

# Arbejdet i samarbejdsudvalg: En empirisk undersøgelse af arbejdsformer, indhold og tilfredshed med SU-arbejdet

Artiklen præsenterer en undersøgelse af, hvorledes virksomhedsrepræsentanter fra både ledelses- og medarbejderside beskriver og vurderer samarbejdsudvalgets funktioner og betydning. Undersøgelsen er baseret på besvarelser fra ca. 1650 danske virksomheder, hvor både formand og næstformand har udfyldt spørgeskemaer omhandlende bl.a. udvalgets størrelse, mødefrekvens, behandlede temaer, graden af medindflydelse, tilfredshed, konflikter og syn på samarbejdsudvalgets faktiske og fremtidige betydning.

## Undersøgelsens baggrund

Samarbejdsudvalg i danske virksomheder, og lidt senere inden for det statslige område, blev institutionaliseret med samarbejdsaftalen for godt 50 år siden. Grundlaget herfor blev lagt med Septemberforliget i 1899, der blev resultatet af en langvarig og omfattende arbejdskonflikt. Dansk Arbejdsgiverforening og Landsorganisationen, som begge var blevet grundlagt kort tid forinden, enedes om den såkaldte Hovedaftale, som med efterfølgende modificeringer (1960, 1973 og 1987) stadig gælder (Scheuer 1992, 172). Heri nedfældes retten til faglig organisering, men også en større centralisering i forhandlingerne, og 'fredspligten' som forbød strejker eller lockouter i aftaleperioden.

Knudsen (2000) gør opmærksom på, at der med hensyn til samarbejdsorganer er

tale om en nogenlunde ensartet vesteuropæisk udvikling, der gennemløb en række faser. I Danmark omfattede faserne et første (mislykket) forsøg fra fagbevægelsens side på at danne bedriftsråd i mellemkrigsperioden, etablering af samarbejdsaftalen efter krigen og en tredje periode i 1960-70'erne med en lovgivning, der sikrede de ansatte pladser i virksomhedsbestyrelsen samt etablering af sikkerhedsudvalg. Agersnap (1960) peger ligeledes på den fælles udvikling i de industrialiserede lande, og han ser udviklingen og konsolideringen af tillidsmandssystemet i mellemkrigsperioden som et trin hen mod etableringen af samarbejdsudvalg. Westenholz og Christensen beskriver den periode, hvor samarbejdsudvalg etableres i henhold til samarbejdsaftalen, og som fortsat er aktuel, som »med-ledelses« systemet, hvor medarbejderen karakte-

riseres som »borger i virksomheden«. Tankegangen er, at den kollektive forhandlingsperiode, som tager sin start tidligere historisk set med dannelsen af Hovedaftalen og frem, suppleres, men ikke nødvendigvis erstattes, med et system hvor den ansatte bliver samarbejdspartner i virksomheden (Westenholz 1999a & b; Christensen & Westenholz 1999). Christensen og Westenholz peger således på, at medarbejdervalgte i stigende grad er blevet både repræsentanter for deres kolleger, men også er blevet del af virksomheden. Forstået således, at den måde hvorpå de ser på virksomhedens vilkår, i højere grad er konkret knyttet til virksomheden som sådan og i mindre grad til deres medlemskab af et kollektivt forhandlingssystem og fagforeningen. De er blevet borgere i virksomheden over for markedet m.m. som det beskrives. Virksomheden forstås på sine markedsmæssige og interne præmisser, og man handler i overensstemmelse hermed.

Er denne beskrivelse korrekt, må den siges at være i overensstemmelse med formålet med samarbejdsudvalgets virke. Som sagt blev Hovedaftalen for godt 50 år siden udbygget med den første Samarbejdstale (1947 – inden for det statslige område skete dette i 1949), der igen dannede baggrund for etableringen af samarbejdsudvalg på virksomhedsniveau (Agervold 1999). Aftalen er blevet revideret flere gange, senest i 1986, suppleret i 1991 med tillæg om ligebehandling mellem mænd og kvinder samt i 1999 udvidet til også at omfatte etnisk ligestilling<sup>1</sup>. Det fremgår således af kapitel 1, at »et systematisk samarbejde mellem ledelse og ansatte på alle niveauer i virksomheden« er en central forudsætning for at forbedre virksomhedens konkurrenceevne samtidig med en forøgelse af de ansattes udvikling, trivsel og tryghed: »Udvikling og effektivisering af virksomhederne er en

fælles interesse for ledelse og ansatte«. Samarbejdsaftalen fremfører en række hensigtserklæringer, der samlet understøtter tankegangen om, at den ansatte i virksomheden skal betragtes som *medarbejder*, der sammen med ledelsen søger at realisere en fælles målsætning: det daglige samarbejde skal bygge på et samspil ved hjælp af motiverende ledelsesformer og en aktiv medvirken, »flest mulige medarbejdere inddrages i tilrettelæggelsen og organiseringen« af arbejdet, ligesom uddelegering og decentralisering beskrives som værktøjer til opnåelse af den fælles målsætning. Hele dette samarbejde kan i virksomheder med 35 ansatte og derover »udvikles og følges« gennem et samarbejdsudvalg med repræsentanter for ledelse (gruppe a) og medarbejdere (gruppe b). Af kapitel 2 fremgår det, at information mellem ledelse og ansatte betragtes som det centrale i samarbejdsudvalgets aktiviteter. Alle bør bidrage til, at samarbejdsudvalget er velinformeret, og væsentlige områder som den økonomiske situation, beskæftigelsesforhold og større omlægninger og ændringer i produktionen skal der informeres om i samarbejdsudvalget. Desuden skal udvalget ifølge kapitel 3 inddrages i forbindelse med: tilrettelæggelse af lokale arbejds- og velfærdsforhold, udvikling af principper for uddannelse, for behandling af persondata, udveksling af synspunkter vedrørende produktions- og arbejdstilrettelæggelse og vurdering af ændringer af bl.a. tekniske og økonomiske vilkår samt orienteres om forslag til produktionsfremmende lønssystemer. Det anføres desuden at udvalget afholder 6 ordinære møder om året, at formanden er »ansvarlig virksomhedsleder«, og at næstformanden vælges af gruppe b eller er fællestillidsmand. Der skal udarbejdes dagsorden og referat. Kapitel 4 angiver at samarbejdsudvalget skal nedsættes paritetisk, og at antallet af medlemmer er

bestemt af virksomhedens størrelse, eksempelvis fire fra hver gruppe ved 100-200 ansatte. Valgperioden er to år.

Senere blev samarbejdsaftalen suppleret i 1973 med en lovmæssigt bestemt pligt for virksomheden til at indsætte medarbejderrepræsentanter i virksomhedens bestyrelse, og Arbejds miljøloven af 1975 bestemte yderligere, at der skulle nedsættes paritetiske sikkerhedsudvalg på alle virksomheder med mindst 20 ansatte (Knudsen 1995, 90-91).

