

*Ann Westenholz*

## **Borgere i virksomhedssamfundet**

**Tiltrædelsesforelæsning om i 'Participative ledelsesformer og strategiprocesser', 12. marts 1999, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København. I forelæsningen argumenterer Ann Westenholz for, at udviklingen af medarbejdernes deltagelse i ledelsen af det danske arbejdsliv er en kompleks proces, hvor tre forskellige spor er blevet dannet på forskellige tidspunkter i det 20. århundrede. De tre spor, som alle eksisterer i dag, er *kollektive forhandlinger, med-ledelse og sam-organisering*. Denne udvikling har hun analyseret ved hjælp af forskellige teorier, som meningsfyldt kan inddeles i to hovedperspektiver: *et realist og et social konstruktivistisk perspektiv*.**

### **Indledning**

Når jeg fortæller, at jeg har fået et forskningsprofessorat inden for området 'Participative ledelsesformer og strategiprocesser' lyder det ofte: 'Hvad handler det om?' og jeg har for vane at svare: 'Det har noget med demokrati på arbejdspladsen at gøre.' Det lyder straks mere velkendt, men samtidig er det forbundet med den hage, at velkendte budskaber ofte sættes i bås i forhold til spørgerens måde at opfatte virkeligheden på. Nogle reagerer f.eks. ved at spørge, om det ikke var sådan noget man talte om i 70'erne, men som er gået af mode i vore nyliberale tider, hvor individualiseringen er i højsædet. Andre spørger til, om forskningsområdet dækker det samme som begrebet '*empowerment*' - et managementværktøj, der skal sikre, at medarbejderne knyttes til virksomheden og motiveres til at yde deres bedste. Og endnu andre udviser en vis fortørnelse over, at jeg benytter en politologisk metafor på et emne inden for erhvervsøkonomien. Deres fortørnelse bygger på, at de mener, jeg herved sammenblander analyserne af demokratiske samfund og erhvervsvirksomheder, som de mener er styret af vidt forskellige institutionelle logikker.

Jeg er ikke begejstret for nogle af disse reaktioner, som enten sætter spørgsmålstegn ved aktualiteten af det genstandsområde, som jeg mener er interessant at beskæftige sig med, eller ved de teorier, jeg benytter mig af til at forstå udviklingen af medarbejdernes deltagelse i ledelsen af virksomhederne i Danmark. Derfor er der god grund til at forsøge at præcisere, hvad jeg lægger i dette forskningsområde. Det vil jeg gøre ved først at fortælle om udviklingstendenser i medarbejdernes deltagelsen i ledelsen af arbejdslivet i Danmark op gennem dette århundrede. Derefter vil jeg komme ind på to teoretiske paradigmer, der bliver anvendt til at forstå udviklingen med.

# Udviklingstendenser i medarbejdernes deltagelse i ledelsen af danske virksomheder

Udvikling af medarbejderes deltagelse i ledelsen af det danske arbejdsliv er en kompleks proces, hvor tre forskellige spor er blevet dannet på forskellige tidspunkter gennem det 20. århundrede. Inden for hvert spor er der på forskellig vis sket en modificering og omtolkning af de ledelsesroller, som den enkelte medarbejder og arbejdsgiver spiller i arbejdslivet. Dagens arbejdsliv kan derfor ikke alene beskrives som et traditionelt arbejdsmarked, hvor arbejdere og arbejdsgivere henholdsvis sælger og køber arbejdskraft, og hvor arbejdsgivere har retten til at lede og fordele arbejdet. Arbejdslivet må også beskrives ved hjælp af bl.a. tre spor, der sætter scenen for medarbejderes og lederes gensidige roller i ledelsen af arbejdslivet. De tre spor – også kaldet systemer – er :

- *kollektive forhandlinger (collective bargaining)*
- *med-ledelse (co-management)*
- *sam-organisering*

## Første spor: et kollektivt forhandlingssystem

Organiseringen af den danske arbejderbevægelse går tilbage til 1870'erne og skete først og fremmest gennem strejker. Frem mod århundredeskiftet skete der en centralisering af arbejderbevægelsen, og fagforbundene blev etableret som et svar på arbejdsgivernes omfattende lock-outer. Efter en lang og bitter arbejdskonflikt indgik arbejdsmarkedets parter inden for jernindustrien det såkaldte 'September forlig' i 1899, hvor de accepterede hinanden som legitime forhandlingsparter. Forliget stadfæstede arbejdernes organisationsret, og arbejderne blev gennem deres organisationer garanteret indflydelse på løn- og arbejdsvilkår. Samtidig blev arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet på virksomhederne stadfæstet.

