

Erfaringer med samarbejdsudvalg

Af DMC's klub 6, Arbejdsgruppen om samarbejdsudvalg*)

Resumé

Artiklen behandler en undersøgelse af 7 virksomheders erfaringer med samarbejdsudvalg baseret på dokumentarisk materiale, interviews og observation på virksomhederne. Disse erfaringer viser en stor spredning fra velfungerende til meget passive udvalg. Det er imidlertid en fælles erfaring, at uanset samarbejdets hidtidige omfang ønskes samarbejdsudvalgene bibeholdt. Endvidere er der åbenhed fra ledelse, ansatte og disses repræsentanter overfor en videreudvikling af samarbejdet. Udvalgenes arbejdsområder er ret snævre og overvejende udtryk for kommunikation fra ledelsen til de ansattes repræsentanter. Der udvises kun et ringe initiativ i henseende til udvalgenes arbejde fra ansatte, der ikke er medlemmer af SU. Undersøgelsen udbygger såvel teoretikerens som praktikerens antagelser forsåvidt angår muligheden for at sammenkæde ledelses og medarbejders syn på medbestemmelsesproblematikken, og de forudsætninger som må være til stede herfor.

I denne artikel diskuteres specielt den side af undersøgelsen, der omhandler samarbejdsudvalgets sammenhæng med de andre repræsentative systemer i virksomhederne. Desuden redegøres der for rapportens foreløbige modtagelse i virksomhedernes samarbejdsudvalg. Her kan der udskilles fire reaktionsformer:

- 1) En vis passivitet med hensyn til rapportens anvendelse,
- 2) en aktivisering af selve samarbejdsudvalget,
- 3) en videregående strukturel ændring af samarbejdssystemets opbygning og
- 4) en begyndende konflikt om samarbejdsudvalgets arbejdsform, rolle m.v.

*) Arbejdsgruppen består af Bjarne Strøh Andersen, Fyns Amtskommune, Carl Erik Christensen, Danish Fancy Food Group A/S, Jørgen Hylgaard, LEGO System A/S, Sv. E. Klint Jensen, Fyns Amtskommune, Reinhard Lund, Odense Universitet (fra 1/1-82 Aalborg universitetscenter), Knud Marcussen, A/S Hastrup Fabriker, Benno Rasmussen, Sparekassen Bikuben-Fyn og Bertel Bruun Rasmussen, Thrige-Titan A/S.

Erfaringer med samarbejdsudvalg

Af DMC's klub 6, Arbejdsgruppen om samarbejdsudvalg*)

Resumé

Artiklen behandler en undersøgelse af 7 virksomheders erfaringer med samarbejdsudvalg baseret på dokumentarisk materiale, interviews og observation på virksomhederne. Disse erfaringer viser en stor spredning fra velfungerende til meget passive udvalg. Det er imidlertid en fælles erfaring, at uanset samarbejdets hidtidige omfang ønskes samarbejdsudvalgene bibeholdt. Endvidere er der åbenhed fra ledelse, ansatte og disses repræsentanter overfor en videreudvikling af samarbejdet. Udvalgenes arbejdsområder er ret snævre og overvejende udtryk for kommunikation fra ledelsen til de ansattes repræsentanter. Der udvises kun et ringe initiativ i henseende til udvalgenes arbejde fra ansatte, der ikke er medlemmer af SU. Undersøgelsen udbygger såvel teoretikerens som praktikerens antagelser forsåvidt angår muligheden for at sammenkæde ledelses og medarbejdes syn på medbestemmelsesproblematikken, og de forudsætninger som må være til stede herfor.

I denne artikel diskuteres specielt den side af undersøgelsen, der omhandler samarbejdsudvalgets sammenhæng med de andre repræsentative systemer i virksomhederne. Desuden redegøres der for rapportens foreløbige modtagelse i virksomhedernes samarbejdsudvalg. Her kan der udskilles fire reaktionsformer:

- 1) En vis passivitet med hensyn til rapportens anvendelse,
- 2) en aktivisering af selve samarbejdsudvalget,
- 3) en videregående strukturel ændring af samarbejdssystemets opbygning og
- 4) en begyndende konflikt om samarbejdsudvalgets arbejdsform, rolle m.v.

*) Arbejdsgruppen består af Bjarne Strøh Andersen, Fyns Amtskommune, Carl Erik Christensen, Danish Fancy Food Group A/S, Jørgen Hylgaard, LEGO System A/S, Sv. E. Klint Jensen, Fyns Amtskommune, Reinhard Lund, Odense Universitet (fra 1/1-82 Aalborg universitetscenter), Knud Marcussen, A/S Hastrup's Fabriker, Benno Rasmussen, Sparekassen Bikuben-Fyn og Bertel Bruun Rasmussen, Thrige-Titan A/S.

