

Involvering og participation i lærende organisationer

Peter Nielsen

Op gennem 1990'erne og på denne side af årtusindskiftet har der været en voksende opmærksomhed på virksomheders innovationsevne. Det er i reglen produkt- eller serviceinnovationen, som er genstand for størst opmærksomhed. Men produkt- eller servicefornyelse er udtryk for en læringsproces i virksomheden, der involverer virksomhedens medarbejdergrupper på forskellig måde. I denne artikel afdækkes de specifikke organisatoriske karakteristika, der fremmer virksomhedernes evne til produkt- og serviceinnovation, og betydningen af medarbejdernes involvering og participation ved opbygning af lærende organisationer undersøges. Spørgsmålet er, om der kan afdækkes nye virksomhedsbaserede regimer for samarbejde i forbindelse med udvikling af de lærende organisationer. Analysen bygger på en omfattende spørgeskemaundersøgelse af virksomheder i den private sektor.

Et af de fænomener, som har påkaldt sig betydelig opmærksomhed i det ny årtusinde, er virksomheders fornyelsesevne. Fornyelse af produkter og serviceydelser bliver for mange virksomheder "vækststrategien" i et miljø præget af stigende globalisering, hastig teknologiudvikling, ændrede forbrugerkrav og voksende konkurrencepres. Men produkt- og servicefornyelser er kun en side af fornyelsesevnen. En anden og mindst lige så vigtig side er den fornyelse, der angår arbejdsprocesserne og medarbejderudviklingen i virksomhederne: Nye organisationsformer, som ændrer jobindhold og relationer samt involverer medarbejdere i produktionsmiljøet på nye måder, bliver tilsyneladende mere og mere udbredt parallelt med "vækststrategien".

Om fremvæksten af de nye organisationsformer og udviklingen af nye produkter og serviceydelser i virksomhederne er to sider af samme sag, skal vi undersøge nærmere i det følgende. Formålet med denne artikel er således at afdække de organisatoriske

karakteristika, som fremmer virksomhedernes evne til at forny produkter og serviceydelser, samt i forlængelse heraf at undersøge mønstret for medarbejdernes involvering og participation ved opbygning af sådanne nye organisationsformer. At virksomhederne formår at sende nye produkter eller serviceydelser på markedet betragtes i det følgende som et udtryk for deres evne til at lære internt og i relation til omgivelserne. Netop derfor bliver det væsentligt at afdække, hvilke organisatoriske karakteristika sådanne virksomheder besidder, og hvilke samarbejdsrelationer virksomhedernes aktører indgår i. I litteraturen om lærende organisationer er der tilbøjelighed til enten at fokusere på aktørprocesser (Argyris & Schön 1978) eller på organisationsstrukturer (Pedler et al. 1991), der virker fremmende på læring, hvorimod koblingen mellem aktørniveau og organisationsniveau ofte volder problemer.

I nærværende sammenhæng bliver medarbejderne i virksomhederne den helt cen-

trale ressource i de læreprocesser, der materialiserer sig i form af nye produkter og serviceydelser på markedet. En væsentlig pointe er imidlertid, at læreprocesserne gennemføres i og er resultater af et organiseret samspil. Hermed bliver den måde, arbejdsprocesserne er struktureret på, af afgørende betydning for virksomhedernes evne til at udvikle nye produkter eller serviceydelser. Det er organiseringen af arbejdsprocesserne og virksomhedernes organisation i mere bred forstand, der sætter rammerne for og muliggør læring som kollektivt fænomen i virksomheden, samtidig med at læringen indlejrer sig i rutiner og praksisser netop omkring organiseringen af arbejdsprocesser og relationer.

Man kan således betragte innovationsevnen som en organisatorisk kompetence, der netop er karakteristisk for en lærende organisation. Det er en kompetence, som er afhængig af medarbejdernes evne og vilje til kontinuerligt at lære og udvikle viden som en kollektiv ressource i virksomheden. En nødvendig forudsætning for aktivering af den kollektive ressource er her medarbejdernes engagement i produktionen samt i virksomhedens interne og eksterne relationer. Netop denne forudsætning betyder, at spørgsmålet om medarbejdernes direkte involvering og indirekte participation specielt i forhold til organisationsændringer og opbygning af sådanne lærende organisationers strukturelle træk bliver særdeles vigtigt at undersøge.

Gennem den direkte involvering og indirekte participation bliver det muligt at etablere det nødvendige engagement og opbygge motivationen hos medarbejderne i forhold til fornyelserne i virksomhederne. I forlængelse af spørgsmålet om, hvilke organisatoriske karakteristika der fremmer læringsprocesser blandt medarbejderne og dermed virksomhedernes evne til at forny produkter og serviceydelser, er et lige så væsentligt spørgsmål, hvorledes samarbej-

det i virksomhederne tilrettelægges i forbindelse med opbygning af disse organisatoriske karakteristika. Nyere ledelsesteorier betoner den direkte og individuelle involvering af medarbejderne, og spørgsmålet er, om denne form dominerer over for den mere klassiske indirekte og kollektivt orienterede participation i organisationsudviklingen.