Der blev i 1957-1959 (Agersnap 1960) gennemført en repræsentativ undersøgelse af omfanget og funktionen af samarbejdsudvalg i Danmark. Undersøgelsen var baseret på udsendelsen af et mindre spørgeskema til alle industrivirksomheder med flere end 25 ansatte, i alt 1928 skemaer blev udsendt hvoraf 1286 gyldige skemaer blev besvaret. En anden fase blev baseret på interviewdata fra 25 udvalgte virksomheder. Resultaterne viste blandt andet, at lidt over en tredjedel af virksomhederne havde oprettet samarbejdsudvalg, hyppigere i større virksomheder. Samarbejdsudvalgenes effektivitet belyses ud fra de adspurgtes udtalelser om udvalgets resultater, og man finder, at godt halvdelen af udvalgene har fungeret effektivt i forhold til at fremme SU-aftalens formål, lidt over en fjerdedel har fungeret mindre effektivt og for en femtedel af udvalgene findes ikke oplysninger om effektiviteten (Agersnap 1960, 6). Man finder endvidere, at kontakten mellem arbejder, arbejdsleder og ledelse synes at være bedre i virksomheder, hvor samarbejdsudvalget fungerer effektivt, og hvor flere ansatte (omkring en tredjedel) angiver at de bliver orienteret tilstrækkeligt. I en stor del af virksomhederne, og især i de mindre virksomheder, har der været problemer med at få udvalgene til at fungere.

## **Den danske model i et organisationspsykologisk perspektiv**

Når der tales om den 'skandinaviske' eller 'danske model' i en arbejdsmarkeds- og organisatorisk sammenhæng, tænkes primært på denne institutionaliserede form, samarbejdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager har taget. En af forudsætningerne herfor er den næsten totale faglige organisering, man finder i Skandinavien, kombineret med parternes vilje til dialog og samarbejde. Den skandinaviske tradition er udtryk for en demokratisering, som har påvirket en traditionel magtposition, nemlig arbejdsgiverens bestemmelsesret. I princippet er denne stadig stadfæstet i arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet, men den skandinaviske tradition har netop via sin vilje til dialog formået på samme tid at fastholde og modificere denne ret. Knudsen (2000, 83) peger på, at denne demokratisering giver såvel produktive som menneskelige gevinster – mere kontrol og indflydelse fører til øget engagement og produktivitet. Men denne udvikling er ikke sket uden problemer, og Knudsen viser hen til såvel arbejdsgivernes modstand mod at opgive retten til at lede og fordele arbejdet og til arbejdstagernes manglende interesse for den formelle demokratisering, således som det blev vist i LO-undersøgelsen i 1992 af medlemmernes prioriteringer af centrale arbejdsforhold, hvor det sociale og jobmæssige indhold i arbejdet blev vægtet højere end selv at kunne bestemme. Men denne demokratiseringsproces har trods alt gennem årene samtidig været en modernisering af ledelses- og samarbejdsformerne, som har foregribet dagsaktuelle ledelses- og organisationsteorier, se nedenfor.

Organisatorisk er det udtryk for en forståelse for, at samarbejde og kommunikation øger en virksomheds effektivitet. Psy-

kologisk er det udtryk for en forståelse af, at den enkelte medarbejder ikke blot bliver en mere effektiv og engageret medarbejder, hvis han får indflydelse, men også at mennesket trives bedre, når det har indflydelse på sit arbejdsliv.

Disse tanker om arbejdet og dets organisering går længere tilbage end det halve århundrede, hvor samarbejdsudvalg har eksisteret. Kontrol og indflydelse over arbejdet har været et centralt tema i arbejdspsykologien siden begyndelsen af forrige århundrede, og man kan sige, at samfundsvidenskabeligt har Marx' tanker om det fremmedgjorte arbejde, som de beskrives i hans ungdomsskrifter for 150 år siden, peget på det samme. Hans tese var, at det industrialiserede arbejde blev fremmedgjort, fordi kontrollen over arbejdet blev fjernet fra den, der udfører arbejdet. Allerede Adam Smith priste arbejdsdelingens produktive effektivitet, og for 100 år siden udviklede den amerikanske ingeniør Frederick Taylor (1911) disse tanker i det han kaldet 'videnskabelig arbejdsledelse'. Men det skete på bekostning af den planlægning, kontrol og arbejdsvaluering, der kendetegnede det traditionelle håndværksarbejde. Siden har kontrol og indflydelse været centrale temaer inden for arbejdsvidenskaberne, og man kan sige, at de klassiske organisations- og ledelsesteorier har dette som et centralt tema (Agervold 1998).

## De menneskelige ressourcer

Den tayloriserede organisationsform havde sin store styrke ved masseproduktion, i hvert tilfælde hvad angår effektiv produktion. Men efterhånden som nye produkter og produktionsformer voksede frem efter anden verdenskrig, i takt med en voksende offentlig sektor, fremstod der behov for nye måder at organisere arbejdet på. Alt arbejde

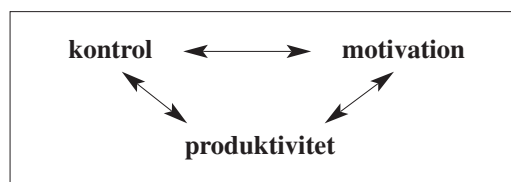
kunne, selv om mange virksomheder og institutioner bestræbte sig herfor, ikke organiseres som ved masseproduktion, fordi kontrollen over arbejdet ikke på samme enkle måde kan etableres ved mere komplicerede arbejdsformer. En løsning på kontrolproblemet blev, at man søgte at erstatte den eksterne ledelseskontrol med en internaliseret kontrol den ansatte selv 'tog på sig'. Dette forudsatte motiverede og engagerede medarbejdere. Midlet var med Herzberg (1968) at udvikle arbejdet ved 'jobberigelse' og 'jobudvidelse', hvorved reelle indflydelsesmuligheder blev etableret, således at arbejdet blev mere interessant, udfordrende og givende for den, der udførte det.

Hvis man meget enkelt beskriver en organisations ledelsesopgaver, kan disse med Veen (1984) beskrives ved figur 1.

Det tayloriserede arbejde søgte at øge produktiviteten ved at øge kontrollen over produktionen, mens moderne ledelses- og organisationsformer ser det som sit mål at internalisere kontrollen ved at øge medarbejderens motivation og engagement. Set i et historisk perspektiv er der selvsagt tale om en ujævn udviklingshistorie, og det er vel først med Human Resource Management tanken i 1980'erne at disse tanker for alvor er slået igennem i praksis i Danmark, se nedenfor.