Strejkerne, lockouterne og Septemberforliget ændrede ikke grundlæggende på lønarbejderens rolle som sælgere af arbejdskraft og arbejdsgiverens rolle som køber heraf, men magtrelationen mellem de to roller blev dog modificeret gennem etableringen af kollektive aktører for hhv. lønarbejdere og arbejdsgivere.

Siden 2. verdenskrig er udviklingen i det danske forhandlingssystem gået i retning af stadig større vægt på decentrale forhandlinger i den enkelte virksomhed mellem tillidsmænd og ledelse (som supplement til de centrale forhandlinger mellem fagforeninger og arbejdsgiverforeninger). Samtidig er flere emner blevet inddraget i forhandlingerne. Der eksisterer dog ikke nøjagtige opgørelser over dette. Forhandlingssystemet er, selv om det er gammelt, fortsat et væsentligt spor i det danske arbejdsmarked. Således er to ud af tre medarbejdere ansat i virksomheder (private og offentlige), hvor forhandlingssystemet fungerer.

## Andet spor: med-ledelsessystem

Forestillingen om, at medarbejderne deltager i ledelsen af virksomheden går tilbage til slutningen af 1800-tallet, hvor dele af den danske arbejderbevægelse blev inspireret af den internationale arbejderbevægelses navne som Lasalle og Louis Blanc. Ideen slog dog ikke igennem den-

gang, men den fik en renaissance omkring 1. verdenskrig, hvor først englænderne og siden tyskerne udviklede den. I Danmark fremsatte Socialdemokratiet forslag om at oprette samarbejdsudvalg, men det blev afvist af højrefløjen i Rigsdagen. Først efter 2. verdenskrig slog ideen igennem, idet arbejdsmarkedets parter blev enige om inden for deres område at indgå en aftale om etablering af samarbejdsudvalg – i først omgang kun på det private område, men aftalen kom nogle år senere til også at gælde inden for det offentlige.

Aftalerne indeholder en sondring mellem *medindflydelse* og *medbestemmelse*. *Medindflydelse* indebærer, at ledelsen giver samarbejdsudvalget gode muligheder for at udveksle synspunkter og forslag, der herefter indgår i grundlaget for ledelsens beslutninger. At være *medbestemmende* forudsætter derimod en forpligtelse for begge parter til at stræbe efter at nå til enighed, ligesom enighed om principperne medfører et medansvar for både ledelsen og tillidsrepræsentanterne, der forpligter sig til at sørge for, at de aftalte principper bliver anvendt i konkrete tilfælde. Ifølge de sidste opgørelser er der samarbejdsudvalg på ca. 85% af de virksomheder, der ifølge aftalen kan oprette sådanne udvalg.

I 1974 fik vi i Danmark yderligere en lov om medarbejderrepræsentation i selskabers bestyrelse. Ud over at det er bemærkelsesværdigt, at ordningen blev etableret ved lov og ikke gennem en aftale mellem arbejdsmarkedets parter, som der har været tradition for i Danmark, er det bemærkelsesværdigt, at loven nu omfatter *alle virksomheder* i Danmark over en vis størrelse (50 medarbejdere i perioden 1974 – 1988. Fra 1989 er grænsen sat ned til 35 medarbejdere) og ikke kun de virksomheder, der har overenskomst. Det er også bemærkelsesværdigt, at det er *medarbejderne på alle virksomheder* (over en vis størrelse) – og ikke kun medarbejderne på virksomheder med en overenskomst – der tager stilling til, hvorvidt de vil have repræsentanter i virksomhedens bestyrelse. Og det er *samtliges medarbejdere* på virksomheden – uanset om de er organiserede eller ej - der kan vælge repræsentanter til bestyrelsen, og de er alle valgbare. Dvs. at linjen til de organiserede parter på arbejdsmarkedet formelt set er klippet over. I dag er ca. 60% medarbejderne ansat i virksomheder, der har medarbejdervalgte i bestyrelsen.

### Tredje spor: sam-organisering

I den sidste del af det tyvende århundrede er det blevet langt vanskeligere at lede en virksomhed ved hjælp af hierarkiske former, bl.a. på grund af udvikling af videnstunge produkter, hvor viden bliver udviklet konkret blandt medarbejderne, når de uformelt kontakter hinanden for at løse nye problemer, som de ikke kan finde løsningen på i lærebøgerne. Lederne i sådanne produktioner er ikke dem, der først får færdig af noget nyt, og de kan derfor ikke styre efter gamle metoder, men må, for at virksomheden kan lære, åbne op for, at medarbejderne bliver involveret i de processer, hvor viden konstrueres. En amerikansk kollega Barley (1998) kalder disse for *communities of practice*. Det er karakteristisk, at denne form for viden, der skabes under stor usikkerhed, bliver konkret og ikke abstrakt; kontekstuel og ikke universel.