Lærende organisationer og den økonomiske kontekst

De betydelige potentialer, som ligger i at udvikle og tilpasse virksomheders ledelses- og organisationsformer, har længe været anerkendt, såvel i teori som i det praktiske liv. Den økonomiske historie har vist, at rationel tilrettelæggelse af arbejdsprocesser, opmærksomhed på de sociale relationer, medarbejderindflydelse, motivation og tilpasningsdygtighed over for omgivelserne har stor betydning for virksomheders præstationer og vækst. Historien afspejler sig i udviklingen af ledelsesteoriene fra Scientific Management over Human Relations og Socioteknik til Human Resources Management og fleksible organisationsformer.

For at forstå de udviklingsmæssige vilkår og betydningen af de potentialer, der ligger i nye ledelses- og organisationsformer, er det nødvendigt at relatere disse til omgivelserne og virksomhedernes situationsbestemte betingelser. Teoretisk er det således påvist, hvorledes de vækstmæssige resultater i længden er afhængige af et samspil mellem den teknologiske udvikling af produktionsmidler, institutionelle forhold og fremkomsten af de nye organisationsformer (Freeman & Soete 1997).

At den teknologiske udvikling af produktionsmidler spiller en væsentlig rolle for væksten er klassisk økonomisk viden. Men der opstår vækstmæssige problemer, der som udvikling i teknologien og organisering af arbejdsprocesser samt arbejdskraft

tens kvalifikationsudvikling ikke matcher tilstrækkeligt (Lundvall 2001). I udviklingen op mod årtusindskiftet fremstår informations- og kommunikationsteknologien som en universel teknologisk fornyelse med omfattende innovationspotentialer, såvel i forhold til produkter og serviceydelser som for fremkomsten af nye ledelses- og organisationsformer (OECD 2000).

Informations- og kommunikationsteknologien fik først og fremmest betydning for virksomhedernes innovationsevne i samspil med globaliseringsprocessen og ændringer i den internationale arbejdsdeling. Det internationale konkurrencepres, som blev resultatet heraf, satte for alvor gang i en global bølge af nye organisatoriske løsningsmuligheder, som udgjorde, hvad man med Arne Røvik (1992 og 1998) kan betegne som "institutionelle standarder" for god og effektiv organisation og ledelse. "Institutionelle standarder" som virksomhederne blev konfronteret med i situationen med voksende konkurrencepres.

Allerede i midten af 80'erne fremstod "fleksible organisationsformer" som toneangivende svar på udviklingen i virksomhedernes omgivelser. Først med Piore & Sable's (1984) "fleksible specialisering" og senere med Atkinson's (1985) "fleksible virksomhed". Tilsvarende dannede de japanske virksomheders konkurrencemæssige overlegenhed inspiration til bl.a. "Just in time", "TQM" og "medarbejderinvolvering" (Sisson 1994). Behovet for læring og vidensudvikling fremmede i forlængelse heraf udviklingen af koncepter for videnstyring (Nonaka & Takeuchi 1995) og for lærende organisationer (Senge 1990). Lærende organisationer kan først og fremmest anskues som en måde at fremme medarbejdernes forståelse af organisationen som en helhed for dermed at styrke udviklingspotentialerne i virksomhederne (Elkjær 2000).

Selv om der er gennemført omfattende forskning omkring udvikling af de nye le-

delses- og organisationsformer, er det snarere undtagelsen end regelen, at analyserne af fornyelserne omfatter alle brancher i private byerhverv og inddrager spørgsmålet om præstation i form af produkt- eller serviceinnovation (Laursen 2002). Specielt hvad angår lærende organisationer er det langt fra sædvanligt at inddrage sådanne markedsmæssige resultater af læreprocesserne i analysen. På denne baggrund vil det første hovedspørgsmål, som søges besvaret i analysen, være: I hvilket omfang har virksomhederne i de private byerhverv udviklet organisatoriske karakteristika, som fremmer læring og vidensudvikling, og hvorledes påvirker udviklingsgraden chancen for produkt- eller serviceinnovation?

Hovedtesen i analysen bliver, at fornyelsesevnen er en organisatorisk kompetence, som netop er karakteristisk for den lærende organisation. Fornyelsesevnen kan naturligvis variere, men den er til syvende og sidst afhængig af medarbejdernes evne og vilje til at lære og udvikle viden som en kollektiv ressource i virksomheden. Dette ræsonnement er baggrunden for, at analysen fokuserer på, hvorledes medarbejderne involveres og deltager i udviklingen af sådanne lærende organisationer.