1. Indledning

I 1980 etableredes en arbejdsgruppe af Dansk Management Center (DMC)'s klub 6 omfattende virksomhederne Danish Fancy Food Group A/S, Odense, Fyns Amtskommune, Odense, A/S Haustrups Fabriker, Odense, LEGO System A/S, Billund, Odense Universitet, Sparekassen Bikuben-Fyn, Odense og Thrige-Titan A/S, Odense. Gruppen omfatter således 4 industrivirksomheder og 3 ikke-industrielle virksomheder. Formålet med arbejdsgruppen var at få belyst medlemsvirksomhedernes erfaringer med samarbejdsaftalernes praktiske betydning. Resultatet af gruppens arbejde forelå et år senere. Gruppens arbejdsform gennemgås i afsnit 2.1., mens samarbejdsaftalerne og specielt deres bestemmelser om valg af repræsentanter tages op i afsnit 2.2. I afsnit 2.3. redegøres for udvalgenes mødehyppighed og behandlede emner. Derefter diskuteres SU's betydning, arbejdsform og kommunikation i afsnit 2.4. De således gennemgåede resultater sættes i perspektiv i afsnit 3 ved en sammenligning med tidligere offentliggjorte artikler i dette tidsskrift vedrørende »Ønsket om medbestemmelse« og »Medarbejder-medvirken i ledelsesprocessen«. Resultaterne problematiseres desuden ved en redegørelse for rapportens modtagelse i de 7 virksomheder, jfr. afsnit 4. Endelig giver gruppens hidtidige arbejde med SU anledning til nogle afsluttende bemærkninger om frugtbarheden ved at arbejde med den indirekte repræsentationsform, nogle begrænsninger i dens anvendelse og nogle forudsætninger for at denne form for medarbejder-medvirken ikke sygner hen, jfr. afsnit 5.

2. 7 virksomheders erfaringer med SU

2.1. Materiale

Arbejdsgruppen, der bl.a. tæller personalelederne fra 5 af virksomhederne og en repræsentant fra de ansatte i én af virksomhederne, har bearbejdet de respektive virksomheders SU-aftaler, og SU-referater for ca. 1 års aktivitet. Endvidere har 3 af gruppens medlemmer gennemført interviews med 1 A-medlem (formanden i 5 tilfælde), 1 B-medlem (næstformanden i 6 tilfælde) og 2 medarbejdere uden for SU. Gennem samtalerne søgte man at få de interviewedes vurdering af de fremher-

skende opfattelser om undersøgelsens emner på de respektive arbejdspladser. I juni 1981 udsendte gruppen rapporten »7 virksomheders erfaringer med samarbejdsudvalg«. Denne rapport blev forelagt i styregruppen for DMC's klub 6 i august og derefter sendt til de 7 virksomheders samarbejdsudvalg og de interviewede uden for SU. Resultaterne fra denne rapport fremlægges i afsnittene 2.2.-2.4.

Fra efteråret 1981 og frem til medio februar 1982, hvor denne artikel skrives, er rapporten blevet behandlet i virksomhedernes SU. Erfaringerne med rapportens modtagelse i denne periode tages op i afsnit 4.

2.2. Aftalegrundlag, valgform og sammensætning

Samarbejdsaftalen mellem DA og LO benyttedes af 2 af virksomhederne, mens 2 andre, der kunne have benyttet den, havde deres egen lokalaftale. Én virksomhed hørte under sparekasseområdet's aftale, og de 2 offentlige virksomheder hørte under henholdsvis amtskommunernes og statens aftale. Aftalerne er på mange punkter ensartede, men specielt med hensyn til valgform er der forskelle. I undersøgelsen er der således virksomheder, hvor B-sidens repræsentanter principielt udpeges af og blandt tillidsrepræsentanterne, og virksomheder hvor de udpeges af og blandt alle ansatte. Det er imidlertid karakteristisk, at såvel A- som B-siden i alle 7 virksomheder i overvejende grad udtalte sig positivt om deres egen ordning.

I 5 af virksomhederne var udvalgene ligeligt sammensat af A- og B-side, mens B-siden var størst i 2 udvalg.

2.3. Mødefrekvens og dagsorden

Den almindeligste mødehyppighed var 4-6 gange om året svarende til det forventelige ud fra aftalerne.

Alle virksomhederne havde en række faste dagsordenpunkter, hovedsagelig af informativ karakter, men også punkter vedrørende personaleforhold og rapporter fra forskellige udvalg.

De faste dagsordenpunkter kan regnes som fælles punkter fra A- og B-side, og fælles punkter var det hyppigste i den ene industrivirksomhed. I de tre andre industrivirksomheder var der en overvægt af emner initieret af A-siden, mens 2 administrative virksomheder modtog flest punkter fra B-siden. I én virksomhed kunne det ikke ud fra referaterne afgøres, hvilken side som hyppigst tog initiativ. Det skal bemærkes, at

der ikke kan siges at være nogen klar sammenhæng mellem, hvilken side som tog initiativ, og A- eller B-sidens tilfredshed med udvalgets arbejde ifølge interviewundersøgelsen.