Etableringen af de delvist selvstyrende arbejdsgrupper i jernindustrien, som fandt sted i begyndelsen af 1970'erne, ser jeg som nogle første *spæde* tegn på dannelsen af sådanne *communities of practice* i Danmark. Siden har disse spæde tegn spredt sig til andre job- og virksomhedstyper. Det interessante er imidlertid, at der er tendens til mere markante dannelser *af communities of practice*, hvor eksperter temporært kontakter hinanden og *mobiliserer netværk* uafhængig af den virksomhed, hvori de formelt er ansat. En sådan udvikling vil umiddelbart skabe et dilemma for virksomheden. På den ene side vil virksomheden være interesseret i, at de enkelte medarbejdere

udvikler viden om nye produkter, på den anden side vil virksomheden ikke være interesseret i, at dens medarbejdere lækker informationer til konkurrerende virksomheder.

Barley diskuterer desuden nogle andre væsentlige taget-for-givet antagelser om arbejdslivet, som han ikke mener, har hold i de udviklingstendenser, vi står over for. Han argumenterer for, at de forestillinger, vi hidtil har haft med hensyn til *tid* og *sted* for arbejdet, er under forandring. Således er skellet mellem arbejdstid og fritid ikke længere så skarpt i mange jobs. Udviskningen af den skarpe forskel mellem de to 'tider' skyldes også, at den fysiske placering ikke længere afgrænser arbejdspladsen, som den gjorde tidligere. IT har bl.a. betydet, at man kan sidde hjemme ved computeren og koble sig op til folk, der arbejder på den anden side af jorden. Antallet af *virtuelle medarbejdere* må antages at stige i de kommende år. Dette skyldes ikke alene IT, men også en markant *outsourcing* fra virksomheder af arbejdskraften. I stedet for at ansætte folk laver virksomheder midlertidige kontrakter med dem. Antallet af 'løsarbejdere' er i stigning. De må fortløbende etablere og skabe netværk for at overleve. Der er også en stigende tendens til, at man ikke er ansat *så mange år i samme virksomhed*, som man tidligere var. I Silicon Valley i Californien skifter ingeniørerne arbejdsgiver hvert andet år i snit. Vi kan kalde sådanne arbejdere for '*zappere*' mellem virksomhederne eller en form for nomader.

Hvorvidt disse nye udviklingstendenser med rimelighed kan beskrives inden for samme spor er et empirisk spørgsmål, som ikke kan afgøres på nuværende tidspunkt. Det, der synes at være fælles for dem, er, at det enkelte menneske i stigende grad kommer til at indgå i midlertidige og spredte arbejdsfællesskaber.

Når jeg har kaldt dette tredje spor for sam-organisering skyldes det, at organisationen eller virksomheden ikke længere kan tages som en given ramme, der styrer produktionen. I stedet for sker der en fortløbende organisering, hvor mennesker skaber og indgår i nye produktionsfællesskaber. Om og hvordan dette kan foregå på demokratisk vis, må fremtiden vise.

### De tre spor eksisterer alle i Danmark i dag

Jeg har bevidst benyttet begrebet spor og ikke faser til at beskrive udviklingstendenser i medarbejdernes deltagelse i ledelsen af virksomhederne. Begrebet 'fase' får én til at tænke på, at noget bliver skabt og afviklet igen. Hvis der er tale om en fase, så har fænomenet selvsagt haft sin periode. Sådan mener jeg ikke, det forholder sig med de tre spor i arbejdslivet. Selv om de er 'født' på forskellige tidspunkter i det 19. og 20. århundrede betyder det ikke, at det ældste kollektive forhandlingssystem nødvendigvis er forældet, eller at med-ledelsessystemet er ved at blive det. Men deres betydning og vægt i det samlede billede af reguleringen af arbejdslivet har ændret sig. Som institutioner er de robuste i den forstand, at de på hver deres måde forsøger at tilpasse sig udfordringer i arbejdslivet, der groft kan karakteriseres ved ny teknologi og globaliseringstendenser. For det kollektive forhandlingssystem har det betydet en mere decentraliseret struktur, hvor tillidsmændene ude på virksomhederne er kommet til at spille en stigende rolle, samtidig med at deres rolle har ændret sig fra mere *klassisk interessevaretagelse* til i dag at skulle medvirke til *definitionen af nye problemer*. For med-ledelsessystemet betyder det, at de medarbejdervalgte i bestyrelsen har været inde i en proces, hvor de i dag ikke kun er med til at *udnytte* virksomhedens muligheder på markedet, men også til at *udforske* dem. Jeg vil ikke her komme nærmere ind på, hvordan de tre spor er flettet ind i hinanden, og hvordan den enkelte medarbejders dagligdag er flettet ind i de tre spor.