Internationalt har der med EPOC-projektet bl.a. været fokuseret på sammenhængen mellem innovation, organisatorisk fleksibilitet og medarbejderparticipation (EPOC 1997, Wickham 1998), og der er påvist en sammenhæng mellem innovation, funktionel fleksibilitet og beskæftigelsesvækst. En sådan sammenhæng er også fundet for Danmark (Lundvall & Nielsen 1999). EPOC-studiet fokuserer imidlertid hovedsagelig på den individuelle og gruppebaserede indflydelse, der så at sige er indbygget i de nye organisations- og ledelsesformer. Den indflydelse, som vedrører selve organisationsudviklingen, og som er baseret på den indirekte participation gennem kollektive interessevaretagelse og samspil

mellem ledelsen og de valgte medarbejderrepræsentanter, er imidlertid mindst lige så relevant og interessant at undersøge, ikke mindst i danske virksomheder, som har lang tradition for denne samarbejdsform (Knudsen 2000).

Det er nævnt i indledningen, hvorledes udviklingen af de nye organisations- og ledelsesformer kan forventes at fremme anvendelsen af den direkte, individuelle eller gruppebaserede involvering af medarbejderne. Omvendt er den ovennævnte indirekte participation formelt set en institutionaliseret del af relationerne mellem ledelse og medarbejdere i virksomhederne. Der er således mulighed for, at involveringsformen dominerer over participationsformen, men der er også mulighed for, at der opstår udviklingsmæssige synteser af de to samarbejdsformer i virksomhederne: Det andet hovedspørgsmål bliver derfor, om der empirisk kan afdækkes nye virksomhedsbaserede "regimer" for interessevaretagelse i samspil med udvikling af de nye ledelses- og organisationsformer?

Datamateriale

Datamaterialet, som den empiriske analyse bygger på, er tilvejebragt ved hjælp af en omfattende spørgeskemaundersøgelse til virksomheder i den private sektors byerhverv, gennemført i 2001. Formålet med undersøgelsen var at kortlægge udviklingen af nye organisationsformer, fornyelsesevnen og personaleudviklingen blandt private virksomheder i Danmark. Der er på en og samme gang tale om en selvstændig undersøgelse og en opfølgning på en undersøgelse fra 1996, gennemført i tilknytning til DISKO-projektet¹.

En stor del af de spørgsmål, der stilles til ledelsen i virksomhederne, er således præcis de samme, som blev stillet i spørgeskemaundersøgelsen fra 1996 (Gjerding 1997). Dette blev gjort for at styrke sammenlignelighede-

den, herunder at undersøge udviklinger i fænomenerne over tid. Erfaringen viser, at selv mindre ændringer i formuleringer kan ændre svarmønstret og dermed give grundlag for skævhed i sammenligneligheden. En skævhed, der ofte er mere alvorlig end bortfaldsproblemer i forbindelse med dataindsamlingen (Goul Andersen 1988).

Ved såvel undersøgelsen fra 1996 som ved nærværende undersøgelse blev designet udarbejdet i samarbejde med Danmarks Statistik, og datamaterialet er tilvejebragt af Danmarks Statistik. Designet omfatter 6975 virksomheder. Her indgår samtlige virksomheder i Firmastatistikken med 25 fuldtidsansatte og derover, og en simpel tilfældig stikprøve blandt virksomhederne med mellem 20 og 25 fuldtidsansatte. Der er med andre ord tale om en totalundersøgelse af alle virksomheder i den private sektors byerhverv med 25 fuldtidsansatte og derover, suppleret med et tilfældigt udtræk af virksomheder i byerhvervene med mellem 20 og 25 fuldtidsansatte.

Spørgeskemaet blev udsendt som postenquete, og der blev gennemført rykkerprocedure af Danmarks Statistik. Resultatet af proceduren blev, at Danmarks Statistik modtog 2007 ledesskemaer retur. Dette giver en besvarelsesprocent på 29%, hvilket ikke er helt tilfredsstillende. Det afgørende er imidlertid, om bortfaldet er systematisk skævt i forhold til de vigtigste variable. En indgående bortfaldsanalyse viser (Nielsen 2004), at for hele stikprøven er svarprocenterne samlet for industrien og serviceerhvervene bemærkelsesværdigt ens, når fordelingen på størrelsesgrupper betragtes. Det samme er tilfældet inden for de "tunge" brancher i fremstillingserhvervene samt i byggeri- og serviceerhvervene. Finansiering- og forsikringsvirksomhed samt udlejning og ejendomsformidling ligger derimod meget lavt. Årsagen er, at dele af disse branchegrupper ikke er dækket af Firmastatistikken.