Arbejdspsykologien tog især fat i denne problematik i den bevægelse, man har benævnt Human Relations, som blomstrede op først i USA og siden spredte sig til Euro-

Figur 1: Model for sammenhængen mellem kontrol, motivation og produktivitet



pa. Lidt forenklet kan tankegangen udtrykkes således: hvis menneskelig motivation er knyttet til muligheder for behovstilfredsstillelse – og det var der mange psykologer, der gjorde sig til talsmænd for på det tidspunkt – så vil allerede tilfredsstillede behov ikke have en motiverende kraft. Sikkerhed, et godt fysisk arbejdsmiljø og en rimelig løn var etablerede goder, hvorfor tilfredsstillelsen af højere liggende behov (således som det blev udtrykt af Abraham Maslow (1954) og Douglas McGregor (1960)) var en forudsætning for motiverede medarbejdere. Arbejdet skulle tilfredsstille behov for anerkendelse, for at skabe noget, for en selvstændig arbejdspræstation, for mening i arbejdet osv. Alt dette forudsætter kontrol og indflydelse over arbejdsituationen i det nære såvel som mere generelt.

Dette har været udbredt tankegods inden for arbejds- og organisationspsykologi siden 1950'erne, selv om tankernes omsætning til praksis ikke altid har kunnet følge med. Men participative eller 'demokratiske' ledelsesformer (se Lewin et al 1939) og den sociotekniske tankegang (Thorsrud & Emery 1969; Gulowsen 1971), der førte til de første forsøg med selvstyrende grupper, kan siges at ligge i forlængelse heraf. Endnu senere, fra midten af 1980'erne, er disse teorier som nævnt blevet opsamlet i Human Resource Management (HRM) tankegangen, der i sine mere 'psykologiske varianter' bygger videre på de tidligere Human Relations teorier. Med Beer et al (1985) kan man sige, at det nye nøglebegreb bliver engagement og involvering af den ansatte i virksomheden, og blandt de centrale midler til opnåelse heraf ses medbestemmelse, uddelegering af ansvar og kompetence etc. I forlængelse heraf har interessen for selvstyrende grupper fået en renaissance de sidste 5-10 år på danske virksomheder, som aldrig før har vist denne or-

ganisationsform større interesse (Agervold & Kristensen 1997; Agervold & Jeppesen 1996).

Samarbejdet på arbejdspladsen og den institutionaliserede form, den fik med det partssammensatte samarbejdsudvalg, kan siges at være et konkret udtryk for denne udvikling. Et led i disse bestræbelser var at øge kommunikationen og medansvaret blandt de ansatte, ved at inddrage dem i virksomhedernes overordnede planlægning, økonomiske forhold, arbejdstilrettelæggelse osv. Alle temaer der blev centrale i samarbejdsudvalgets virke. Det fremgik tydeligt fra begyndelsen, at det der var på tale var samarbejde. Beslutningskompetencen blev ikke lagt ud i samarbejdsudvalget. Man skulle kommunikere og motivere, men ledelsesretten forblev, hvor den altid havde været.

## Undersøgelsen

Den foreliggende undersøgelse er blevet til på baggrund af Samarbejdsnævnets<sup>2</sup> ønske om at få mere detaljeret viden om, hvorledes arbejdet i samarbejdsudvalgene på virksomhederne fungerer, og mere alment at bidrage med systematisk viden om, hvordan samarbejdsudvalg fungerer i dagens Danmark, og dermed øge vores viden om den 'danske model'. Samarbejdsnævnet bidrog til udviklingen af spørgeskeamet<sup>3</sup>. Dette blev udsendt i 2. halvdel af 1995. En intern rapport blev udarbejdet i 1996 og nogle af undersøgelsens resultater blev fremlagt i Samarbejdsnævnets rapport for 1995.

Formålet med undersøgelsen kan således siges at være en repræsentativ kortlægning af, hvordan samarbejdsudvalg fungerer på danske virksomheder 50 år efter samarbejdsaftalens vedtagelse. Undersøgelsens delformål er at belyse følgende centrale temaer:

1. Beskrive arbejdsformer i SU, typisk antal medlemmer, mødeformer og -frekvens etc.,
2. Kortlægge andre formaliserede samarbejdsformer,
3. Undersøge hvilke samarbejds- og indflydelsesområder, som SU typisk og mindre typisk arbejder med,
4. Tilfredsheden med SU-arbejdet set fra såvel et arbejdsgiver- som et arbejdstagerperspektiv,
5. Fremtidsperspektiver på samarbejdsudvalgsarbejdet.

Alle de virksomheder, som hører ind under Samarbejdsnævnets virke, skulle indgå i undersøgelsen – i alt ca. 1650 virksomheder. Undersøgelsen blev ikke direkte rettet mod SU, men alene til formand og næstformand for SU, for således at få repræsenteret både A- og B-siden. De skulle hver for sig udfylde et enslydende spørgeskema og returnere dette i en frankeret svarkuvert. Der blev således i alt udsendt 3300 spørgeskemaer, retur kom 1572 skemaer, hvoraf 1568 var udfyldte (resten havde ikke noget samarbejdsudvalg), svarende til en svarprocent på 53,6%. I forhold til det 'praktisk mulige' er det en ganske tilfredsstillende svarprocent, om end den må siges at være for lav til med sikkerhed at kunne sige, at undersøgelsen er repræsentativ for danske virksomheder, selv om den afspejler forholdene i knap 800 større og mindre danske virksomheder.

## Resultater

### Hvilke typer virksomheder har svaret?

Som det fremgår af tabel 1, udgør de største grupper jern- og metal med godt  $\frac{1}{4}$  af alle besvarelser, ca.  $\frac{1}{10}$  til hver af nærings- og

Tabel 1: *Virksomhedernes branchetilhørsforhold*

Virksomhedens primære branchetilhørsområde	%
Nærings- og nydelsesmiddelindustri	9
Tekstil- og beklædningsindustri	4
Træ- og papirindustri	7
Grafisk industri	7
Kemisk-, gummi- og plastindustri	10
Jern- og metalindustri	27
Maskin- og elektronikindustri	6
Bygge- og anlægsvirksomhed	7
Handels- og reparationsvirksomhed	6
Hotel- og restaurationsvirksomhed	1
Transportvirksomhed	4
Andet	13
I alt	101

nydelsesmiddelindustrien og kemisk-, gummi- og plastindustrien.

Virksomhedernes størrelse varierer betragteligt, fra syv ansatte til over 10 000 (en enkelt angiver dette). Gennemsnittet er 275 ansatte, men halvdelen af virksomhederne har mindre end 100 ansatte. Deles virksomhederne op i tre grupper, fås fordelingen i tabel 2.

Som det fremgår, har 75% af virksomhederne mindre end 250 ansatte. Helt små virksomheder på 50 eller færre ansatte udgør dog kun 16%.

Tabel 2: *Fordelingen af virksomheder efter antal beskæftigede*

Antal ansatte	Antal besvarelser	%
Mindre end 100	655	45
Mellem 100 og 250	443	30
Mere end 250 ansatte	363	25
Ubesvarede	107	
I alt	1568	100

## Hvilke personer har svaret?

Stort set lige mange fra A- henholdsvis B-siden har svaret på skemaet, idet 52% af besvarelsene kommer fra formanden for SU og 48% fra næstformanden. Formanden indtager fortrinsvis stillingen administrerende direktør, mens næstformanden er tillidsrepræsentant eller fellestillidsrepræsentant.