## Teoretiske paradigmer til forståelse af udviklingstendenserne

Jeg vil nu gå over til den anden del af forelæsningen, hvor jeg vil komme ind på to teoretiske paradigmer, som anvendes af forskere og praktikere til at forstå de udviklingstendenser, jeg kort har skitseret i det forrige.

Der er udviklet mange teorier om medarbejdernes deltagelse i ledelsen af arbejdslivet, men de kan meningsfuldt inddrages i to hovedtyper, idet der bag alle teorierne ligger to forskellige sæt af grundlæggende antagelser om den sociale virkeligheds beskaffenhed og om hvilken logik, der ligger til grund for social adfærd.

- Realist perspektiv
- Social konstruktivistisk perspektiv

### Realist perspektiv

Forskere, som anvender et realist perspektiv i deres analyser, har en a priori antagelse om, at det er muligt at foretage en klar analytisk adskillelse mellem det enkelte menneskes subjektive opfattelse af virkeligheden og den objektive virkelighed. Ligeledes forestiller man sig, at det enkelte menneske er en velafgrænset enhed, der har en kerne - en identitet og interesser - som kan tages for naturgivne. Menneskets omgivelser tages også for givne som en objektiv størrelse. I forskersprog kaldes sådanne naturgivne fænomener for eksogene variable: forskerne mener ikke, det er nødvendigt at beskæftige sig med objektiviteten af sådanne variable. Den menneskelige adfærd og de sociale institutioner ses som et resultat af individuel og kollektiv interessevaretagelse og politiske kampe mellem interessegrupper – og der er bl.a. udviklet forskellige varianter af *rational choice*- og spil-teorier såvel som politiske teorier til at begribe denne form for adfærd, der grundlæggende forstås som udtryk for, at social adfærd følger en instrumentel, rationel logik.

Når man i forskningen af arbejdslivet anvender et realist perspektiv, så argumenterer forskeren f.eks. for, at arbejdsmarkedets parter er institutioner, som er etableret for at varetage medlemmernes interesser. I takt med at medlemmernes behov og omgivelserne ændrer sig, er det også nødvendigt, at arbejdsmarkedets parter ændrer sig for effektivt at varetage medlemmernes interesser på nye måder. Således kan man f.eks. argumentere for, at det er nødvendigt at decentralisere beslutningerne til tillidsmændene og lederne på de enkelte virksomheder som følge af erhvervsvilkårene, der i dag antages at være mere turbulente og komplekse end tidligere.

Inden for et realist perspektiv ser man også medarbejdernes stigende orientering mod den virksomhed, hvor de er ansat, som et udtryk for, at den enkelte medarbejder i stigende omfang er afhængig af virksomhedens ressourcer til at tilfredsstille sine interesser - nogle interesser som med industrialiseringens og velfærdsstatens udvikling i stigende grad ikke længere alene menes at være funderet i materielle behov, men også i behov for socialt samvær og selvrealiserende opgaver. Den tættere tilknytning til virksomheden bliver således forstået som en instrumentel og rationel kobling, hvor det kan betale sig for medarbejderen – og også for virksomheden - lokalt at bytte ydelser.

Og endelig analyseres de nye spredte og midlertidige arbejdsfællesskaber som en byttehandel mellem individer, der fortløbende indgår midlertidige kontrakter med hinanden ud fra, hvad der kan betale sig for individet.

Jeg kunne nævne mange andre analyser af udviklingen af medarbejdernes deltagelse i ledelsen af arbejdslivet, der alle henter deres grundlæggende forklaringskraft i et realistisk perspektiv, men det vil jeg her lade ligge, idet den dagsorden, jeg ønsker at sætte for forskningsprofessoratet, henter sin forklaringskraft inden for det andet teoretiske paradigme – det social konstruktivistiske.

### Social konstruktivistisk paradigme

Forskere, som arbejder inden for et social konstruktivistisk paradigme, har en grundlæggende antagelse om, at social adfærd og de valg, som mennesker træffer, er indlejret i den sociale kontekst, hvori de befinder sig – eller sagt på en anden måde, så foregår der fortløbende en social konstruktion af virkeligheden, hvor mennesker i fællesskab giver mening til det, der sker med dem og omkring dem, og hvor de gennem denne meningskabelse sætter dagsordenen for den sociale virkelighed. Det foregår gennem social konstruktion af *kognitive begreber, typificeringer og sammenhænge mellem forskellige fænomener*, som man antager eksisterer.

Hvor en forsker, som anvender et realistisk paradigme, antager at social adfærd kan forstås ved hjælp af en instrumentel, rationel logik, så vil en forsker, der anvender et social konstruktivistisk paradigme, gå ud fra, at social adfærd først og fremmest må forstås som meningsfuld. Mennesker følger og skaber en meningslogik.

