

# Ønsket om medbestemmelse: *Et forsøg på at sammenkæde medarbejdersyn og virksomhedssyn*

---

Af Jens Genefke\*) og Bent Løvschal\*\*)

*Artiklen behandler begrebet medbestemmelse på grundlag af en række empiriske undersøgelser. Der ses på en række faktorer som betinger henholdsvis medarbejdernes og virksomhedens ønsker om medbestemmelse. Det belyses hvilke virkninger der kan forventes af at indføre medbestemmelse i forskellige situationer. Medarbejdernes ønsker ses at afhænge dels af deres baggrund, dels af hvilke beslutninger der er tale om. Virksomhedens ønske er ligeledes bestemt af beslutningernes art, med herudover spiller omverdenens krav en væsentlig rolle. Fordelagtigheden af medbestemmelsesarrangementer viser sig gennem medarbejdernes reaktioner. Normalt må man forvente mere tilfredse medarbejdere og større flexibilitet i organisationen. Virkningerne vil dog afhænge af en række andre forhold – f.eks. den anlagte lederstil.*

---

\*) Institut for virksomhedsledelse, Aarhus universitet.

\*\*\*) Sparekassen SDS.

Artiklen modtaget januar 1980.

# Ønsket om medbestemmelse: *Et forsøg på at sammenkæde medarbejdersyn og virksomhedssyn*

---

Af Jens Genefke\*) og Bent Løvschal\*\*)

*Artiklen behandler begrebet medbestemmelse på grundlag af en række empiriske undersøgelser. Der ses på en række faktorer som betinger henholdsvis medarbejdernes og virksomhedens ønsker om medbestemmelse. Det belyses hvilke virkninger der kan forventes af at indføre medbestemmelse i forskellige situationer. Medarbejdernes ønsker ses at afhænge dels af deres baggrund, dels af hvilke beslutninger der er tale om. Virksomhedens ønske er ligeledes bestemt af beslutningernes art, med herudover spiller omverdenens krav en væsentlig rolle. Fordelagtigheden af medbestemmelsesarrangementer viser sig gennem medarbejdernes reaktioner. Normalt må man forvente mere tilfredse medarbejdere og større flexibilitet i organisationen. Virkningerne vil dog afhænge af en række andre forhold – f.eks. den anlagte lederstil.*

---

\*) Institut for virksomhedsledelse, Aarhus universitet.

\*\*\*) Sparekassen SDS.

Artiklen modtaget januar 1980.

## 1. Formål og afgrænsning

Dette skrift beskæftiger sig med medarbejdernes medbestemmelse. Vi vil ikke beskæftige os med de større samfundsmæssige aspekter, men koncentrerer os udelukkende om medbestemmelsen i den enkelte erhvervsvirksomhed.

For at opnå et »jordnært« udgangspunkt bygger analyserne på resultaterne fra en længere række empiriske undersøgelser, offentliggjort i anerkendte internationale tidsskrifter.

Formålet er egentlig dobbelt, idet vi har til hensigt

- at foretage en opsamling og systematisering af resultaterne fra de empiriske undersøgelser.
- at samle de fremkomne tendenser i modeller, som viser, hvorledes forskellige forhold i og omkring virksomheden kan virke ind på medbestemmelsen, og hvorledes medbestemmelsen må formodes at virke tilbage på organisationen.

Vor væsentligste afgrænsning består i, at vi udelukkende baserer os på litteratur, som indeholder empiriske undersøgelser, der er underkastet statistisk bearbejdning.

Dette har to følger:

For det første kan vi kun udtale os om sammenhænge, der gælder indenfor den bestående samfundsorden.

For det andet afskærer vi os fra en systematisk behandling af de medbestemmelsesmetoder, der udvikles i disse år. Disse forsøg er så caseprægede, at man bortset fra grove sondringer mellem »direkte« og »indirekte« medbestemmelse, eller »formel« og »uformel« medbestemmelse ikke kan fremstille skalaer, der rangordner forskellige medbestemmelsesarrangementer.

Man kan derfor sige, at det er vor hensigt at »bringe orden i« det væld af tendenser, som må formodes at ligge bag overvejelserne om indførelsen af medbestemmelsesordninger i erhvervsvirksomheder.

Denne »ordens« realisme er naturligvis afhængig af kvaliteten og relevansen af de undersøgelser, der indgår i vort baggrundsmateriale. Og ikke mindst er den afhængig af realismen i vor fantasi.

## 2. Arbejdsfelt

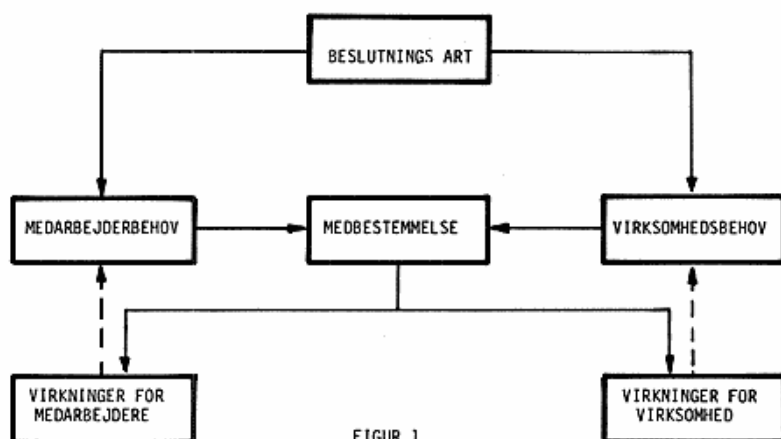
### 2.1. Medarbejdere og virksomhed

Meget firkantet kan man anskue medbestemmelsen ud fra to forskellige synsvinkler: Man kan se den fra medarbejderens side, og man kan se den fra virksomhedens side.

Set fra *den enkelte medarbejders* side kan man opfatte medbestemmelsen som en menneskeret, der skal opfyldes. Det gælder imidlertid for medbestemmelsen som for alle andre menneskerettigheder, at det er lagt hen til individets eget valg, i hvor høj grad rettigheden skal udnyttes. Vi forestiller os, at der er forskelle fra menneske til menneske, fra kulturkreds til kulturkreds og fra beslutningstype til beslutningstype.