Langt de fleste er mænd, i alt 88%. Gennemsnitsalderen er 46 år, den yngste er 22 år og den ældste 70 år. Kun 25% er under 40 år, 43% er mellem 40 og 50, og resten, 33%, er over 50 år. Gennemsnitsalderen for A-siden er lidt højere (48 år) end for B-siden (44 år).

Af de 196 kvinder, der har besvaret skemaet, kommer de 168 fra B-siden. Over halvdelen har været medlem af SU i mere end fem år, heraf  $\frac{1}{4}$  i mere end 10 år. Kun  $\frac{1}{10}$  har været medlem i mindre end et år. På den måde må det siges, at de styrende medlemmer i SU har en betydelig erfaringsbaggrund i virksomhederne.

## Om samarbejdsudvalget

Er der i medlemsgruppen tale om relativ stor erfaring og høj alder, så synes der også at være tale om veletablerede virksomheder, idet man – jf. tabel 3 – i gennemsnit har haft samarbejdsudvalg i 16 år på virksomheden, varierende fra »nyetableret« til 83 år – altså længere end Samarbejdsaftalen har eksisteret! (én virksomhed).

Antallet af medlemmer varierer relativt meget. Gennemsnittet er 8,2 medlemmer, varierende fra to til 32 medlemmer. Typisk er det, at antallet af B-medlemmer er noget større, i gennemsnit 4,4 medlemmer (fra 1-36), end antallet af A-medlemmer: 3,7 medlemmer (fra 1-15). Det vil sige, at den paritetiske sammensætning fastholdes ikke altid i praksis.

Også mødefrekvensen varierer noget, fra

Tabel 3: Egenskaber ved SU set i forhold til virksomhedsstørrelse ( $p < .05$ )

Samarbejdsudvalget	< 100	100-250	> 250
Antal år med samarbejdsudvalg	13	16	21
Antal medlemmer	6	8	12
Antal ledelsesrepræsentanter	2.8	3.9	5.4
Antal medarbejderrepræsentanter	3.4	4.4	6.2
Antal møder det seneste år	4.4	5.3	5.3

ét til 44 møder inden for det sidste år, med et gennemsnit på 4,9 møder. Det almindeligste er dog 4-6 møder, som gælder for  $\frac{3}{4}$  af alle virksomheder. Det afholdte antal møder angives af langt de fleste (91%) som værende normalt for virksomheden.

Resultaterne viser også, at desto større virksomheden er, desto længere tid har man haft samarbejdsudvalg. Ligeledes er antallet af medlemmer større, og man holder lidt flere møder. Alle forskellene er relativt små (men statistisk sikre).

## Andre samarbejdskanaler

Ud over samarbejdsudvalg er der andre muligheder for kontakt mellem parterne på en arbejdsplads, dels i form af udvalgs- eller projektarbejde eller mere uformelt. Det fremgår af tabel 4.

Tabel 4 viser, at ca. halvdelen (48%) angiver, at der er nedsat andre udvalg på virksomheden, som f.eks. uddannelsesudvalg (26%), kantineudvalg (24%) eller andre emneudvalg.

Øvrig kontakt mellem tillidsrepræsentanter og ledelse sker i de fleste tilfælde, kun 15% angiver, at dette ikke er tilfældet. Mest almindeligt er det med uformelle mø-

Tabel 4: *Permanente udvalg under SU (Mulighed for flere krydser, hvorfor summen ikke bliver 100%)*

Har samarbejdsudvalget nedsat permanente underudvalg	%
Nej	52
Kantineudvalg	24
Personalepolitisk udvalg	9
Produktionsudvalg	7
Produktivitetsudvalg	4
Tidsstudieudvalg	3
Teknologiudvalg	4
Uddannelsesudvalg	26
Velfærdsudvalg	5
Andet/ andre udvalg	16

der efter behov (eller tilfældigt? – 38%), men 30% angiver at have uformelle, men jævnlige møder og 18% at der er tale om fastlagte og jævnlige møder, jf. tabel 5.

Igen spiller virksomhedens størrelse en rolle, de mindre virksomheder benytter sig især af uformelle kontakter, mens de større og store benytter en mere formaliseret kontakt.

Mens næsten hver femte mindre virksomhed *ingen* kontakt har mellem ledelse og tillidsrepræsentant ud over møderne i samarbejdsudvalget, gælder dette for hver ottende mellemstor virksomhed og mindre end dette for de største. Det synes næsten at være sådan, at jo større virksomheden er desto

mere kontakt mellem ledelse og tillidsrepræsentanter –  $\frac{2}{3}$  af de største virksomheder angiver jævnlige møder, mens dette kun gælder for godt  $\frac{1}{3}$  af de mindste virksomheder (forskellene er statistisk sikre).

### Samarbejdsudvalgets arbejdsopgaver og indflydelse

Ses nærmere på de arbejdsopgaver, som samarbejdsudvalget normalt beskæftiger sig med, fremgår det af tabel 6, at mange forskelligartede opgaver tages op, men også at det typisk er lokalt bestemt, hvilke områder man beskæftiger sig med.

Som det fremgår af tabellen, er det ganske få områder, inden for hvilke samarbejdsudvalget træffer beslutning (det gælder især inden for velfærdsområdet, arbejdstider og sikkerheds- og miljøspørgsmål), hvilket er i overensstemmelse med Samarbejdsaftalens fokusering på kommunikation og information. Selv om det kun er i relativt få tilfælde, at der træffes beslutning i samarbejdsudvalget, så er der tale om information og drøftelse inden for en lang række områder. Det fremgår også af tabellen, at der ikke er nogle af de nævnte sagsområder, som slet ikke behandles i en virksomhed. Tabellen er tilnærmelsesvis ordnet således, at nederst står sagsområder, som de fleste ikke behandler i samarbejdsudvalget, øverst de som oftest behandles.

Tabel 5: *Mødeformer og frekvens af møder ud over SU-møder set i forhold til virksomhedsstørrelse, ( $p < .0001$ )*

Størrelse	Fastlagte, jævnlige møder %	Uformelle, jævnlige møder %	Uformelle, uregelmæssige møder %	Nej
< 100	11	26	44	19
100-250	16	34	37	13
> 250	31	32	30	7



Tabel 6: Sagsområder til behandling i SU (i %)

Sagsområder	Behandles ikke i SU	Information fra den ene part	Informationsudveksling	Der drøftes løsninger og gives råd	Sagsområdet afgøres i udvalget
Kvalitet/Service	13	19	35	33	1
Velfærdsforanstaltninger	16	6	24	39	15
Produktivitet	17	28	30	25	1
Regnskaber	19	63	17	1	0
Marked/kunder	23	55	18	5	0
Marked/konkurrenter	23	55	18	4	0
Produktionsoplægning og teknologi	27	27	27	18	1
Arbejdstidsordninger	29	8	20	32	11
Sikkerheds- og miljøspørgsmål	32	9	24	26	10
Organisering af arbejdet	33	16	24	25	3
Budgetter	33	54	11	2	0
Oplæring	43	6	22	26	4
Orlov/opsigelser	44	16	20	17	3
Strategisk planlægning	49	33	12	6	1
Rekruttering ansættelser	53	20	14	11	2
Lønssystemer/lønforhold	56	6	15	14	8
Finansiering	66	32	4	1	0

Som det fremgår, er det kun forhold vedrørende rekruttering og ansættelse, løn og finansiering, som mere end halvdelen ikke behandler i samarbejdsudvalget.