Ud fra SU-aftalernes indhold benyttede arbejdsgruppen en 8-punkts opstilling, som kunne dække de hovedemner, som udvalgene forventede at behandle:

- 1) *De ansattes engagement i det daglige samarbejde*
F.eks. oprettelse af lokaludvalg, ændring af underudvalg, SU-konference, energispareudvalg og lignende.
- 2) *Arbejdsforhold, sikkerheds- og velfærdsforhold*
F.eks. kantinespørgsmål, syge- og ulykkesstatistik, geografisk omplacering af personale, arbejdstid, ferie, flextid, bedriftssundhedstjeneste, sikkerhed, sport, kunst, personaleforening og lignende.
- 3) *Personaleforhold*
F.eks. organisatoriske omplaceringer af enkeltpersoner, frihed, fridage, personalepolitik, uddannelse, introduktion, ansættelser og lignende.
- 4) *Den daglige produktions- og arbejdstilrettelæggelse*
F.eks. produktivetsforbedringer, arbejdsfordeling og lignende.
- 5) *Større omlægninger og/eller rationalisering i virksomheden*
F.eks. større udvidelser eller indskrænkninger, generelle organisationsændringer og lignende.
- 6) *Produktivetsfremmende lønsystemer og etablering af fonde*
F.eks. arbejdsstudier, brokbonus, forslagsvirksomhed, aktivitetsfond og lignende.
- 7) *Virksomhedens økonomiske situation og fremtidsudsigter*
F.eks. regnskab/budget, besparelser, salgstal/ordrer, konkurrence-situation, målsætning og lignende.
- 8) *Andet*
F.eks. ændring af dagsorden, valgprocedure, øvrigt, der ikke kan henføres til en af øvrige 7 kategorier og lignende.

Vurderingen af de enkelte referater i relation til ovennævnte viser, at hovedvægten af de emner, der drøftes i alle 7 virksomheder, ligger på spørgsmål vedrørende: Arbejdsforhold, Personaleforhold og Økonomi samt, i en enkelt virksomhed også emnet, Større omlægninger. Her var årsagen, at der netop forekom en udvidelse i undersøgelsesperioden. Spørgsmål omkring Engagement i det daglige samarbejde drøftes meget lidt i de enkelte SU.

Der er en klar overvægt af information i 6 af de 7 virksomheder, mens udøvelse af medindflydelse og medbestemmelse gennem deltagelse i beslutninger kun sker i et mindretal af de behandlede sager. Den højeste grad af beslutninger, medindflydelse og medbestemmelse ligger generelt på emnegrupperne 2. Arbejdsforhold, sikkerhed og velfærd, og 3. Personaleforhold. I én virksomhed behandlede meget få sager; her var der typisk tale om beslutninger af mindre vidtgående karakter. Gennemgangen af SU-referaterne og gruppemedlemmernes observation af egne samarbejdsudvalg i 6 af 7 virksomheder gav nok en klar fornemmelse af, at udvalgene var forskellige med hensyn til mødehyppighed og A- og B-sides aktivitet, men vi var usikre på, hvordan udvalgenes arbejde vurderedes af A- og B-sidens talsmænd og især af ansatte uden for udvalgene. Denne usikkerhed har interviewundersøgelsen på mange måder bortvejret, selvom undersøgelsen havde den begrænsede karakter, som er omtalt i afsnit 2.1.

2.4. SU's betydning, arbejdsform og kommunikation

2.4.1. SU's BETYDNING

Oplevelsen af samarbejdsudvalgets betydning på de syv virksomheder svinger fra en meget beskeden betydning til den afgjort positive betydning. Det generelle indtryk er imidlertid, at man ingen steder ville undvære samarbejdsudvalget. Det er kommet for at blive.