Set fra *virksomhedens* side er medbestemmelse en styreform blandt mange mulige. Virksomheden har et behov for information, således at der kan træffes fornuftige valg i forskellige beslutningssituationer. Og den har behov for, at medarbejderskaren er manøvredygtig og manøvrevillig, når virksomhedens kurs skal ændres, eller der skal foretages hastige justeringer. Hvis medbestemmelse i disse henseender er en fordelagtig styreform, vil virksomheden bruge den. Vi forestiller os, at der er forskelle fra virksomhed til virksomhed, fra konjunkturperiode til konjunkturperiode og fra beslutningstype til beslutningstype.

Efter disse bemærkninger kan vort arbejdsfelt beskrives som vist i fig. 1. Det fremgår, at vi formoder, at såvel medarbejdere som virksomhed har en række behov, som skal tilgodeses. En af metoderne til dækning



FIGUR 1.

af disse behov er medbestemmelse. Alt efter hvordan situationen ser ud, vil disse behov blive helt eller delvist dækket gennem den valgte medbestemmelsesmekanisme.

Medbestemmelsesmekanismen har væsentlig indflydelse på behovsdækningen, og får derfor også en væsentlig indflydelse på den virkning af medbestemmelsen, som de to parter oplever.

Og de opfattede virkninger får igen indflydelse på de behov for medbestemmelse, de to parter føler. Herved er medbestemmelsens dynamiske karakter antydnet.

### *2.2. Medbestemmelsens virkninger er medarbejdercentrerede*

De undersøgelser, der beskæftiger sig med medbestemmelse, udgør en højst uensartet mængde. De varierer derved, at såvel medbestemmelsesdefinitionerne som de undersøgte organisationer og populationerne er forskellige. Yderligere må det nævnes, at undersøgelsernes forfattere har vidt forskellig faglig baggrund og derfor anvender forskellige undersøgelsesmetoder.

Ser vi et øjeblik bort fra disse forskelle (som tages op i afsnit 3), finder vi en lang række empiriske resultater, der som hovedregel viser, at medbestemmelse er noget godt!

For medarbejdernes vedkommende viser det sig således almindeligvis, at arbejdsglæden og tilfredsheden med virksomheden øges ved øget medbestemmelse (Vroom, 1960; Ivanchevich, 1970; Lawler, 1970; Tosi, 1970; Alutto, 1974).

Set fra virksomhedens side finder man, at gennemtræk er mindre i virksomheder med udstrakt medbestemmelse, medens fleksibiliteten er større (Coch & French, 1948).

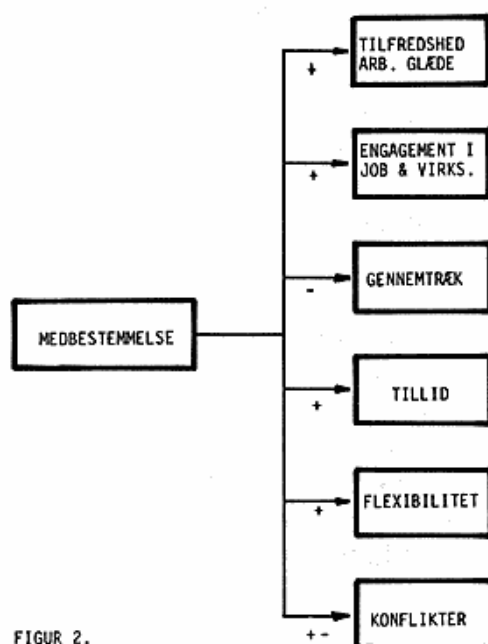
Samtidig viser det sig, at medarbejdernes engagement i virksomheden (Smith, 1965; Lawler, 1970; White, 1973; Alutto, 1974) og tillidsforhold mellem medarbejdere og ledelse (Alutto, 1972; Discroll, 1978) er størst i organisationer med stor medbestemmelse.

For tillidsforholdets vedkommende er der sået tvivl gennem Alutto og Belascos (1972) undersøgelse af et lærerkollegium. I denne undersøgelse finder de, at medbestemmelse og gensidig tillid er ukorrelerede. Men da de ligeledes finder, at den almindeligt erkendte sammenhæng mellem medbestemmelse og engagement ligeledes er ukorrelerede,

må vi formode, at den specielle arbejdspladskarakter (skoler) har været en forstyrrende variabel.

På et enkelt andet område er billedet tilsyneladende uklart, idet antallet af konflikter i nogle undersøgelser er positivt og i andre negativt korreleret med medbestemmelsens omfang. Noget tyder dog på, at der er forskel på karakteren af konflikterne i organisationer med forskelligt medbestemmelsesomfang: Corwin (1969) viser, at organisationer, hvor medarbejdernes indflydelse er stor, hovedsageligt er præget af detailkonflikter. Organisationer, hvor medarbejdernes indflydelse er lille, er i modsætning hertil præget af konflikter, der afspejler dybtgående uenigheder i organisationen.

Sammenfattende kan vi aftegne medbestemmelsens »virkninger« i figur 2.



FIGUR 2.

I forbindelse med betragtningen af denne figur falder to forhold i øjnene: For det første ser det ud til, at alle virkningerne er medarbejdercentrerede i den forstand, at de ændrer på forholdet mellem virksomhed og medarbejdere. For det andet fremstår figuren som en årsagsvirkningskæde, således at forstå, at medbestemmelsen fremtræder som den faktor, der forårsager større tilfredshed, tillid, fleksibilitet m.v.

Med hensyn til *medarbejdercentreringen* finder vi den selvfølgelig, hvis den betragtes fra medarbejderside. Fra virksomhedens side forekommer den imidlertid lige så naturlig, idet virksomhedens ønske om indførelse af medbestemmelsesarrangementer, bunder i, at man derved håber at kunne opnå andre medarbejderholdninger og medarbejderreaktioner, end hvis man undlader arrangementerne.

Med hensyn til *årsagssammenhænge* er de fleste umiddelbart forklarlige. Enkelte steder kan man dog spørge, hvad der er årsag, og hvad der er virkning, eller om samvariationen eventuelt skyldes en fælles bagved liggende årsag.