Inden for det social konstruktivistiske paradigme er der gennem flere år blevet arbejdet med forskellige kontroverser, hvor jeg især vil pege på to. Den ene drejer sig om, hvorvidt den menneskelige adfærd alene må forstås som et socialt bestemt fænomen, hvor menneskets adfærd kan sammenlignes med en marionet eller en rollespiller, hvor replikkerne og adfærden er bestemt af det sociale - eller om der også er plads til, at rollespilleren har en betydning i udviklingen af de sociale konstruktioner. Spørgsmålet er, om der findes en slags aktør i et social konstruktivistisk paradigme.

Den anden kontrovers drejer sig om, hvorvidt sociale konstruktioner skabes på makro niveauet eller på mikro niveauet. Inden for ny-institutionel teori har der været en tendens til at mene, at sociale konstruktioner var et makro-fænomen, hvor forskellige koncepter – f.eks. en idé om en bestemt ledelsesforms hensigtsmæssighed – spredte sig fra samfundet til enkeltvirksomheder og enkeltpersoner gennem isomorfe processer, bl.a. ved at man efterlignede hinanden. Alternativt hertil har andre argumenteret for, at sociale konstruktioner finder sted på mikroniveauet i forhandlinger mellem enkeltpersoner, og herfra spreder det sig til hele samfundet. Denne kontrovers omtales også sommetider som et spørgsmål, om udvikling foregår ved hjælp af *top-down* eller *bottom-up* processer.

Når man omtaler dette som kontroverser, skyldes det, at der har været tendens til at se dem som teoretiske modsætninger: enten styres adfærd af strukturer eller af aktører – enten styres adfærd af makroniveauet eller af mikroniveauet. Hvad jeg vil argumentere for er, at det er hensigtsmæssigt at opløse modsætningsforestillingerne, hvilket jeg vil illustrere ved hjælp af et eksempel hentet fra den forskning, jeg – sammen med min kollega Søren Christensen - har været in-

volveret i de sidste tre-fire år, som handler om, hvordan medarbejdervalgte i virksomhedens bestyrelse socialt konstrueres og handler som 'borgere i virksomhedssamfundet'.

Når jeg omtaler medarbejdervalgte som 'borgere i virksomhedssamfundet' refererer jeg til, at de identificerer sig med virksomhedens langsigtede overlevelse. De henter deres identitet som 'ansat i virksomheden', og de mener at medarbejdernes interesser er knyttet til, at de beskæftiger sig med trusler og muligheder i virksomhedens markedssituation. At medarbejdervalgte er blevet 'borgere i virksomhedssamfundet' betyder ikke, at de har opgivet at repræsentere medarbejdernes interesser i bestyrelsen, men betydningen af interesserne har ændret sig, hvilket jeg kommer tilbage til om lidt.

For at illustrere dette borgerbegreb vil jeg citere to medarbejdervalgte. Den ene siger:

*"Jeg brænder for den her virksomhed. Jeg vil så gerne have, at den skal klare det hele. Så vil man ligesom gerne være med, hvor det sker."*

og den anden fortæller:

*"Min rolle i bestyrelsen er klart at drive den her virksomhed og bevare de her arbejdspladser. Det er meget overordnet. Jeg har været med i sager, hvor det er kommet til at koste folk en ansættelse. Men det mener jeg egentlig, at man er nødt til en gang imellem. Man er nødt til at skulle tåle at få fingrene ned i snavset for at få lov til at være med til at tage de beslutninger og det ansvar, der hører med. Man kan godt blive mødt med kritik af kollegerne, indtil de får forklaringen på, at det kan jo ikke nytte noget, at jeg sidder her og kæmper for at bevare en medarbejder, hvis det betyder, at der er 275, der bliver arbejdsløse. Det forstår de godt."*