### SU's arbejdsform og tilfredshed

Hvad angår samarbejdsudvalgets arbejdsform, er der gennemgående tilfredshed med denne. Mere end 80% angiver, at antallet af møder er passende, der offentliggøres et skriftligt referat (99%), som alle interesse-

rede har adgang til (98%), ligesom dagsordenen offentliggøres forud for møder i samarbejdsudvalget (73%). Halvdelen har en ekstern sekretær. Dagsordenen udarbejdes i fællesskab af formand og næstformand i  $\frac{2}{3}$  af tilfældene, og både A-siden (77%) og B-siden (84%) har en aktiv rolle ved indhentning af forslag til dagsordenen.

Også de fleste mener, at både A-siden (85%) og B-siden (80%) aktivt informerer samarbejdsudvalget, ligesom de fleste (73%) mener, at medlemmerne normalt er

forberedte til møderne. At det går demokratiske til afspejles endvidere i det forhold, at  $\frac{2}{3}$  mener, at kommunikationen i samarbejdsudvalget primært er en dialog mellem alle medlemmer – mens  $\frac{1}{5}$  mener det er formanden og  $\frac{1}{10}$  at det er næstformanden, som præger kommunikationen.

På den baggrund kan det undre lidt, at godt halvdelen (55%) alligevel ikke mener, at samarbejdsudvalgets indflydelse på ledelsens beslutninger er særlig stor, 7% at det ingen indflydelse har i det hele taget. Men  $\frac{1}{3}$  giver udtryk for »stor« indflydelse. Dette kan måske hænge sammen med, at der til trods for den overordnede positive holdning, er forskelle mellem A- og B-siden, hvor B-siden gennemgående er mere kritisk i forhold til arbejdsformerne. Således giver B-siden i højere grad udtryk for, at der holdes for få møder: 25% sammenholdt med 3%.

Tilsvarende mener A-siden oftere end B-siden, at medlemmerne er tilstrækkeligt forberedte, at A-siden spiller en aktiv rolle, når der skal indhentes forslag til dagsordenen (88% af A-siden mener dette, men kun 66% af B-siden), mens ca. lige mange (83% resp. 85%) mener, at B-siden har en aktiv rolle, jvf. tabel 7.

Udarbejdelse af dagsordenen sker i fællesskab ifølge 68% af A-siden, men kun ifølge 57% af B-siden. Tilsvarende mener

92% af A-siden, at de aktivt informerer samarbejdsudvalget, mens kun 77% mener, at B-siden gør det samme. B-siden derimod mener i 83% af tilfældene, at de selv informerer aktivt, men at A-siden kun gør det i 76% af tilfældene.

Kort sagt, man synes selv man er 'bedst' og er lidt kritisk over for den anden part. Det skal dog understreges, at holdningen i det hele taget er positiv, og at der ikke er uenighed om de faktuelle forhold vedrørende referat, sekretær for samarbejdsudvalg osv.

### Samarbejdsudvalget og kommunikation

En række spørgsmål vedrører kommunikationen mellem samarbejdsudvalget og forskellige medarbejderrepræsentanter. Dette må anses for centralt i og for samarbejdsudvalgets arbejde, eftersom information til og fra samarbejdsudvalget er nødvendigt for at udvalget kan fungere optimalt og præge det daglige samarbejde.

Som det fremgår af tabel 8 giver flertallet udtryk for, at dette fungerer godt i hverdagen. Omkring 70% giver udtryk for, at den information samarbejdsudvalget modtager for at kunne arbejde effektivt er god generelt set; lige så mange giver udtryk for, at informationen, som medarbejdernes repræsentanter, giver er god (74%) og gives i så

Tabel 7: Vurderinger af arbejdsformer i SU blandt A- og B-medlemmer ( $p < .0001$ )

Vurdering:	A-siden mener %	B-siden mener %
For få møder	3	26
A-siden aktiv ved dagsordenens udformning	88	66
B-siden aktiv ved dagsordenens udformning	83	85
Dagsordenen udarbejdes i fællesskab	68	57
A-siden informerer aktivt	92	76
B-siden informerer aktivt	77	83

Tabel 8: *Vurdering af information i forhold til A- eller B-medlemskab (p < .0001)*

	Gennemsnit	A-siden	B-siden
Informationen der modtages i SU er god	69%	82%	56%
Informationen B-siden giver er god	74%	67%	81%
Informationen der gives fra SU er god	82%	87%	76%
Informationen fra A-siden kommer i god tid	66%	76%	54%
Informationen fra B-siden kommer i god tid	72%	68%	74%

god tid, at samarbejdsudvalget kan udnytte den i sit arbejde (71%). Lidt færre, men  $\frac{2}{3}$  af alle mener ligeledes, at informationen fra A-siden kommer betids.

Men også den anden vej fungerer informationsstrømmen, idet 82% mener, at den information samarbejdsudvalget giver om sit arbejde er god. Igen ses imidlertid karakteristiske forskelle mellem A- og B-siden.

### Vurdering af samarbejdsforholdene

At der eksisterer et samarbejdsudvalg på en virksomhed er i sig selv udtryk for en demokratisk tendens i dagens samfund. De fleste vil da også umiddelbart mene, at de kommunikations- og samarbejdsmuligheder, et samarbejdsudvalg giver, alt andet lige vil have betydning for samarbejdet og arbejdsklimaet i det hele taget. Men ikke blot samarbejdsudvalget har denne funktion, også andre samarbejdsforanstaltninger vil have samme funktioner. Dette kommer

Tabel 9: *Forskellige samarbejdsformers betydning for arbejdsklimaet generelt og fordelt på A- og B-siden (tal i parentes, \* p < .05, \*\* p < .0001)*

Samarbejdsformers betydning for arbejdsklimaet	Meget stor betydning (A-side resp. B-side)	Stor betydning (A-side resp. B-side)	Ingen betydning
Drøftelser mellem tillidsfolk og ledelsen	47% (37% resp. 59%)	45% (54% resp. 35%)**	8%
Uformel kontakt	42% (46% resp. 37%)	50% (49% resp. 51%)**	8%
Ansattes deltagelse i projekter	40% (38% resp. 43%)	50% (53% resp. 46%)*	10%
Fælles orienteringsmøder	38% (32% resp. 45%)	45% (48% resp. 43%)**	13%
Sikkerhedsudvalg	37% (26% resp. 49%)	48% (57% resp. 38%)**	15%
SU og andre organer nedsat af SU	17% (7% resp. 27%)	55% (57% resp. 52%)**	28%

også tydeligt frem i svarene på en række spørgsmål, som vedrører betydningen af disse forhold for arbejdsklimaet på virksomheden, jf. tabel 9.