Specielt for forholdet mellem tillid og medbestemmelse er det værd at overveje denne mulighed. Hvis der ikke er et vist gensidigt tillidsforhold, er det velsagtens tvivlsomt, om virksomhedens ledelse tør lade medarbejdere få den dybere indsigt i virksomhedens forhold, som er en forudsætning for meningsfyldt medbestemmelse.

Ligeledes vil medarbejdernes lyst til at indgå i medbestemmelsesarrangementer sandsynligvis være begrænset, hvis der ikke er tillid til, at ledelsen mener det alvorligt. Der skal med andre ord være tillid til, at modparten spiller med åbne kort.

På den anden side forekommer det også sandsynligt, at gode medbestemmelsesarrangementer kan øge tilliden. Vi har ikke kunnet finde materiale, der belyser denne problemstilling, men vi antager, at tillid i organisationen på een gang er en årsag og en virkning: Det kræver et vist mål af tillid at komme igang med et medbestemmelsesarrangement – og hvis arrangementet lykkes, vil det virke befordrende for en yderligere styrkelse af tilliden i organisationen.

En mulig bagvedliggende årsag kunne være virksomhedens økonomiske formåen. Nogle forfattere har hævdet, at en virksomhed med et stort overskud ville have råd til at bruge flere midler på at tilfredsstille ønsket om medbestemmelse, end fattigere virksomheder. I de fattige virksomheder ville der til gengæld være en tendens til, at ledelsen ønskede at »stramme grebet«. Dette i forbindelse med ofte høje startomkostninger ved mere decentrale systemer, skulle medføre, at virksomheder med dårlig økonomi, ville afholde sig fra at indføre medbestemmelsesarrangementer (Child, 1977).

Selvom sammenhængen lyder rimelig, kniber det med empiriske be-læg. Hvis sammenhængen var som hævdet, måtte det medføre, at virk-

somheder med høj indtjening ville have en mere udstrakt medarbejderindflydelse end virksomheder med lavere indtjening.

Vi har kun kunnet finde to undersøgelser, hvor medbestemmelse er undersøgt sammen med økonomiske effektivitetsmål (hhv. return on investment og profitability) (Tosi, 1970; Khandwalla, 1973). I ingen af disse undersøgelser forekommer der samvariation mellem medbestemmelsesmålene og effektivitetsmålene.

Selvom disse undersøgelser ikke har haft til hensigt at afdække virksomhedens motiver til at indføre medbestemmelsesarrangementer, finder vi det rimeligt at konkludere, at indiciene for en kausalrelation mellem profit og medbestemmelse er meget svage.

På det foreliggende grundlag vil vi derfor opretholde, at figur 2 giver et rimeligt (omend ikke udtømmende) billede af de virkninger, man kan forvente at opnå, hvis man etablerer en velfungerende medbestemmelsesordning.

### 3. Begrebet medbestemmelse

De medbestemmelsesdefinitioner, der anvendes i undersøgelserne, er yderst forskelligartede. Mange bruger betegnelsen blot som karakteristisk af en ledelsesstil, der er præget af åbenhed, tolerance og varme (Fleischman, 1962; Tosi, 1970; House, 1971; Fullan, 1970; Mohr, 1971; Ghiselli, 1972; Khandwalla, 1973; Pennings, 1975 & 76; Schuler, 1976), medens andre benytter den om konkrete arrangementer som har til formål at give medarbejderne større indflydelse (Coch & French, 1948; Morse & Reimer, 1956; Kavcic, 1971; Latham, 1976). En del af uklarheden skyldes måske bredden af det engelske ord »participation«, der er den mest anvendte betegnelse for medbestemmelse i angelsaksisk litteratur.

Da ledelsesstil-begreberne er et udtryk for de bestræbelser, virksomhedens ledelse udfolder for at give medarbejderne en følelse af medbestemmelse, må de karakteriseres som midler til opnåelse af medbestemmelsesmålet.

I tråd med vor argumentation ovenfor, falder de derfor uden for vort emne, og vi vil følgelig koncentrere os om de begreber, der vedrører medarbejdernes oplevelse af medbestemmelsen.



(At en åben lederstil iøvrigt kan give mange af de samme virkninger som formelle medbestemmelsesarrangementer, er en anden – og vel-dokumenteret – sag).

De medbestemmelsesvariable, som vedrører medarbejdernes opfattelse af medbestemmelsen, falder i tre grupper: Ønsket om medbestemmelse, oplevelsen af medbestemmelse og tilfredsheden med medbestemmelse.

Langt de fleste målinger falder i kategorien *oplevet medbestemmelse*. Den spænder fra meget generelle mål, hvor den ansatte spørges, hvor megen indflydelse han føler, han har (Vroom, 1960; Corwin, 1969; Lawler, 1970; Fullan, 1970; Ivanchevich, 1970; Bowers, 1975; Hollon, 1976), til mere specifikke og konkrete mål for, hvor meget de ansatte føler sig involveret i bestemte beslutninger (Morse, 1956; Hage, 1967; Lawrence, 1967; Aiken, 1968 & 1971; Lawler, 1970; Ritchie, 1970; White, 1973).

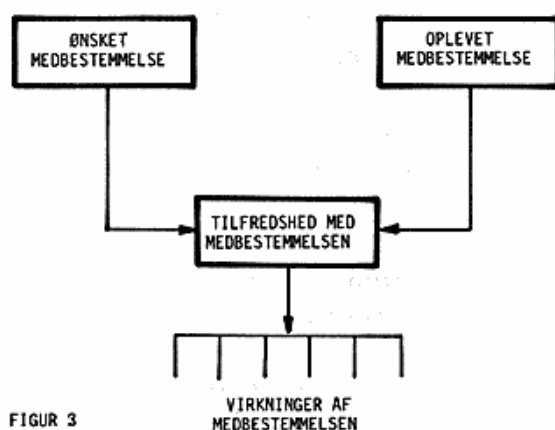
En særstilling har målene for hældningen på Tannenbaums styringskurve; her spørges medarbejderne, hvor stor indflydelse de mener, de enkelte niveauer besidder – fra direktionen (evt. bestyrelser o.l.) til det laveste niveau (Kavcic, 1971; McMahon, 1973; Pennings, 1975).