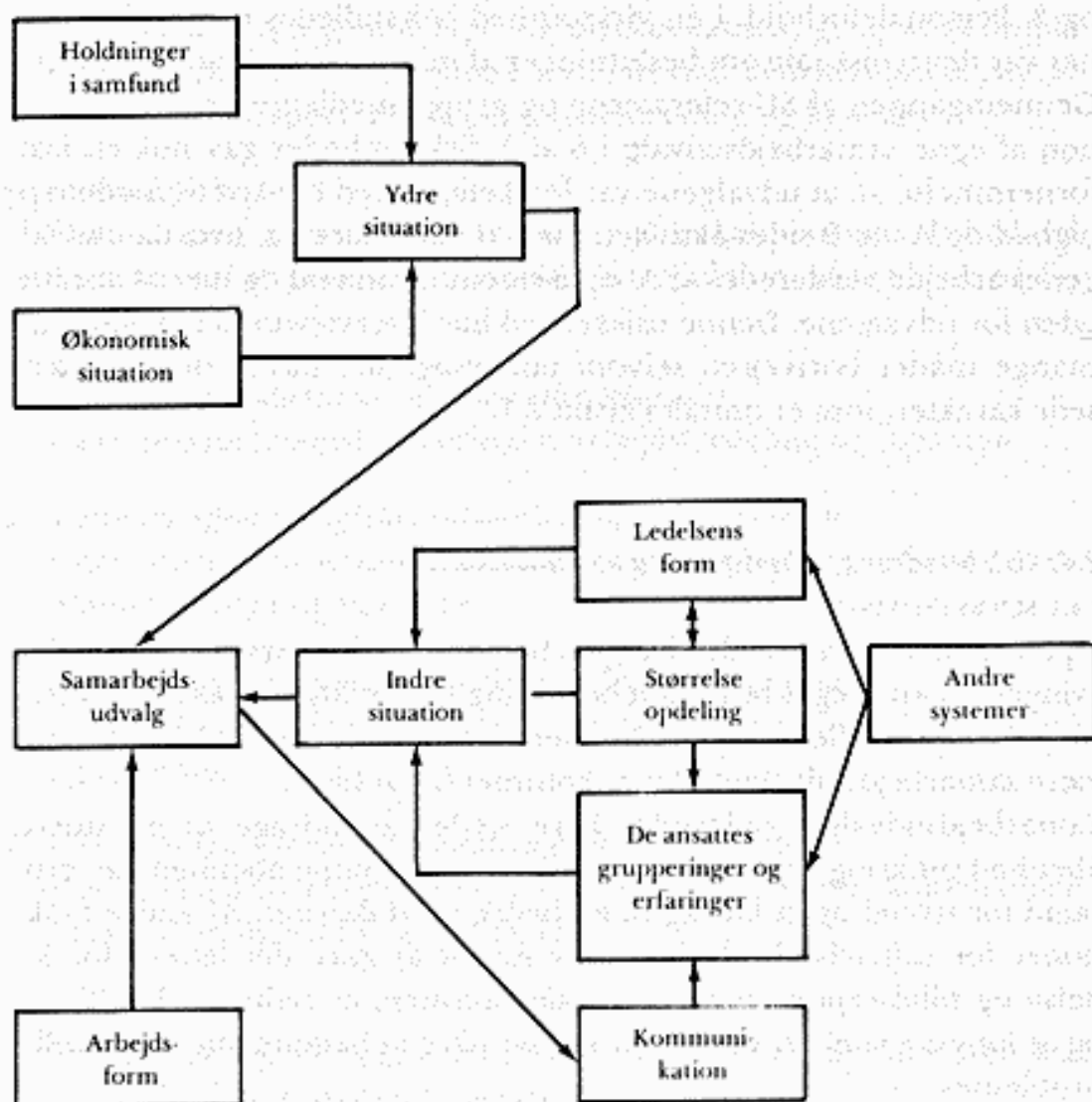
Samarbejdsudvalget oplevedes flere steder at bidrage til en større åbenhed omkring regnskaber, politikker m.v. Denne åbenhed gav grund for trivsel og et bidrag til en bedre produktivitet. Af andre funktioner for samarbejdsudvalget blev nævnt at gøre det lettere for ledelse og tillidsrepræsentanter at tale sammen, at reducere konflikter og at fungere som en ventil, der kunne sikre behandlingen af specielle problemer.

Gennem interviewene erfarede, at samarbejdsudvalgenes betydning ikke er en konstant størrelse, tværtimod skifter den, fordi der til stadighed opstår nye problemer.

B-medlemmer udtalte sig lidt mere positivt om samarbejdsudvalgets betydning end A-medlemmer. Ikke-medlemmer var kritiske med hensyn til udvalgets betydning. Selvom de ikke ville undvære samarbejdsudvalget, opfattedes det som noget fjernt.

Interviewene gav grundlag for at opstille nogle hæmmende og fremmende faktorer for samarbejdsudvalgets virke, jfr. diagram 2.4.1.

Diagram 2.4.1. Faktorer af betydning for samarbejdsudvalgets virke.



Af ydre forhold, der virker gunstigt ind på samarbejdsudvalgets virke, er den almindelige reduktion i autoritetsfølelse. Ansatte, som er vant til en autoritær eller patriarkalsk facon uden for arbejdspladsen, ønsker derimod mere beslutsomhed på de forskellige ledelsesniveauer.

Den økonomiske nedgang siden midten af 1970'erne har enkelte steder øget samarbejdsudvalgets betydning.

Af indre forhold på virksomhederne af betydning for samarbejdsudvalgets virke må nævnes virksomhedens størrelse og eventuelle opdeling på geografisk spredte afdelinger. Store og opdelt virksomheder bringer de ansatte på afstand af samarbejdsudvalget. Sådanne forhold hæmmer udvalget i væsentlig grad, men de kan modvirkes ved oprettelsen af en afdelings-/lokaludvalg.

En ledelse, der er stærkt dirigerende, kan også hæmme samarbejdsudvalget. Omvendt vil en ledelsesform, der indebærer delegering og åbenhed give samarbejdsudvalget et godt grundlag. Det er endvidere en erfaring, at ledelsen må tage initiativer, hvis samarbejdet skal udvikles.

Hvor de ansatte har et godt samarbejde indbyrdes, styrker det samarbejdet med ledelsen. De ansattes holdning til samarbejdsudvalget præges også af deres erfaringer i form af synlige resultater af udvalgenes virke.

Synligheden afhænger blandt andet af den kommunikation, som samarbejdsudvalget formår at etablere, jfr. 2.4.3.

Arbejdsformens betydning for samarbejdsudvalgets virke behandles jfr. 2.4.2.