Men det fremgår også af tabellen, at selv om samarbejdsudvalget tillægges stor betydning, så er det dog mindre end de øvrige forhold. Drøftelser mellem tillidsfolk og ledelsen tillægges således stor betydning af 92%, uformel kontakt og deltagelse i projekter det samme. Men på trods af disse forskelle er budskabet klart – samarbejde over alle fronter synes at være af afgørende betydning for arbejdsklimaet.

Igen ses dog klare forskelle mellem A- og B-siden i deres vurderinger af disse forhold. Man kan vel sige, at B-siden gennemgående prioriterer formaliserede samarbejdsformer højere end A-siden, mens mere uformelle drøftelser værdsættes mere af A-siden.

Selv om samarbejdsudvalget kom 'sidst' i denne sammenligning, så fremgår det af de følgende spørgsmål med stor ensartethed, at samarbejdsudvalget tillægges stor betydning for en række centrale virksomhedsforhold.

Som det fremgår af tabel 10, har samarbejdsudvalget efter de flestes mening stor

Tabel 10: Vurdering af SU's betydning generelt og blandt A- og B-medlemmer (i parentes, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .0001$ )

Samarbejdsudvalgets betydning for at	Meget stor betydning (A resp. B)	Stor betydning (A resp. B)	Ingen betydning
Løse konflikter	22% (15% resp. 30%)	42% (45% resp. 40%)**	36%
Fremme de ansattes arbejdsglæde	20% (13% resp. 27%)	36% (35% resp. 37%)**	44%
Vinde forståelse for virksomhedens vilkår	19% (16% resp. 22%)	55% (58% resp. 51%)*	26%
Fremme de ansattes engagement	15% (12% resp. 19%)	42% (40% resp. 44%)**	43%
Knytte de ansatte til virksomheden	14% (11% resp. 18%)	38% (38% resp. 39%)**	48%
De initiativer der tages i virksomheden	14% (8% resp. 20%)	36% (32% resp. 41%)**	50%
Fremme de ansattes fleksibilitet	13% (11% resp. 15%)	38% (36% resp. 39%)*	49%
Øge lønsomheden	13% (11% resp. 16%)	31% (26% resp. 35%)**	56%
Fremme de ansattes effektivitet	12% (10% resp. 15%)	32% (28% resp. 36%)**	56%
Som rådgiver for ledelsen	9% (4% resp. 14%)	34% (35% resp. 33%)**	57%

betydning for konfliktløsning, fremme af arbejdsglæde, forståelse for virksomhedens vilkår, engagement og tilknytningsfølelse. Noget mindre, men alligevel relativ stor betydning har udvalget for initiativtagning, fleksibilitet, effektivitet og lønsomhed.

### **Udvikling over tid – og fremtidig udvikling**

Er man alt i alt godt tilfreds med den måde samarbejdsudvalget fungerer på i det daglige, så udtrykkes det også i det forhold, at samarbejdet i de seneste år vurderes til at have udviklet sig positivt (51%) eller er det samme (43%), ligesom også kontaktfrekvensen i mange tilfælde er blevet hyppigere (43%, mens 51% angiver, at der ingen ændring er sket). Men igen således, at A-siden vurderer udviklingen mere positivt end B-siden: 58% mod 44% mener udviklingen har været positiv, og 48% mod 37% mener at kontakthyppigheden er blevet større de seneste år.

Men det afspejles også i det forhold, at man er fortrøstningsfuld med hensyn til den fremtidige udvikling. At der fremover vil ske en positiv udvikling i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere giver knap  $\frac{2}{3}$  udtryk for (mens 71% af A-siden mener dette, gælder det 'kun' 53% af B-siden) – kun 3,6% forventer en negativ udvikling.

Samarbejdsudvalget tilskrives en aktiv rolle i denne udvikling, idet igen  $\frac{2}{3}$  mener det vil have stor betydning – og kun 4% at det ingen betydning vil have. Men var B-siden mere skeptisk hvad angår det faktiske arbejde i samarbejdsudvalget, så har de tilsyneladende større tro på, at samarbejdsudvalget i fremtiden vil få meget stor betydning (22% mod 8% af A-siden mener det).

Set i forhold til virksomhedsstørrelse er der ikke større forskelle hvad angår vurde-

ring af samarbejdets udvikling de seneste år og antallet af møder. Til gengæld tror man i de større og store virksomheder mere på, at udviklingen fremover vil være positiv (65%-69% mod 58% i de mindre virksomheder).

Der synes således ikke alene at være tilfredshed med den måde samarbejdsudvalget fungerer på, men også stor tillid til, at der er tale om en udvikling, hvor samarbejdsudvalget vil få en stigende betydning for samarbejdet i virksomhederne.

Vurderingen af hvilke opgaver, samarbejdsudvalget skal beskæftige sig med fremover, fremgår af tabel 11.

Som det fremgår, er det de typiske samarbejdsudvalgsopgaver, man mener også i fremtiden skal præge arbejdet: arbejdstilfredshed, samarbejde, personalepolitik – samt medarbejderudvikling og uddannelse. Men også produktivitetmæssige forhold som produktionskvalitet, ny teknologi, produktivitet og arbejdsorganisering mener mange er vigtige områder.

### **Oplevelse af problemer**

De fleste, 70%, oplever ikke problemer i forhold til samarbejdet i samarbejdsudvalget. Af de resterende 30% angives forskellige årsager til problemer, jvf. tabel 12.

### **Diskussion**

Skal man på baggrund af de deskriptive data opnået ved en tværsnitsundersøgelse vurdere tilfredsheden og funktionsgraden af danske samarbejdsudvalg, kan dette gøres ud fra flere perspektiver. Ses enkelt på de vurderinger, der bliver fremlagt af de adspurgte, må det samlede resultat vurderes som positivt: langt de fleste angiver, at mødefrekvensen er passende, at både A- og B-siden er aktive ved udformning af dagsor-

Tabel 11: *Vurderinger af SU's fremtidige opgaver ( \* p < .05, \*\* p < .0001)*

Angiv hvilke af nedenstående opgaver SU, efter din mening, bør beskæftige sig med i fremtiden	Gennemsnit	A-side	B-side
	%	%	%
Arbejdstilfredshed	76	71	82**
Ledelse og samarbejde	74	64	84**
Medarbejderudvikling	71	67	75**
Personalepolitik	71	59	83**
Uddannelsesforhold	66	60	73**
Samarbejdsudvikling	64	63	66
Kvalitet i produktionen	54	56	52
Velfærdsforhold	49	45	52*
Virksomhedskultur	46	53	39**
Ny teknologi	40	35	46**
Værdier og normer	40	44	36**
Produktivitet	34	40	28**
Psykosocialt arbejdsmiljø	32	25	39**
Arbejdsorganisering	31	22	41**
Ligebehandling	29	21	37**
Konkurrenceforhold	28	25	31*