Over for den oplevede medbestemmelse kan man stille den *ønskede medbestemmelse*. Dette begreb anvendes direkte i Wall og Lischeron (1977), hvor medarbejderne spørges ud om, hvor megen indflydelse de ønsker på en række konkrete beslutninger. Ellers indgår det oftest sammen med den oplevede medbestemmelse i mål for *tilfredshed med medbestemmelsen*. Disse mål er opbygget sådan, at man måler såvel den ønskede som den oplevede medbestemmelse; tilfredsheden findes så som differencen mellem disse to (Kavcic, 1971; Alutto, 1972 & 1974).

Denne måde at måle tilfredsheden med medbestemmelsen på fastlægger også forholdet mellem de tre begreber.

Vores begrebsverden er altså (figur 3) indrettet således, at de tidligere omtalte virkninger af medbestemmelsen opfattes som en følge af, at medarbejderne føler sig tilfredse med den medbestemmelse, de udøver. Denne tilfredshed afhænger igen af forskellen mellem den ønskede og den oplevede medbestemmelse.

Og disse to begreber får derfor centrale roller i den følgende fremstilling, hvor vi på grundlag af den foreliggende empiri vil søge at argu-



FIGUR 3

mentere for, hvorledes hhv. ønsket om og oplevelsen af medbestemmelse kan tænkes dannet.

## 4. Ønsket om medbestemmelse

### 4.1. Medarbejdernes ønsker

I daglig avisomtale og i diskussioner omkring medbestemmelsesformer ligger det implicit, at alle medarbejdere altid vil ønske at have medbestemmelse.

Der foreligger imidlertid indicier, som synes at kaste tvivl om denne opfattelse.

Af en række undersøgelser fremgår det, at hos mennesker med forskellig kulturel og uddannelsesmæssig baggrund har ønsket om medbestemmelse en forskellig vægt (Alutto, 1972 & 1974; Wall & Lischeron, 1977).

De fleste af disse undersøgelser viser, at mennesker fra landet, mennesker med lav uddannelse og mennesker, der er oppe i årene, har en anden (og lavere) tilbøjelighed over for ønske om medbestemmelse, end mennesker fra byerne, højt uddannede og unge.

Hos Hespe & Little (1971) finder vi dog en modifikation af alderens indvirkning, idet de unge mennesker i deres undersøgelse ønsker mindre medbestemmelse, end de ældre. Dette forandrer dog intet ved hovedindtrykket, som også Hespe & Little tilslutter sig: At mennesker

udfra forskellig baggrund og individuelle karakteristika har en forskellig *medbestemmelsestilbøjelighed*.

Dette skal ikke opfattes som om visse grupper af medarbejdere blot kan »spises af« med en ubetydelig medbestemmelse, men som en konstatering af, at der fra person til person er forskellig tilbøjelighed til at involvere sig i medbestemmelsesarrangementer.

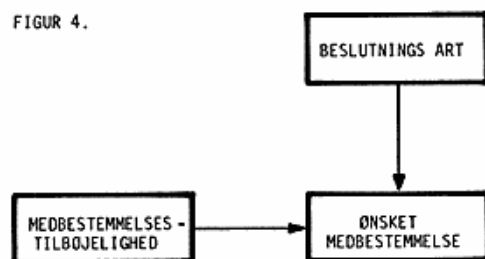
Hertil kommer, at vi mener, at denne tilbøjelighed kan ændres over tiden. Ændringer i forhold omkring den enkelte person kan medføre sådanne forandringer – og ændringer i samfundsforhold kan antagelig have tilsvarende virkning.

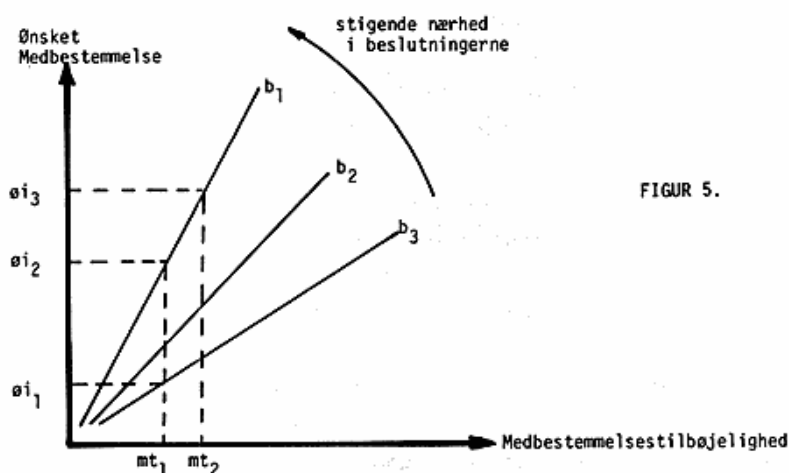
Der er yderligere visse tegn på, at vi gennemgående er mere interesserede i at udøve medbestemmelse over beslutninger, som berører os direkte (Hespe & Little, 1971; Wall & Lischeron, 1977). Disse undersøgelser vedrører meget varierende personaletyper. Desuden er undersøgelsernes sondring mellem »nære« og »fjerne« beslutninger oftest trukket som modsætningen mellem »operative beslutninger« (vedrørende det daglige arbejde) og »politik-beslutninger« (vedrørende virksomhedens kurs).

Vi finder, at der herved let kan begås en fejl: Vi tror, at medbestemmelsesønsket knytter sig til, om beslutningen får indflydelse på arbejdsforholdene eller ej. Dette tilsiger, at politik-beslutninger om f.eks. afskedigelsespolitikker vil falde inden for den sfære, som kan kaldes »nære beslutninger«.

Sammenfattende finder vi altså (figur 4), at medarbejdernes ønske om medbestemmelse påvirkes af såvel de ansattes medbestemmelsestilbøjelighed som af beslutningens art. Selvom vi kun kan komme med generelle udsagn, som dem, der er gengivet ovenfor, understreger det, at medarbejdernes ønske om indflydelse kan variere efter medarbejderskarens sammensætning, og efter virksomhedens situation.

FIGUR 4.





FIGUR 5.

Sammenhængen kan også fremstilles som vist i figur 5, hvor hver beslutningstype (symboliseret ved linierne i 1. kvadrant) viser sin sammenhæng mellem hhv. medbestemmelsestilbøjeligheden og den ønskede medbestemmelse.