Et særligt sæt faktorer, der påvirker samarbejdsudvalgets betydning, er de andre systemer af repræsentativ karakter, som findes i virksomheden. Med hensyn til tillidsrepræsentantsystemets forhold til samarbejdssystemet er der på undersøgelsens virksomheder både eksempler på, at det er klart adskilt fra samarbejdsudvalget og klart integreret. Det er karakteristisk, at både A- og B-side i overvejende grad har udtalt sig positivt om deres egen ordning.

Den tætte samordning af tillidsrepræsentant- og samarbejdsudvalgsarbejde på de fleste virksomheder betød iøvrigt, at det var vanskeligt at bedømme systemernes respektive betydning.

Med hensyn til den nye sikkerhedsorganisation var det tydeligt, at der flere steder endnu var vanskeligheder med at få skabt den rette kom-

munikation og afgrænsning mellem sikkerhedsorganisationen og samarbejdssystemet. Medarbejderrepræsentation i selskabsbestyrelser fandtes i alle fem private virksomheder. Dens betydning svækkedes af dårlig kommunikation fra repræsentanterne, men den gav et indblik, som blev nævnt som en fordel for arbejdet i samarbejds- og tillidsrepræsentantsystemet.

2.4.2. ARBEJDSFORM

Dagsordenerne udformes oftest på møde mellem formanden, næstformanden og sekretæren for samarbejdsudvalget. I en række virksomheder opererer man med faste dagsordenpunkter. Dette betegnes af såvel A-siden som B-siden som en fordel. De faste dagsordenpunkter er især med til at sikre, at der på samarbejdsudvalgsmøderne gives den fornødne information om økonomi, produktionsforhold m.v.

På samtlige virksomheder gives udtryk for, at alle ansatte har mulighed for at fremkomme med forslag til dagsordenen. Men det udtrykkes samstemmende, at der ikke er megen direkte kommunikation til udvalgene.

I flere virksomheder spiller næstformanden en aktiv rolle i forbindelse med indkaldelse af forslag til dagsorden f.eks. ved en formaliseret kontakt til tillidsmandssystemet.

I forbindelse med kommunikationen til samarbejdsudvalgene har man i flere virksomheder direkte søgt at sikre, at kun sager af generel karakter kommer til behandling i samarbejdsudvalget. Dette betyder bl.a., at en lang række forhold skal have været behandlet i lokaludvalg eller i organisationen i øvrigt, før de kan forelægges for samarbejdsudvalget. Det kan ikke udelukkes, at denne procedure medvirker til at mindske kommunikationen til samarbejdsudvalget.

Ledelsen holder kun i een af virksomhederne et formaliseret formøde alene med det formål at drøfte det kommende samarbejdsudvalgsmødes dagsorden. Derimod holdes der formøder på B-siden i samtlige virksomheder forud for hvert samarbejdsudvalgsmøde, bortset fra een virksomhed.

Samarbejdsudvalgsmøderne forløber generelt i en god atmosfære. I flertallet af virksomhederne fører formanden og næstformanden ofte det store ord. Der er dog sket en udvikling i retning af en mere åben

debat, hvor flere repræsentanter fra både ledelsen og medarbejdersiden deltager aktivt.

Det har en selvstændig betydning for mødernes forløb, at det er den ansvarlige ledelse, der deltager i møderne bl.a. af hensyn til sagernes hurtige afgørelse.

Nye medlemmer er som regel mere tavse end de, der har længere anciennitet. Derfor er den hyppigere udskiftning af medlemmerne af samarbejdsudvalget på B-siden end på A-siden et særligt problem.

Sammenfattende må konkluderes, at mødeformen i virksomhedernes samarbejdsudvalg stort set fungerer tilfredsstillende.

2.4.3. KOMMUNIKATION FRA UDVALGET

Samarbejdsudvalgene kommunikerer som en helt klar hovedregel til medarbejderne via referater. Kommunikationen på de undersøgte virksomheder veksler fra en ret snæver distribution af referater med udlevering til mødedeltagere og underudvalg over brug af opslagstavler til den mest vidtgående distribution via personaleblad, som alle får. Den mest vidtgående distributionsform giver ikke overraskende også den bredeste kommunikationsdækning.

Hverken på A-siden eller B-siden er der nogen entydig tendens med hensyn til efterbehandling af referaterne.

A-medlemmerne betragtede den anvendte distributionsform som dækkende for behovet.

B-medlemmerne gav udtryk for, at den skriftlige kommunikation, som udvalget udsender, bliver læst af mange medarbejdere. B-medlemmerne ønsker fyldige referater, så medarbejderne kan notere sig B-medlemmernes markering på SU-møderne.

Samarbejdsudvalgsmedlemmerne har tilsyneladende en mere positiv vurdering end ikke-medlemmer, når det drejer sig om kommunikation fra udvalget. Hos ikke-medlemmerne var der en tendens til kritik mod distributionsformen, indholdet og referattypen.

Flere udtalelser gik på, at referaterne kun blev læst i begrænset omfang. B-sidens SU-medlemmer føler tilsyneladende et stort problem i manglen på in-put fra de medarbejdere, de repræsenterer. Problemer af personlig eller kontroversiel art bringes sjældent frem til behandling. Tilbagekobling af mere generelle oplysninger om effekten af udvalgets arbejde er heller ikke almindelig, jfr. afsnit 2.4.2.