Tabel 12: *Vurderinger af årsager til evt. samarbejdsproblemer i SU*

Årsager til problemer i samarbejdet i samarbejdsudvalget	Procentandel der mener dette*
At samarbejdsaftalen ikke udnyttes i tilstrækkelig grad	77
At A-siden i SU i for høj grad er forankret i deres baglands holdninger og meninger	75
At ånden i samarbejdsaftalen ikke efterleves	63
At SU ikke råder over tilstrækkeligt gode værktøjer til diagnosticering af problemerne	61
At SU mangler fornemmelse og viden om, hvor samarbejdsproblemerne er i virksomheden	55
Samarbejds klimaet	46
At holdningerne til SU er negative hos ledelsen	44
Den måde møderne gennemføres på	44
At parterne dybest set ikke mener at arbejdet i SU kan betale sig	42
At virksomheden opleves som uoverskuelig	40
At B-siden i SU i for høj grad er forankret i deres baglands holdninger og meninger	38
At holdningerne til SU er negative hos de ansatte	33
At der er konflikter mellem medlemmerne i SU og deres bagland	31
At der er konflikter mellem SU og andre udvalg	6

\* Procentandelen refererer kun til de 30% af de udspurgte, som fandt at der var problemer.

den og i det hele taget informerer aktivt. Informationen karakteriseres gennemgående som god og rettidig – og selv om færre fra B-siden er enige heri sammenlignet med A-siden, er det dog i de fleste tilfælde rimeligt store flertal, der er positive. Man er også enige i, at samarbejdsudvalget har stor betydning for arbejdsklimaet, at det har betydning for løsning af konflikter, for at fremme arbejdsglæde, forståelse og engagement og knytte de ansatte til virksomheden. Mindre anses betydningen at være for lønsomhed og effektivitet, men der er dog i gennemsnit tæt på 50%, der også her angiver stor betydning. Vurderes disse resultater i forhold til Samarbejdsaftalens formål, hvilket af Agersnap (1960) angives som et muligt kriterium på succes, må resultatet blive det samme. Sammenlignes med den tidligere undersøgelse af samarbejdsudvalgene, fandt Agersnap, at hvis effektiviteten blev vurderet i forhold til formålene, kunne man konkludere, at godt halvdelen fungerede effektivt. Effektivitetsvurderingen baseredes dog alene på ét spørgsmål til virksomhedernes ledelse og ansatte (i de 595 samarbejdsudvalg som indgik i undersøgelsen), nemlig om »samarbejdsudvalgets virke, specielt om det havde fremmet kontakten mellem ledelsen og arbejderne« (Agersnap 1960, 25 – den nøjagtige formulering er ikke angivet). Korrigeres for uoplyste besvarelser (116 af de 595) fås, at 66% af udvalgene, der har besvaret spørgsmålet, må karakteriseres som effektive. Dette svarer ganske godt til, at resultaterne i den aktuelle undersøgelse viser, at i alt 74% tillægger samarbejdsudvalget meget stor eller stor betydning for at vinde forståelse for virksomhedens vilkår, 64% for problemløsning, 57% for at fremme de ansattes engagement og 52% for at knytte de ansatte til virksomheden.

I det hele taget er der en generel tiltro til,

at jo mere samarbejde der er over hele linien, desto bedre fungerer virksomheden, og desto mere positiv er man. Arbejdsklimaet synes direkte at være bestemt af samarbejde og kommunikation mellem ledelse og ansatte, med samarbejdsudvalget som central instans, et tilsvarende resultat som Agersnap fandt.

Ser vi på de arbejdsopgaver, samarbejdsudvalget beskæftiger sig med, er der ingen af de nævnte, som ikke behandles i et antal virksomheder – større eller mindre. Det er dog relativt sjældent, at samarbejdsudvalget overlades egentlig beslutningskompetence. Det typiske er, at en lang række centrale virksomhedsopgaver behandles i samarbejdsudvalget i form af information, ofte suppleret med udveksling af erfaringer og drøftelse af eventuelle løsningsforslag.

Ikke alle steder fungerer det dog lige godt; knap hver tredje angiver, at der er problemer i forbindelse med samarbejdet i samarbejdsudvalget. Disse problemer relaterer især til, at man ikke udnytter samarbejdsaftalen godt nok, at 'ånden' ikke efterlevs. Desuden til, at ledelsen især er for forankret i deres baglands holdninger og meninger samt manglende værktøjer og viden om, hvor problemerne i virksomheden er.

Der synes også i mange tilfælde at være markerede forskelle mellem A- og B-sidens synspunkter på samarbejdet. Ledelsen har i højere grad tiltro til den uformelle kontakt end B-siden, som på den anden side værdsætter formaliserede samarbejdsformer. Man ser også lidt 'skævt' til hinanden – man er selv mere informativ end modparten osv. B-siden er i det hele taget mindre tilfredse med indflydelsen, kontaktfrekvensen osv., end A-siden er det. Disse forskelle kommer også til udtryk i, hvorledes man prioriterer fremtidige arbejdsopgaver i samarbejdsudvalget. Hvor A-siden især sy-

nes man skal se på virksomhedskulturen, værdier og normer og produktivitet, synes B-siden at man især skal beskæftige sig med arbejdstilfredshed, ledelse, medarbejderudvikling og personalepolitik.

Dette skal dog ikke overskygge den betydelige enighed, der er mellem parterne – godt nok mener 84% af B-siden, at ledelse og samarbejde hører til de vigtigste områder for samarbejdsudvalget i fremtiden, men også A-siden prioriterer dette højt – 64% angiver dette. Mindst 60% i *begge* grupper mener således, at de vigtigste fremtidige opgaver er arbejdstilfredshed, ledelse, samarbejde, medarbejderudvikling, personalepolitik uddannelsesforhold og samarbejdsudvikling.

Til trods for de forventelige forskelle er der således tale om en stor enighed om, at samarbejdsudvalget er der og fortsat vil have central betydning for virksomhedernes funktion og virke.

Disse resultater understøtter den tankegang, Westenholz og Christensen som omtalt har gjort sig til talsmænd for: medarbejderen karakteriseres som 'borger i virksomheden', hvor en tidligere forankring i de kollektive forhandlingssystemer og fagforeningen erstattes af en langt mere virksomhedsorienteret orientering (Westenholz 1999a og b; Christensen & Westenholz 1999). Det er dette, undersøgelsen langt hen ad vejen viser: samarbejdsudvalget ses som et fælles værktøj for både ledelse og medarbejdere, og der er blandt flertallet af de ansatte tiltro til, at de ikke blot har en statistrolle at spille, men at deres deltagelse i arbejdet betyder en forskel. Kun på denne måde bliver dels de overvejende fælles forståelsesformer blandt ledere og medarbejdere, dels den udtalte tiltro til samarbejdsudvalgets positive konsekvenser meningsfuld. Westenholz taler i den forbindelse om, at der fremstår en fælles virkelighedsfor-

ståelse. Resultaterne har dog også vist undtagelserne: de medarbejderrepræsentanter der oplever konflikter og manglende effektivitet i samarbejdsudvalget.