Det ses, at for fastholdt medbestemmelsestilbøjelighed ( $mt_1$ ) vil den ønskede indflydelse stige (fra  $\phi_{i_1}$  til  $\phi_{i_2}$ ), hvis man går fra en fjernere-liggende beslutning ( $b_3$ ) til en nærmere ( $b_1$ ). Tilsvarende vil man ved fastholdt beslutningstype ( $b_1$ ) finde, at stigende medbestemmelsestilbøjelighed (fra  $mt_1$  til  $mt_2$ ) vil medføre, at indflydelsesønsket vokser (fra  $\phi_{i_2}$  til  $\phi_{i_3}$ ).

Det skal understreges, at figurer af denne art kun kan opfattes som fremstillingstekniske hjælpemidler. Vi kender hverken lejet eller hældningen på beslutningslinierne. Vi kan heller ikke på nuværende tidspunkt måle aksernes variabler.

#### 4.2. Virksomhedens ønsker

Det er nok vigtigt at gøre sig klart, at virksomheder fungerer i samfundet, og derfor i væsentlig udstrækning tilpasser sig samfundets præmisser.

Vi må derfor vente, at virksomhederne alene for at holde trit med samfundsudviklingen vil imødekomme en række medbestemmelsesønsker.

På den anden side er der heller ingen grund til at være blåøjet og forvente, at virksomhederne vil imødekomme sådanne krav uden at overveje, i hvilket omfang en sådan imødekommelse forekommer rimelig. Og der må i denne henseende formodes at være forskel fra virksomhed til virksomhed.

Det er før nævnt, at virksomhederne kan være interesseret i, at medarbejderne involveres i virksomhedens beslutninger, hvis det medfører, at virksomheden bliver mere manøvredygtig.

Vi har i afsnit 2 set, at medbestemmelse og fleksibilitet er positivt korreleret, således at der er en forhåndsformodning om, at medbestemmelsesarrangementer virkelig medfører den ønskede manøvredygtighed.

En række undersøgelser viser da også, at virksomheder, der befinder sig i usikre og komplekse omverdener, og som har komplicerede arbejdstilrettelæggelsesproblemer, normalt er mere præget af medbestemmelsesarrangementer, end virksomheder i stabile omgivelser, præget af rutinearbejde (Lawrence, 1967; Hage, 1967; Pennings, 1975).

Denne sammenhæng er let forklarlig: Virksomhedens manøvredygtighed kræver såvel information (så der kan træffes fornuftige beslutninger) som manørevillighed hos medarbejderskaren (således at beslutningerne kan effektueres).

Under stærkt vekslende forhold må det forventes, at det bliver stadigvæk vanskeligere at få tilstrækkeligt gode interne informationer ved hjælp af administrative systemer: Det vil være fordelagtigt, hvis medarbejderne inddrages.

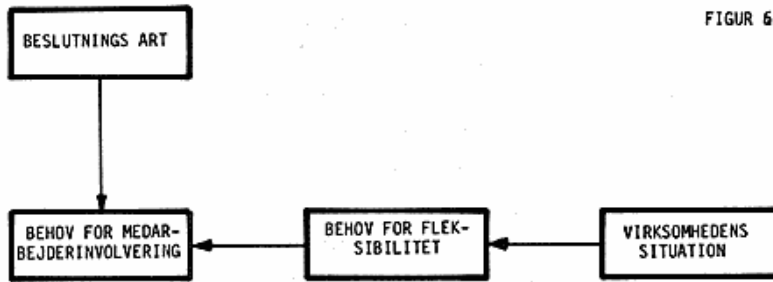
Samtidig må det forventes, at en imødekommenhed overfor medarbejderne i form af beslutningsdeltagelse er en forudsætning for, at de er villige til at udvise den fornødne fleksibilitet.

Begge synspunkter taler således for, at virksomheder i komplekse situationer og under ustabile forhold vil være mere interesserede i medbestemmelsesarrangementer, end virksomheder der arbejder under mere rolige og forudsigelige betingelser.

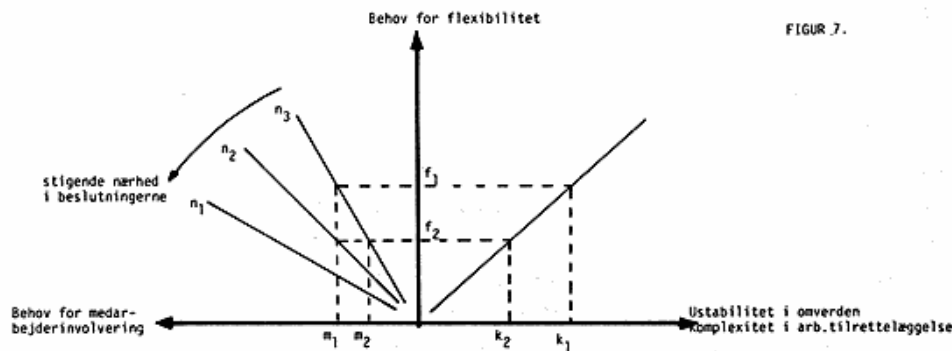
Af samme grund må man forvente, at virksomheden kan have størst fordel af at inddrage medarbejderne på de områder, hvor medarbejderne besidder størst viden (oplysninger i tilknytning til deres egne arbejdsprocesser) og på områder, der er mest følsomme over for mod-

stand fra medarbejdernes side (arbejdsområder, der føles vigtige for medarbejderens personlige tilfredshed).

Sammenhængen i disse betragtninger er vist i hhv. figur 6 (gangen i ræsonnementet) og figur 7 (som symboliserer sammenhængen mellem de forskellige ræsonnementer). Figur 7, der fortolkes efter samme mønster som figur 5, viser, hvorledes behovet for medarbejderinvolvering varierer med ændringer i virksomhedens situation og med beslutningens betydning for medarbejderen.



FIGUR 6



FIGUR 7.