3. En sammenligning med nogle teoretiske og praktiske antagelser om medarbejder-medvirken

I både 1980 og 1981 har Erhvervsøkonomisk Tidsskrift taget spørgsmålet om de ansattes medvirken i ledelsesprocesserne op til behandling. I nr. 2, 1980 diskuterede Jens Genefke og Bent Løvschal: Ønsket om medbestemmelse, på grundlag af en række empiriske undersøgelser, og i nr. 2, 1981 redegjorde en arbejdsgruppe for samarbejdsperspektiver for »medarbejder-medvirken i ledelsesprocessen«, på grundlag af erfaringer indhøstet i en række virksomheder og institutioner, som gruppens medlemmer havde kontakt til. Disse artikler giver et nærliggende grundlag for at sætte nærværende arbejdsgruppes resultater i et bredere teoretisk og praktisk perspektiv.

Ud fra Genefkes og Løvschals undersøgelse kan der være grund til at spørge, om det er muligt at sammenkæde virksomhedens og medarbejdernes syn på medbestemmelsesproblematikken, sådan som de to forfattere antager og prøver at demonstrere.

Arbejdsgruppen for samarbejdsperspektiver tager udgangspunkt i, at medarbejdermedvirken i ledelsesprocessen bliver mere almindelig; men udover at demonstrere, at der kan være en fælles ledelses- og medarbejderinteresse heri, koncentrerer denne arbejdsgruppe sig om at vise, at der ikke automatisk opstår en bedre ledelse gennem medarbejdermedvirken, ligesom den påpeger nye problemer, som bl.a. omfatter: behov for en anden og intensiveret kommunikation, ineffektiv problemløsningsaktivitet, lang indlæringsproces for demokratisk adfærd og vanskeligheder for initiativtagning. Arbejdsgruppen påpeger imidlertid også, at problemerne kan konverteres til muligheder, som medfører, at intentionerne nås. Her opstilles visse forudsætninger, som omfatter »1) ledelse skal opfattes som samarbejde/samspil, 2) der må bestå en gensidig ansvarlighed mellem alle involverede parter, 3) ledelsesprocessen skal bevidstgøres og 4) der må etableres en læreproces med hurtige positive og negative belønninger for deltagelse i ledelsesprocessen«.

Spørgsmålet er nu, om nærværende gruppes resultater underbygger eller afkræfter disse problemer og forudsætninger.

Det praktiske arbejde i de 7 virksomheders samarbejdsudvalg viser, at ledelse og medarbejderrepræsentanter kan finde sammen om løsningen af nogle trivsels- og produktivitetsspørgsmål; men SU-systemet

fungerer ikke isoleret. Der er spørgsmål, som lettest kan løses i andet regi, og der er spørgsmål, som ikke direkte kan løses ud fra en samarbejdssynsvinkel, men som kræver inddragelse af forhandlingssystemet, f.eks. arbejdsfordelingsordninger. Der er endvidere spørgsmål, som B-siden bedst kan medvirke til under forudsætning af informationer fra tillidsmandssystemet og repræsentation i sikkerhedsorganisationen og selskabsbestyrelsen eller lignende højere organ. Denne sammenhæng mellem samarbejdsudvalget og andre repræsentative ordninger synes at forekomme, hvad enten repræsentationen er sammenfaldende i SU og tillidsmandssystemet eller ej.

Noget kunne tyde på, at en forudsætning for at A- og B-side kan finde sammen i et samarbejde er, at de også har muligheden for at udvikle deres egne synspunkter i eget regi, f.eks. gennem formøder. Endvidere må den uddannelsesmæssige baggrund for samarbejdet være til stede, og denne baggrund skaffer B-siden sig enten inden for tillidsmandssystemet eller gennem deltagelse i intern eller extern uddannelse.

Undersøgelsen har givet flere eksempler på kommunikationsproblemer. Således har SU-arbejdet krævet en udbygning af ledelsens information til funktionærerne på mellemniveau på nogle af virksomhederne, fordi arbejderne via deres repræsentanter i SU modtog oplysninger, som satte f.eks. arbejdslederne i en vanskelig situation, fordi disse ikke havde samme information. Endvidere har arbejdet inden for sikkerhedsorganisationen rejst spørgsmålet om en hensigtsmæssig kommunikation mellem sikkerhedsorganisation og SU.

På den anden side kan et velfungerende SU bidrage til at lette informationen fra ledelsen til de ansatte og omvendt give de ansatte en mulighed for at komme frem med oplysninger, som kræver handling, og som, set fra et ledessynspunkt, kan bidrage til at »tage trykket af kedlen«. Som eksempel på at SU kan være en ineffektiv problemløsningsmekanisme kan tjene forekomsten af sager, hvor A- og B-siden i SU var enige om en løsning, der imidlertid måtte omgøres, fordi B-sidens repræsentanter ikke kunne få opbakning hos de direkte berørte ansatte. Derimod tyder undersøgelsen på de 7 virksomheder ikke på, at SU gennem sin arbejdsform er udtryk for en langsom virkende mekanisme. Tværtimod blev størstedelen af sagerne i det år, som blev undersøgt, afklaret på det møde, hvor de blev rejst.