Man kunne måske mere jævnt sige, at den tidligere mere polariserede virksomhedskultur har udviklet fællesforståelser af virksomhedens betingelser og vilkår som grundlag for samarbejdet. I god overensstemmelse med ånden i samarbejdsaftalen. De 50 års udvikling har vist, at samarbejdstanken var rigtig set i lyset af en målsætning om at integrere frem for at polarisere forholdene mellem ledelse og ansatte. En udvikling der ikke alene er en funktion af samarbejdsaftalen, men som er understøttet af den samfundsmæssige og generelle politiske udvikling i samme periode. Denne udvikling er, til trods for det sagte, sket samtidig med at et partsperspektiv delvist er fastholdt, hvilket dels ses i den formaliserede sammensætning af samarbejdsudvalget, dels og mere vigtigt i det forhold, at der er tale om forskellige virkelighedsopfattelser blandt ledelse og ansatte som det ses i de forskellige vurderinger af den fælles virkelighed i samarbejdsudvalget. Der er startet en bevægelse, men der er endnu ikke tale om fuld integration – hvorfor nok ingen endnu er parat til at fjerne samarbejdsudvalget som overflødig, fordi medarbejderen skulle være fuldt 'integreret' i virksomheden, og institutionelle samarbejdsorganer derved være overflødige<sup>4</sup>.

Den Human Resources tankegang, der indledningsvist blev præsenteret, synes således at blive bekræftet: både A- og B-siden, men især de sidste, vurderer at samarbejdsudvalget er af central betydning for medarbejdernes engagement (56% af alle angiver at SU har meget stor eller stor betydning herfor) og arbejdsglæde (57%), men også at det fremmer de ansattes fleksibilitet (51%) og effektivitet (44%). Karak-



teristisk er det, at disse tal er signifikant mere positive blandt medarbejderrepræsentanterne end blandt ledelsen – hvilket kunne tolkes i retning af, at de ansatte selv ser en sammenhæng mellem indflydelse og øget engagement, fleksibilitet og effektivitet, hvilket ikke er en dårlig motivationsfaktor, også set ud fra et ledelsesperspektiv. Man skal naturligvis huske, at det er tillidsrepræsentanterne, vi taler om, og ikke de ansatte som sådan – men man kan formode, at tillidsrepræsentanten kan betragtes som en slags rollemodel og fagpolitisk frontfigur i forhold til sine kolleger. Men også at der uden tvivl er tale om forskellige holdninger til disse forhold blandt tillidsmanden og de ansatte – hvilket mange undersøgelser af tillidsmandens rollekonflikter antyder. At ledelsessiden er lidt mere negativ skjuler dog ikke det forhold, at også disse i stort tal tilsyneladende tror på denne psykologiske tankegang og antagelse: medinddragelse af de ansatte har en række holdningsmæssigt positive konsekvenser til gavn for virksomheder. Dette er vel at bemærke ikke et organisationspolitisk synspunkt, men en holdning flertallet af virksomhedslederne har på baggrund af deres konkrete erfaringer fra egne virksomheder – og som svarer til Samarbejdsaftalens intentioner.

## Noter

1. Samarbejdsaftalen findes på Samarbejdsnævnets hjemmeside, [www.samarbejdsnaevnet.dk](http://www.samarbejdsnaevnet.dk)
2. Samarbejdsnævnet kan siges at være hovedsamarbejdsudvalget for hele det private arbejdsområde, med repræsentanter centralt fra DA og LO.
3. Der er også hentet inspiration fra Helgesen & Bjørnstad 1994.
4. Den tiltro til betydningen af samarbejdsud-

valget undersøgelsen demonstrerer, og som også kommer til udtryk i forventningerne til dets fremtidige betydning, er næppe blevet mindre i de forløbne seks år. Tværtimod må man forvente, at samarbejdsudvalgets betydning er øget i samme periode, når man tager stigningen i udbredelsen af selvstyrende grupper, den øgede uddelegering af ansvar osv. i betragtning.

## Litteratur

- Agersnap, T. (1960): *Samarbejdsudvalg i dansk industri*. København, Sekretariatet for Danmarks erhvervsfond.
- Agervold, M. (1998): *Det psykosociale arbejdsmiljø. Fra videnskabelig arbejdsledelse til psykosociale arbejdsmiljø*. Århus, Aarhus Universitetsforlag.
- Agervold, M. (1999): Nogle arbejdspsykologiske og organisatoriske perspektiver på samarbejdsudvalget før, nu og i fremtiden. I: *Samarbejdsudvalg i staten 1949-1999*. København, Centralrådet for statens samarbejdsudvalg.
- Agervold, M. & Jeppesen, H.J. (1996): »Vi skal bestemme lidt over det hele«... Uddelegering af ansvar og kompetence for de ansatte i et arbejdsmiljøperspektiv. En caseundersøgelse af en dansk industrivirksomhed, *Arbejdspsykologisk Bulletin*, 9, 5-72.
- Agervold, M. & Kristensen, O.S. (1996): *Det udviklende arbejde. Et arbejdspsykologisk essay*. Århus, Århus Universitetsforlag.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. & Walton, R. (1985): *Human Resource Management. A general manager's perspective*. New York, The Free Press.
- Christensen, S. & Westenholz, A. (1999): *Medarbejdervalgte i danske virksomheder*. København, Handelshøjskolens forlag.
- Gulowsen, J. (1971): *Selvstyrte arbejdsgrupper*. Oslo, Tanum Forlag.
- Helgesen, L. & Bjørnstad, J. (1994): *Samarbejdsforhold i norske bedrifter*. Oslo, Universitet i Oslo.

- Herzberg, F. (1968): *Work and the Nature of Man*. London, Stables Press.
- Knudsen, H. (1995): *Employee Participation in Europe*. London, Sage.
- Knudsen, H. (2000): Demokrati på arbejdspladsen, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 3, 69-86.
- Lewin, K, Lippitt, R. & White, R. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created »social climates«, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Maslow, A. (1954): *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill Book Comp.
- Samarbejdsnævnets årsrapport (1995): København, Samarbejdsnævnet.
- Scheuer, S. (1992): Return to decentralization. I: Anthony Ferner & Richard Hyman: *Industrial Relations in the new Europe*. Oxford, Basil Blackwell.
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. New York, Harper and Brothers.
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo, Tanum Forlag.
- Veen, P. (1984): Organizational Theories. I: P. Drenth, H. Thierry, P. Willems & J. de Wolff (eds.): *Handbook of Work and Organizational Psychology*. New York, John Wiley & Sons.
- Westenholz, A. (1999a): Medarbejderdeltagelse i ledelsen af arbejdslivet – en historisk analyse med fokus på danske forhold. I: S. Christensen & A. Westenholz: *Medarbejdervalgte i danske virksomheder*. København, Handelshøjskolens forlag.
- Westenholz, A. (1999b): Borgere i virksomhedssamfundet, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1, 3, 81-83.

**Mogens Agervold** er professor ved Psykologisk Institut, Århus Universitet.  
e-mail: mogensa@psy.au.dk