Er kompleksiteten i arbejdssituationen eksempelvis  $k_2$ , kan virksomhedens behov for medarbejderfleksibilitet være  $f_2$ . Skal der træffes beslutninger, som forekommer medarbejderne fjerne ( $n_3$ ) vil behovet for medbestemmelse være  $m_2$ . Ved mere nære beslutninger ( $n_2$ ) vil medbestemmelsesbehovet stige til  $m_1$ . Samme behov kunne tænkes at opstå ved fjerne beslutninger – nemlig hvis kompleksiteten i arbejdssituationen øgedes til  $k_1$ .

## 5. Oplevelsen af medbestemmelse

Vi har allerede i kapitel 2 antydnet, at ledelsesstilen kan have indflydelse på medarbejdernes opfattelse af deres egen indflydelse.

Dette støttes indirekte hos Smith (1968), hvor et godt forhold til ledelsen følges med en opfattelse af mere jævn spredning af indflydelsen.

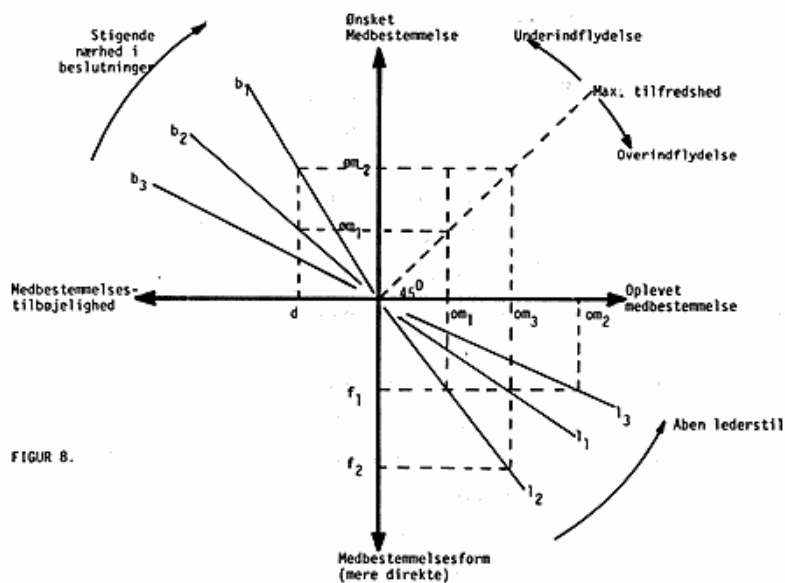
Man kan yderligere henvise til, at en åben lederstil, har stærke sammenhænge med de variabler, vi her opfatter som virkninger af medbestemmelsen.

Det skyldes både, at en åben lederstil i almindelighed medvirker til at give medarbejderne større engagement i og tillid til virksomheden og dens ledelse, og at en leder, som tager medarbejderne med på råd og informerer dem grundigt, inden han træffer væsentlige beslutninger, giver dem en følelse af større grad af medbestemmelse end ellers (Fleischman, 1962; House, 1971; House & Filley, 1971; Hunt, 1973). Det er væsentligere, at medbestemmelsens form har betydning for den oplevede medbestemmelse. Morse og Reimer (1956) finder, at medarbejderne oplever en større medbestemmelse, hvor der er gennemført et program med decentralisering af beslutningsmyndighed helt ned »på gulvet«, end hvor der er lavet et modsat program.

Disse resultater understøttes af undersøgelser i jugoslaviske virksomheder, hvor det viste sig, at de medarbejdere, der havde sæde i de styrende organer, var mere motiverede og engagerede end deres kammerater, som havde valgt dem – medbestemmelsens virkninger var stærkere (Kavcic, 1971). Der er i England foretaget kontrollerende eksperimenter, som tyder på, at medarbejdere med direkte indflydelse får et bedre forhold til virksomhedens ledelse, end medarbejdere uden denne indflydelse (Lischeron & Wall, 1975). Til gengæld viser denne undersøgelse, at medarbejdernes tilfredshed ikke påvirkes af indflydelsen – heller ikke tilfredsheden med den umiddelbart overordnede.

Man skal altså på den ene side være varsom med at tro, at de fulde positive virkninger af medbestemmelsesarrangementer opstår, hvis ikke alle medarbejderne på en eller anden måde involveres *direkte*. På den anden side må man heller ikke tro, at medbestemmelse *alene* løser alle problemer.

Vi kan nu sammenfatte den foregående udredning af de kendte sammenhænge mellem de forhold, der tilsammen øver indflydelse på



FIGUR 8.

medarbejdernes tilfredshed med medbestemmelsen. Dette er gjort grafisk i figur 8 for lettere umiddelbart at fortolke, hvad der sker ved samtidige ændringer i flere af de forhold, der ligger bag ved tilfredsheden med medbestemmelsen.

Før gennemgangen af figuren skal det imidlertid understreges, at den kun har værdi som støtte for ræsonnementer. Vi kender arten af de sammenhænge, figuren indeholder, men vi kender ikke styrken!

I figurens 1. kvadrant har vi ud ad akserne tegnet hhv. den ønskede og den opnåede medbestemmelse. Eftersom der er størst tilfredshed, når den ønskede og den opnåede medbestemmelse er ens, kan kvadranten deles i 3 områder. På 45°-linien, hvor der er størst tilfredshed. Over 45°-linien, hvor den ønskede medbestemmelse er større end den opfattede, og hvor der vil være en tilbøjelighed til, at medarbejderne vil søge at øge medbestemmelsen. Og under 45°-linien, hvor den opnåede medbestemmelse vil være større end den ønskede.

Vi kender ingen undersøgelser, der behandler dette problem, men vor erfaring siger os, at der i sådanne tilfælde vil udvikle sig en vis apati i



medarbejderkredsen – evt. kan det tænkes, at medarbejderne vil opfatte ledelsen som usikker.

I 2. og 4. kvadrant har vi herefter indtegnet de sammenhænge, som påvirker hhv. den ønskede og den opfattede medbestemmelse.

Ser vi først på den ønskede medbestemmelse, viser den positive korrelation mellem medbestemmelsestilbøjeligheden og den ønskede medbestemmelse de iagttagelser, vi tidligere har gjort om medbestemmesønskets afhængighed af alder, uddannelse, samfundsbevidsthed m.v.