Vor undersøgelse har også tydeligt demonstreret, at det er vanskeligt at mobilisere det initiativ, der skal til for at få samarbejdsprocesserne til at overleve. Afhængig af hvilke virksomheder, der betragtes, kan det siges, at i de fleste tilfælde udviste enten A- eller B-siden for ringe initiativ i forhold til SU's virke.

I rapporten om de 7 virksomheder er der opstillet visse anbefalinger for SU med henblik på, at de kan komme videre i samarbejdet, hvad enten de er velfungerende og blot oplever, at de er kommet op på et niveau, hvor der tiltrænges nye initiativer, eller de stadig har problemer med at få det rette udbytte af de muligheder, som et godt fungerende udvalg kan åbne op for.

Disse anbefalinger kan ses som en bearbejdelse af de forudsætninger, som skal være til stede, for at samarbejdsudvalg kan trives.

For det første anbefales det, at samarbejdsudvalget må udvise et initiativ, hvis en samarbejdsudvikling skal starte eller videreføres. Et argument er bl.a., at den ansvarlige ledelse og det bedste udtryk for de ansattes synspunkter er samlet i dette udvalg. Som eksempel på et initiativ mener gruppen, at SU kan drøfte at arrangere møder med alle eller en større gruppe af ansatte vedrørende virksomhedens forhold, sådan som det finder sted på bl.a. nogle af de 7 virksomheder. Her hviler anbefalingerne på de to forudsætninger, at ledelse skal opfattes som samarbejde, og at der må herske en gensidig ansvarlighed blandt A- og B-side.

Arbejdsgruppens 2. anbefaling refererer sig til arbejdsformen i SU, hvor det anbefales SU at benytte sig af flere faste punkter på dagsordenen, fordi der har været positive erfaringer hermed. Blandt de punkter, som gruppen særlig anbefaler SU at tage op, er »De ansattes engagement i det daglige samarbejde og udviklingen af nye samarbejdsformer«. Disse forslag kan siges at bygge på en forudsætning om behov for bevidstgørelse af SU's deltagelse i ledelsesprocessen.

En 3. anbefaling fra gruppen omfatter en drøftelse af kommunikation til og fra udvalget. I denne sammenhæng bør behovet for underudvalg og lokaludvalg inddrages, ligesom behovet for en (yderligere) delegering bør tages op efter gruppens mening. Dette emne rejser atter spørgsmålet om den uddannelsesmæssige baggrund, som må være til stede, for at en delegering kan blive effektiv. Her er tale om, at forudsætningen om en læreproces må være til stede, idet erfaringen fra en

påbegyndt delegering hurtigt må kunne tilbagemeldes til og bearbejdes både af de direkte berørte og af SU med henblik på processens videre forløb.

4. Rapportens modtagelse

Arbejdsgruppen samledes primo februar 1982 med henblik på en første statusrapport, og den skal mødes igen til maj for at udarbejde en tilbagemelding til styregruppen for DMC's klub 6. I 6 af de 7 virksomheder blev rapporten behandlet på et SU-møde i andet halvår af 1981, mens én virksomhed udsatte behandlingen til 1. kvartal af 1982. I et par af virksomhederne blev behandlingen forberedt af et underudvalg. På februarmødet aftegnede der sig foreløbig 4 reaktionsformer: 1) en vis passivitet med hensyn til rapportens anvendelse, 2) en aktivisering af selve samarbejdsudvalget, 3) en videregående strukturel ændring af samarbejdssystemets opbygning og 4) en begyndende konflikt om samarbejdsudvalgets arbejdsform, rolle m.v. Ved denne opdeling er der mere taget hensyn til nogle typiske reaktionsformer, der har gjort sig mere eller mindre gældende på de enkelte virksomheder, end der er taget hensyn til det præcise forløb af rapportens modtagelse på den enkelte virksomhed. De 4 reaktionsformer gør ikke krav på at være udtømmende, men de viser hen til nogle hovedtyper, der adskiller sig med hensyn til samarbejde/konflikt, aktivitet/passivitet, forandringer i selve SU/forandringer uden for SU.

Den første reaktionsform er den passive, hvor rapporten nok blev drøftet, men ikke umiddelbart gav anledning til initiativer. Baggrunden for denne modtagelse syntes at have vidt forskellig karakter. Den udeblevne reaktion forekom således, hvor andre initiativer omkring samarbejdsudvikling var i gang. Disse skulle færdiggøres først. En anden årsag til oplysninger om passivitet var tydeligvis det korte tidsperspektiv mellem rapportens fremlæggelse og vurderingen af dens effekt. Et år efter rapportens modtagelse kan der måske godt iagttages reaktioner, som endnu ikke er erkendt efter det første halve år. Ud fra en positiv holdning til samarbejdsudvikling er det mere betænkeligt, såfremt den passive reaktionsform hænger sammen med, at den ene eller begge parter ikke er i stand til at hæve sit aspirationsniveau op over de hidti-

dige resultater. I et sådan tilfælde er det nærliggende at påpege, at et samarbejde ikke kan udvikles uden en vis bevidstgørende proces omkring ændringer i mål og midler.