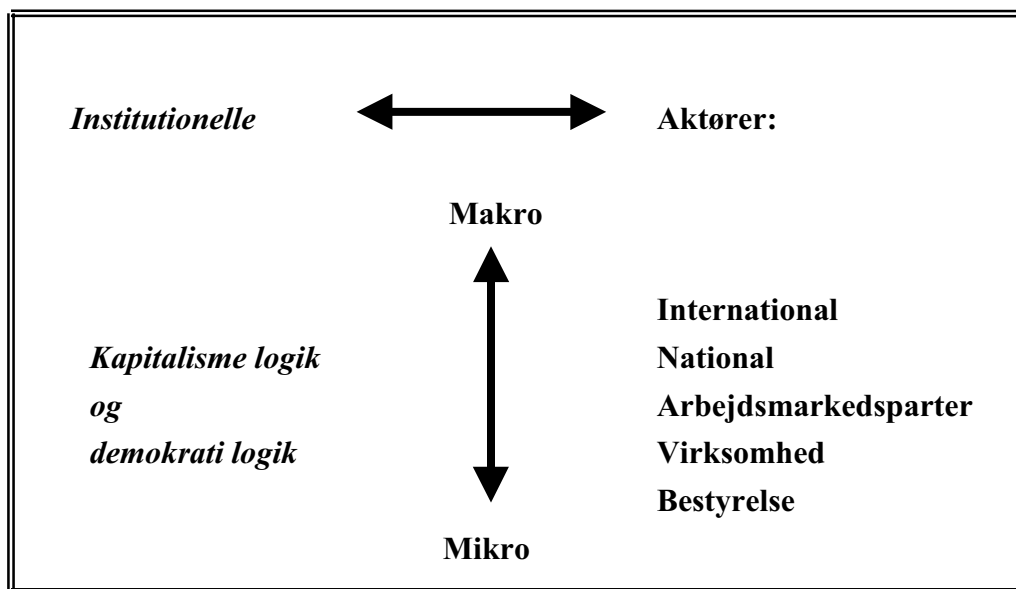
Medarbejdervalgte i bestyrelsen kan ikke uden videre betragtes som naturgivne 'borgere i virksomheden'. Ej heller kan en medarbejdervalgt naturgivent betragtes som en 'fagforeningsaktør'. I stedet for argumenterer jeg for, at medarbejdervalgtes identitet dannes i en social konstruktionsproces, hvor de på den ene side tilskrives betydning som 'borgere i virksomheden' af deres omgivelser samtidig med, at de begynder at agere som virksomhedsaktører og tilskriver sig selv en sådan betydning.

Sociale konstruktionsprocesser er politiske, idet der blandt deltagerne foregår kampe om, hvordan man skal forstå, hvilken identitet individet bør tilskrives. I sådanne kampe trækker deltagerne ofte på forskellige institutionelle logikker (kognitive strukturer/referencerammer), som de anvender på situationen for at konkretisere den, og kampen kommer til at stå om, hvilken institutionel logik, som er gældende og passende som den naturlige beskrivelse af virkeligheden. Disse politiske kampe foregår på mange forskellige niveauer i samfundet – niveauer der ofte er sammenflettede, idet de påvirker hinanden.

I de analyser, vi har foretaget, peges på især to institutionelle logikker, som har haft betydning for den historiske udvikling af medarbejdervalgte som 'borgere i virksomheden'. Den ene er en *kapitalisme logik*, som bl.a. består i en praksis og en virkelighedsopfattelse af, at ledelsesretten legitimt ligger hos ejerne af virksomheden og deres ansatte ledelse. Den anden er en *demokrati logik*, der bl.a. består i en praksis og en virkelighedsopfattelse af, at de, der deltager i virksom-

hedens produktion - dvs. også medarbejderne - legitimt har ret til at deltage i ledelsen af virksomheden. Står et individ fast forankret i f.eks. kapitalisme logikken, vil anvendelsen af en demokrati logik på ledelsesretten i virksomheden opleves som naturstridig og ufornuftig, og individet vil sætte sig imod denne anvendelse – *ikke fordi det strider mod individets interesser, men fordi det strider mod, hvad individet mener er en naturlig, rigtig og meningsfuld forståelse af virkeligheden.*

Figur 1: Social konstruktivistisk analyse af medarbejdervalgte som 'borgere i virksomheden'



De politiske processer og kampe om, hvilken af disse to institutionelle logikker, der skal gælde for ledelsesretten i virksomhederne, har udspillet sig på mange sammenflettede niveauer – nationalt såvel som internationalt. Når vi i dag kan identificere medarbejdervalgte, hvis identitet kan beskrives som 'borgere i virksomheden' er det således et fænomen, hvis fremvækst er et resultat af et samspil af politiske processer på mange niveauer mellem mennesker, der abonnerer på henholdsvis en kapitalisme og en demokrati logik.

For det første kan de politiske processer identificeres på den internationale scene, hvor Danmark historisk har ligget i krydsfeltet mellem en angelsaksisk bevægelse, som er bærer af en kapitalisme logik og en centraleuropæisk, der i højere grad er bærer af en demokrati logik. Spændingerne mellem de to logikker præger også EU i dag. På den nationale scene har aktører på forskellig vis trukket på de strømninger, som er kommet fra udlandet, i de politiske processer, som har fundet sted internt i Danmark.