Ved en (tænkt) medbestemmelsestilbøjelighed på  $d$  og en relativt fjern beslutning ( $b_2$ ) vil den ønskede medbestemmelse blive  $om_1$ . Tænker vi os, at talen drejer sig om mere nære beslutninger ( $b_1$ ), vil vi benytte en højere beliggende regressionslinie, og derved f.eks. finde, at den ønskede medbestemmelse stiger til  $om_2$ .

Helt tilsvarende kan vi analysere de forhold, der leder frem til den oplevede medbestemmelse. Ved en middel-direkte medbestemmelsesform (som f.eks. samarbejdsudvalg) kaldet  $f_1$  og en given lederstil  $l_2$  vil medarbejderne opleve medbestemmelsen  $om_1$ . Gøres lederstilen mere åben (f.eks.  $l_3$ ) (mere reel diskussion med medarbejderne), vil den oplevede medbestemmelse vokse til  $om_2$ .

Mekanikken i betragtningerne kan herefter beskrives ved et eksempel: Ved medbestemmelsestilbøjeligheden  $d$ , beslutningsnærheden  $b_2$ , medbestemmelsesformen  $f_1$  og lederstilen  $l_2$  befinder vi os på 45°-linien i 1. kvadrant, og opnår derfor maksimal tilfredsstillelse af medbestemmelsesbehovet.

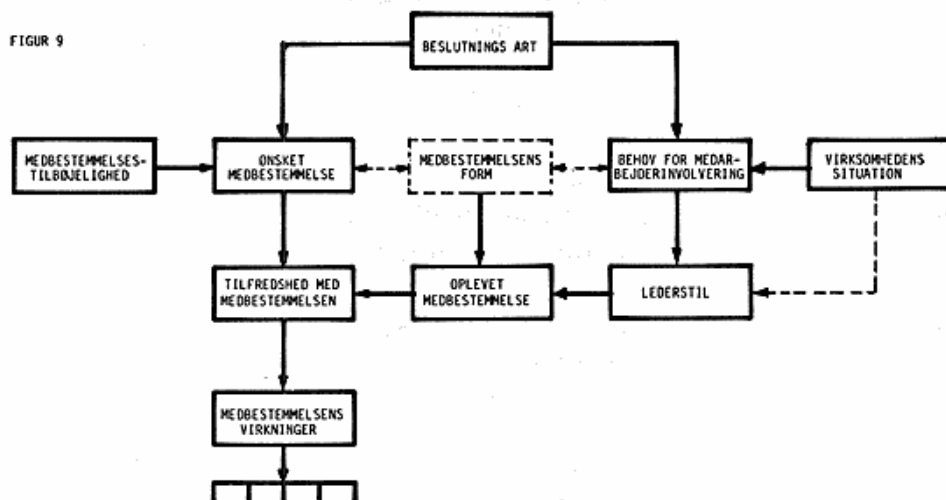
Anvender vi samme medbestemmelsesform (fastholdt  $f_1$ ), på en mere »nær« beslutning ( $b_1$ ), vil medarbejderne føle, at de har mindre indflydelse end rimeligt. Ønsker man at imødekomme medarbejderne, har man i den foreliggende model to strenge at spille på: Man kan gøre medbestemmelsesformen mere direkte ( $f_2$ ), eller man kan gøre lederstilen mere åben ( $l_1$ ). Evt. kan man vælge en kombination.

Selvom figuren som før nævnt kun kan bruges som grundlag for ræsonnementer, og selvom den bagvedliggende model er meget enkel, finder vi dog, at figuren på rimelig vis sammenfatter resultaterne fra de senere års forskning omkring medarbejdernes tilfredshed med medbestemmelsesarrangementer.

## 6. Sammenfatning

De fuldt optrukne kasser og pile i figur 9 viser resultatet af vor bearbejdning af det empiriske materiale. Der er ikke foretaget egentlige tolkninger, og man kan derfor i en vis forstand sige, at figuren opsummerer »tingenes tilstand«.

På den anden side fremgår det klart, at der er »huller« i den skitserede sammenhæng. Disse »huller« skyldes, at vi på en række områder ikke har kunnet finde empiriske undersøgelser, der har givet os mulighed for at ræsonnere over årsags-virkningsforhold. De væsentligste af disse huller fremgår af figuren som stiplede kasser eller pile.



Figurens fuldt optrukne del viser, at der kun er eet fælles element i hhv. medarbejdernes og virksomhedens ønske om indførelse af medbestemmelsesarrangementer. Dette fælles element er beslutningstypen, hvor der, så vidt vi har konstateret, er overensstemmelse mellem medarbejderønskerne og virksomhedens ønsker: Nemlig højst medindflydelse på de områder medarbejderne mærker mest og derfor må formodes at vide mest om (afsnit 4).

Bortset herfra vil de to parter ønske udspringe af forskellige forhold – medbestemmelsestilbøjelighed og virksomhedens situation.

Skulle vi vove et gæt, ville det være, at disse forhold kunne tænkes at gå hånd i hånd: I det stadig mere ustabile og usikre samfund, kunne man tænke sig, at medarbejdernes medbestemmelsestilbøjelighed

øgedes. Samtidig kunne virksomhedens ønsker om fleksibilitet (og derigennem om medarbejderinvolvering) ligeledes formodes at stige. Dette underbygges i en vis udstrækning af, at Lawrence & Lorsch (1967) og Pennings (1975) har fundet en række sammenhænge mellem virksomhedens situation og hhv. lederstil og oplevet medbestemmelse. Vor fortolkning af disse resultater er, at virksomheden kan være i situationer, hvor der opstår et behov for medbestemmelse, som enten kan resultere i et formelt medbestemmelsesarrangement og/eller i en åben ledelsesstil.

Med disse fortolkninger er vi ovre i figurens stiplede del, hvoraf det klart fremgår, at der mangler empirisk grundlag for analyser over hvilken medbestemmelsesform, der vælges. Dette skyldes velsagtens først og fremmest, at medbestemmelse kan opbygges på mange forskellige måder, og at man (endnu) ikke er i stand til at rangordne forskellige medbestemmelsesarrangementer. Det er fremgået af afsnit 5, at den eneste rimelige klassifikation, vi har kunnet finde, er sondringen mellem direkte og indirekte medbestemmelsesordninger. Men selv en rangordning af de direkte medbestemmelsesordninger vil givetvis volde problemer.