Den anden reaktionsform er koncentreret omkring selve samarbejdsudvalget og dets arbejdsform. Her har rapporten givet anledning til en ændret mødestruktur, hvor de hidtidige møder er blevet afkortet til maksimalt et par timer, men suppleret med temamøder, hvor SU nogle gange om året skal give sig tid til at gå i dybden med udvalgets emner som f.eks. personalepolitik. Denne reaktionsform er koncentreret om en effektivisering af selve samarbejdsudvalgets arbejde.

Anderledes var den tredje reaktionsform, hvor rapporten gav anledning til at ændre på samarbejdssystemet. Der var både eksempel på en beskeden ændring i form af etableringen af et kontaktudvalg, der sikrede, at ikke direkte repræsenterede grupper kunne mødes med en SU-repræsentant, og en større ændring. I sidstnævnte tilfælde var der tale om en styrkelse af de lokale udvalg, og der arbejdes videre med en arbejdsdeling mellem repræsentationen i underudvalg og hovedudvalg.

Ved den fjerde reaktionsform gav rapporten anledning til forskellige vurderinger blandt virksomhedens ledelse, de ansatte og deres repræsentanter. Der var således ikke enighed om, hvorvidt der burde ske forandringer i SU's arbejdsform eller kommunikation til udenforstående m.v. Denne reaktion kan stoppe en udvikling af samarbejdet; men den kan også ses som en første fase i en problemløsningsproces. Blandt forhold, der i dag trækker i den sidstnævnte retning, kan nævnes de stærke udfordringer, som både offentlige og private virksomheder udsættes for fra omgivelsernes side. Et andet forhold er, at samarbejdsnævn og lignende organer nedsat af arbejdsmarkedets forskellige parter kan anmodes om at yde assistance med samarbejdets udvikling. Hertil kommer interne forhold i den enkelte virksomhed, der muliggør visse kompromisser mellem de forskellige grupper, således at en løsning på ét område kan kædes sammen med en løsning på et andet til begge parter fordel.

5. Afsluttende kommentarer

Arbejdsgruppens arbejde med SU har været en frugtbar oplevelse for gruppens egne medlemmer. Det fælles arbejde har været inspirerende

og givet et bedre grundlag for medlemmernes virke med samarbejds-
spørgsmål.

Struktureringen af gruppens arbejde på de 7 virksomheder, hvori der er indgået et fælles undersøgelsesarbejde, en fælles rapport og en opfølgning af rapportens modtagelse, kunne umiddelbart antages også at have påvirket virksomhedernes samarbejdsudvikling; men denne antagelse synes dog endnu ikke at kunne dokumenteres.

Genefke og Løvschals antagelse om sandsynligheden for en sammenkædning af virksomhedens og medarbejdernes syn på medbestemmel-
sesproblematikken har vist sig ikke at holde stik i alle tilfælde. Rapportens foreløbige modtagelse har derimod vist tendens til både samarbejde og uenighed. I forhold til Genefkes og Løvschals model er der navnlig grund til at hæfte sig ved, at det ikke uden videre kan antages, at ledelse og ansatte indgår i en dialog om fordele og ulemper ved (udvidet) samarbejde og medindflydelse.

De 7 virksomheder er kommet ulige langt i deres udvikling af samarbejdsudvalgene. Her er det arbejdsgruppens indtryk, at der gør sig en slags aftagende udbyttes lov gældende, d.v.s., at en given indsats for at skabe samarbejde giver mindre og mindre effekt. Anderledes udtrykt vil det kræve en særlig stor indsats at nå ud til hjørner af de enkelte virksomheder, hvor samarbejdsudvalgene endnu ikke har sat sig spor.

Det kan endvidere bemærkes, at samarbejdsudvalgenes arbejde, især i de private virksomheder, har betydet en bedre kontakt mellem (øvre) ledelse og arbejdere i produktionen, mens SU ikke har samme centrale placering blandt administrativt ansatte og mellemlædelsen. En fortsat udvikling af samarbejdet forudsætter, at denne problematik tages op til behandling.

Såvel under rapportens udarbejdelse som ved dens modtagelse har det indtryk bundfældet sig hos arbejdsgruppen, at en vigtig forudsætning for en fortsat samarbejdsudvikling i væsentlig grad er et spørgsmål om den øverste ledelses engagement.

Referencer:

Arbejdsgruppen for samarbejdsperspektiver: Medarbejder-medvirken i ledelsesprocessen, erfaringer fra 70-erne og perspektiver fra 80-erne. *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* 45. Årg. nr. 2 1981, s. 89-102.

Dansk Management Center, klub 6, arbejdsgruppe: 7 virksomheders erfaringer med samarbejdsudvalg. Odense, juni 1981.

Geneffe, Jens og Løvschal, Bent: Ønsket om medbestemmelse: Et forsøg på at sammenkæde medarbejdersyn og virksomhedssyn. *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* 44 Årg. nr. 2 1980, s. 65-84.