De politiske processer i Danmark er dernæst foregået i forbindelse med love og aftalers indgåelse, hvor Folketingets (rigsdagens) partier og arbejdsmarkedsparter har kæmpet om, hvilken logik det var naturligt at anvende, og hvilken som var naturstridig. Her har vi hæftet os ved, at arbejdsmarkedets parter - uanset hvem der er tale om – historisk er spundet ind i en kapitalisme logik, som følge af indholdet af Septemberforliget fra 1899, som tildeler ledelsesretten til kapitalejerne. Derfor har arbejdsmarkedets parter haft svært ved at få en aftale igennem, der bygger



på en demokrati logik. Det har betydet, at Folketinget er blevet brugt til at fremme en demokratisering af arbejdslivet i form af loven om medarbejdervalgte til virksomhedernes bestyrelse. I forbindelse med lovens vedtagelse ser vi i Folketinget også politiske processer udspille sig, som paradoksalt nok forløber på den måde, at højrefløjen, som traditionelt betragter virksomheder ud fra en kapitalisme logik, lader sig overtale til at gå ind for loven. Det sker – ifølge vores fortolkning – ikke fordi højrefløjen kan se sin interesse i det, men fordi Danmark netop var indtrådt i EF, hvilket højrefløjen havde været stærk fortalere for. Og i EF havde man i flere lande noget, der lignede loven. Så det var vanskeligt at tale imod en sådan vedtagelse – i hvert fald med det argument, at det var naturstridigt.

For det tredje er der foregået politiske processer internt i fagbevægelsen i forbindelse med udmøntningen af love og aftaler og i udformningen af de kurser, som fagbevægelsen har udviklet til medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer. Fagbevægelsen har i dette arbejde stået over for en ny udfordring med bl.a. udformningen af kursernes indhold, og man har her set sig rundt i Danmark for at finde folk, der kunne komme med bidrag. Inspiration har man bl.a. hentet på handelshøjskoler, hvilket har medført en import af strategisk tænkning i kurserne.

For det fjerde har virksomhederne været skueplads for politiske processer, hvor medarbejderne efter at loven blev vedtaget har skullet tage stilling til, om de synes det er meningsfyldt at vælge repræsentanter til bestyrelsen. Modstanden mod at anvende en demokrati logik til at forstå, hvad det vil sige at lede en virksomhed på fornuftig vis, er ikke kun kommet fra nogle virksomhedsledere, men også fra nogle medarbejdere, som ikke har fundet det naturligt, at de skal være med til at lede arbejdet. Og forsvaret for at anvende en demokrati logik er ikke kun kommet fra en del af medarbejderne, men også fra en del virksomhedsledere/ledere.

Og for det femte er der i forbindelse med konkrete beslutninger i bestyrelsen foregået politiske processer mellem virksomhedsledere og medarbejdervalgte om, hvilken betydning de medarbejdervalgte har som beslutningstagere. I disse processer vil man kunne finde fortalere for en kapitalisme logik både hos virksomhedslederne og de medarbejdervalgte, lige såvel som der kan findes fortalere for en demokrati logik hos begge grupper. Det er på dette niveau, at vi konkret kan observere den sociale konstruktion af medarbejdervalgte som 'borgere i virksomhedssamfundet', hvor de tildeles betydning af de andre beslutningstagere, og hvor de træder i karakter som virksomhedsstrategiske aktører.

På dette konkrete plan er de medarbejdervalgte sammen med kapitalens repræsentanter i stigende grad gennem de sidste 20-25 år blevet involveret i store strategiske beslutninger, der er karakteriseret af kontekstuel usikkerhed og flertydighed. Det væsentligste beslutningsproblem for bestyrelsen i sådanne situationer er ikke, at der er mangel på informationer. Problemet består snarere i, at der er for mange informationer til rådighed, og at de kan stykkes sammen på mange forskellige måder (scenarier kaldes det også). Der er derfor ikke så meget brug for flere informationer og rationelle beslutningsprocedurer, hvor bestyrelsen forøger at *aflæse virkeligheden*. Hvad der er brug for er, at bestyrelsen *skaber én virkelighedsforståelse*. Det gør den ved at danne et meningsfyldt mønster, som den så er villig til at kæmpe for bliver realiseret. Når den har succes, er den i stand til at begejstre virksomhedens interessenter på en sådan måde, at de er villige til at slutte om omkring det skabte virkelighedsbillede. Sådanne processer kaldes på engelsk for *'enactment'*, og det vil jeg bruge her, da vi ikke har et godt ord på dansk for disse processer. Først når bestyrelsen har besluttet sig til, hvordan *'virkeligheden'* ser ud, kan medlem-

merne igen montere deres forskellige interesser på en meningsfuld måde, idet de nu kan forsøge at konkretisere, hvilke konsekvenser en beslutning vil have for deres interesser.