Når vi alligevel har valgt at anvende begrebet »medbestemmelsesform«, skyldes det, at det oftest er formen, der er genstand for forhandling, når der skal etableres medbestemmelsesordninger i virksomheden. Vi finder derfor, at afstemningen af medarbejdernes og virksomhedens ønsker resulterer i et forslag til den form, hvorunder medbestemmelsen skal udspille sig. Om formen så ligger nærmest det virksomheden ønsker eller det medarbejderne ønsker, vil afhænge af en række forhold, der her er ladet ubelyst: Vi tror, at organisationens tekniske indretning samt dens interne magt- og tillidsforhold spiller en væsentlig rolle.

Men vi skal undlade yderligere gætterier.

Vor gennemgang af en række hidtil offentliggjorte empiriske undersøgelser over medbestemmelse viser, at det er muligt at sammenkæde virksomhedens og medarbejdernes syn på medbestemmelsesproblematikken.

Forudsætningen for en sådan sammenkædnings rimelighed er, at man på samme tid betragter medarbejdernes medbestemmelsestilbøjelighed og virksomhedens situation.

### *Litteraturliste*

- Aiken, M. & Hage, J.: Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, 1968, pag. 912-30.
- Aiken, M. & Hage, J.: The Organic Organization and Innovation. *Sociology*, 1971, pag. 63-82.
- Alutto, Joseph A. & Belasco, James A.: A Typology for Participation in Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 1972, pag. 117-25.
- Alutto, J. A. & Acito, F.: Decisional Participation and Sources of Job Satisfaction: A Study of Manufacturing Personnel. *Academy of Management Journal*, 1974, pag. 161-67.
- Bowers, David G.: OD Techniques and Their Results in 23 Organizations: The Michigan ICL Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1975, pag. 21-43.
- Child, John: *Organization. A Guide to Problems and Practice*. Harper & Row, 1977.
- Coch, Lester & French, J. R. P.: Overcoming the Resistance to Change. *Human Relations*, 1948, pag. 512-32.
- Corwin, Ronald G.: Patterns of Organizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 1969, pag. 507-19.
- Discroll, James W.: Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 1978, pag. 44-56.
- Fleischmann, E. A. & Harris, E. F.: Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 1962, pag. 43-56.
- Fullan, Michael: Industrial Technology and Worker Integration in the Organization. *American Sociological Review*, 1970, pag. 1028-39.
- Ghiselli, E. E. & Siegel, J. P.: Leadership and Managerial Success in Tall and Flat Organization Structures. *Personnel Psychology*, 1972, pag. 617-24.
- Hage, J. & Aiken, M.: Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 1967, pag. 72-92.
- Hespe, George & Little, Alan: Some Aspects of Employee Participation. I Warr, Peter B.: *Psychology at Work*, Penguin Books, 1971.
- Hollon, C. J. & Chesser, R. J.: The Relationship of Personal Influence, Dissonance to Job Tension, Satisfaction and Involvement. *Academy of Management Journal*, 1976, pag. 308-14.
- House, Robert J.: A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1971, pag. 321-28.
- House, Robert J., Filley, Alan C. & Gujarti, Damodar, N.: Leadership Style, Hierarchical Influence, and the Satisfaction of Subordinate Role Expectations: A Test of Likert's Influence Proposition. *Journal of Applied Psychology*, 1971, pag. 422-32.
- Hunt, J. G. & Liebscher, V. K. C.: Leadership Preference, Leadership Behavior and Employee Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, pag. 59-77.
- Ivanchewich, J. M.: An Analysis of Control, Bases of Control, and Satisfaction in an Organizational Setting. *Academy of Management Journal*, 1970, pag. 427-36.
- Kavcic, Bogdan; Rus, Veljko & Tannenbaum, Arnold S.: Control, Participation, and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1971, pag. 74-86.
- Khandwalla, Pradip N.: Viable and Effective Organizational Design of Firms. *Academy of Management Journal*, 1973, pag. 481-95.
- Latham, G. P. & Yuki, G. A.: Effects of Assigned and Participative Goal Setting on Performance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1976, pag. 166-71.
- Lawler, Edward E. III. & Hall, D.: Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 1970, pag. 305-12.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W.: Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1967, pag. 1-47.

- Lischeron, J. A. & Wall, T. D.: Employee Participation: An Experimental Field Study. *Human Relations*, 1975, pag. 863-84.
- McMahon, J. Timothy & Perrit, G. W.: Toward a Contingency Theory of Organizational Control. *Academy of Management Journal*, 1973, pag. 624-35.
- Mohr, Lawrence B.: Organizational Technology and Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 1971, pag. 444-59.
- Morse, N. & Reimer, E.: The Experimental Change of a Major Organizational Variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, pag. 120-29.
- Pennings, Johannes M.: The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1975, pag. 393-410.
- Pennings, Johannes M.: Dimensions of Organizational Influence and Their Effectiveness Correlates. *Administrative Science Quarterly*, 1976, pag. 688-99.
- Ritchie, J. B. & Miles, Raymond E.: An Analysis of Quantity and Quality of Participation as Mediating Variables in the Participative Decision Making Process. *Personnel Psychology*, 1970, pag. 347-59.
- Schuler, Randall S.: Participation with Supervisor and Subordinate Authoritarianism: A Path-Goal Theory of Reconciliation. *Administrative Science Quarterly*, 1976, pag. 320-25.
- Smith, Clagett C.: A Comparative Analysis of some Conditions on Consequences of Intra-Organizational Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 1965-66, pag. 504-29.
- Smith, Clagett, C. & Ari, Oguz: *Organizational Control Structure and Member Consensus*. I Tannenbaum, Arnold S.: *Control in Organizations*, McGraw-Hill, 1968.
- Tosi, Henry: A Reexamination of Personality as a Determinant of the Effects of Participation. *Personnel Psychology*, 1970, pag. 91-99.
- Vroom, Victor H.: *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1960.
- Wall, T. D. & Lischeron, J. A.: *Worker Participation. A Critique of the Literature and Some Fresh Evidence*. McGraw-Hill, 1977.
- White, J. Kenneth & Ruh, Robert A.: Effect of Personal Values on the Relationship Between Participation and Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 1973, pag. 506-514.