Hvad jeg her argumenterer for er, at bestyrelsen i stigende grad gennem de sidste 20-25 år er blevet tildelt en rolle i ledelsen af virksomhederne, som går ud på at *skabe virkeligheden*, og at dens succes med dette forehavende afhænger af, at den optræder som én samlet enhed. Der ligger således et institutionelt pres på kapitalens repræsentanter til at tildele de medarbejdervalgte en rolle som ligeværdige parter i denne skabelsesproces, samtidig med, at der ligger et institutionelt pres på de medarbejdervalgte til at gå med ind i disse skabelsesprocesser, hvor traditionelle rationelle interessevaretagelsesprocedurer ikke slår til. Når sådanne konkrete processer lykkes, afvikles kapitalisme logikken, og demokrati logikken, kommer til at præge arbejdet i bestyrelsen.

Som afslutning på denne analyse, vil jeg gerne understrege, at når medarbejdervalgte i stigende udstrækning konstrueres som 'borgere i virksomhedssamfundet' på basis af en demokrati logik, så betyder det samtidig, at de medarbejdervalgte orienterer sig mod at anvende en markeds logik, når de forsøger at forstå virksomhedens relationer til omgivelserne: De konstrueres socialt som borgere i virksomheden gennem en demokrati logik, men som borgere er de socialt med til at konstruere virkeligheden ud fra en markeds logik.

## Afslutning

I forelæsningen har jeg tegnet et billede af forskningsområdet 'Participative ledelsesformer og strategiprocesser', der kan illustreres ved hjælp af denne oversigt.

Figur 2: Oversigt over forskningsområdet 'Participative ledelsesformer og strategiprocesser'

	Tre spor vedrørende medarbejderdeltagelse i ledelsen af arbejdslivet		
<b>Teoretiske paradigmer</b>	Kollektive forhandlinger	Med-ledelse	Sam-organisering
<b>Realist</b>	byttehandel mellem lønarbejdere og arbejdsgivere	byttehandel mellem medarbejdere og virksomhed	byttehandel mellem individer
<b>Social konstruktivist</b>	'medlem af fagforening og arbejdsgiverforening'	'borger i virksomheden'	'medlem af <i>communities of practice</i> '

Vi ser her de tre spor for medarbejderdeltagelse i ledelsen af arbejdslivet, som er dannet på forskellige tidspunkter gennem dette århundrede. Alle tre spor spiller en rolle for ledelsen af danske virksomheder i dag, og der ligger inden for alle tre og især i grænsefladerne mellem dem spændende forskningsproblemer, som venter på at blive udfoldet.

På den lodrette akse har vi de to teoretiske paradigmer, som benyttes til at forstå de tre spor og grænsefladerne imellem dem. Realist paradigmet er nok det, der hidtil har været anvendt mest flittigt af forskere, men der er efter min mening en tendens til, at det social konstruktivistiske paradigme er ved at vinde frem. I sådanne brydningsperioder kan der internt i forskerverdenen opstå kampe om, hvilket paradigme som er 'bedst'. Med den viden vi har i dag, vil jeg anbefale en pluralistisk tilgang til brydningerne, hvor begge paradigmer får mulighed for at videreudvikle sig.

For mit eget vedkommende har min forskning hidtil været koncentreret i med-ledelses sporet, og inden for det har jeg i stigende grad forsøgt at anvende og udvikle det social konstruktivistiske paradigme. Det sidste vil jeg fortsætte med de næste tre år, men jeg kommer antageligt til at lægge større vægt på at studere det tredje spor, dvs. forsøge at forstå, hvordan medlemmer af praktiske arbejdsfællesskaber dannes, og hvordan de sam-organiserer med hinanden.

#### Litteratur, som har inspireret:

Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1998): *Bringing Work Back In*. Paper presented at the SCANCOR Conference 'Future of Organizations', Stanford, USA, September.

Christensen, Søren og Kreiner, Kristian (1991): *Projektledelse i løst koblede systemer, - ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Christensen, Søren og Westenholz, Ann (red.) 1999: *Medarbejdervalgte i danske virksomheder – fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*, København, Handelshøjskolens Forlag.

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality, i Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.

Friedland, Roger & Alford, Robert R. (1991): Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, i Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Knudsen, Herman (1995): *Employee Participation in Europe*, London, Sage Publications.

March, James G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87.

Scheuer, Steen (1996): *Fælles aftale eller egen kontrakt i arbejdslivet*, København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Scott, Richard W. (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Selznick, Philip (1969): *Laws, Societies, and Industrial Justice*, New York, Russell Sage.

Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Westenholz, Ann (1990): Demokrati på arbejdspladsen, i H. Roed-Thorsen (red.): *Artikler til Organisationsteori*, Bind I: Struktur, København, Samfundslitteratur.

Westenholz, Ann (1994): *Modeller af arbejdspladsdemokrati efter 2. verdenskrig. Fra et logik-til et paradoksperspektiv med fokus på det organisatoriske niveau*. Doktorafhandling, Handelshøjskolen i København.

**Ann Westenholz er forskningsprofessor ved Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København. E-mail: [aw.ioa@cbs.dk](mailto:aw.ioa@cbs.dk)**