Et spørgsmål, som er lige så væsentligt som skævheden i bortfaldet, er de afgivne svares pålidelighed og gyldighed. Her giver muligheden for at sammenligne svarmønstre over tid og for at sammenligne nægtersvar med indkomne svar et bedømmelsesgrundlag. For at illustrere svarmønstret på en væsentlig variabel er resultaterne fra først 1996-undersøgelsen, dernæst 2001

undersøgelsen, endelig de 637 virksomheder der "går igen" i de to undersøgelser og sluttelig 145 "nægtere" på spørgsmålet: "Har virksomheden introduceret nye produkter/serviceydelser i løbet af perioden 1998-2000, når De ser bort fra mindre forbedringer af eksisterende produkter" gengivet i tabellen herunder:

Tabel 1: *Besvarelse på spørgsmålet om produkt/serviceinnovation ved undersøgelsen i 1996 (DISKO)undersøgelsen i 2001, de 635 "gængangere" og 145 "nægtere". (Procent lodret)*

	1996 undersøgelsen N = 1869	2001 undersøgelsen N = 1974	"Gænganger"- virksomheder N = 637	"Nægtere" i 2001 unders. N = 145
Ja	51,7	45,4	44,5	42,8
Nej	47,4	52,4	52,7	55,9
Ved ikke	0,4	2,2	3,0	1,4

Som det ses, lå niveauet i 1996-undersøgelsen på 52% af virksomhederne, der havde introduceret nye produkter eller serviceydelser i perioden 1993-1995. Ved undersøgelsen i 2001 er niveauet faldet til 45% af virksomhederne, hvilket tydeligvis bekræftes såvel af målingerne blandt de virksomheder, der går igen fra 1996-undersøgelsen, som målingerne blandt "nægterne", der fik dette spørgsmål præsenteret ved den telefoniske rykning. At andelen af "nægtere" er 2,6 procentpoint lavere end blandt deltagerne i 2001 undersøgelsen for så vidt angår produkt- eller servicefornyelser forekommer plausibelt. Naturligvis er antallet af "nægtere", der indgår i bortfaldsanalysen for lille til at kunne konkludere noget med statistisk sikkerhed. Ikke desto mindre forekommer niveauet i målingerne stabilt og forskelligt mellem de to tidspunkter for anvendelse af dette spørgsmål på de udvalgte virksomheder.

Sammenfattende kan det konkluderes, at undersøgelsen er repræsentativ for private virksomheder i byerhvervene med 20 fuld-

tidsansatte og derover, når der ses bort fra finansiering- og forsikringsvirksomhed samt udlejning og ejendomsformidling. Ses der bort fra disse områders manglende repræsentativitet, som skyldes designets tilrettelæggelse, viser det sig, at bortfaldsproblemer intet sted er så alvorligt, at det medfører betydelig skævhed i materialet. Konklusionen er således, at selv om besvarelsesprocenten samlet set for undersøgelsen ikke er helt tilfredsstillende, er der tale om en ensartethed i bortfaldet, som betyder, at skævhed kun udgør et moderat til mindre problem.

Den lærende organisations karakteristika

Udviklingen af informations- og kommunikationsteknologien, voksende globalisering, ændringer i forbrugerkrav og øget konkurrencepres op gennem halvfemserne har som nævnt fremmet udviklingen af "universelle" organisatoriske løsninger, så som kvalitetsstyring (TQM), decentralise-

ring af ansvar (Empowerment), vidensstyring (Knowledge Management), og opbygning af kompetence hos medarbejderne (HRD). Virksomhederne har således været konfronteret med et stigende antal organisatoriske løsningsmuligheder i forhold til udviklingen i omgivelserne, og spørgsmålet er så, hvilke de vælger, og hvorledes de udvikler og kombinerer løsningsmulighederne internt til nye organisations- og ledelsesformer, når hensynet til at fremme produktion og kommunikation af viden til produkt- eller serviceinnovation er væsentligt.

Vi skal i det følgende sætte fokus på udviklingen af organisatoriske principper, som nok har forskellig teoretisk oprindelse, men alle fremmer forskellige aspekter af læring og vidensudvikling i virksomhederne. I undersøgelsen har vi spurgt til forekomsten af organisatoriske dimensioner, som alle, direkte eller indirekte, refererer til teoretiske aspekter, der angår innovation, kvalitet, vidensledelse og personaleudvikling i virksomhederne: Arbejdsgrupper, der arbejder på tværs af faggrupper, integration af funktioner, opblødning af faggrænser,

uddelegering af ansvarsområder og selvstyrende team er empiriske indikatorer, som refererer til Moss Kanters teori om integrativ organisation (Moss Kanter 1983) og Burns & Stalkers organiske organisationer (Burns & Stalker 1961). Kvalitetscirkler og systemer, der indsamler forslag fra de ansatte, kan ses som indikatorer for Kvalitetsledelse (TQM) og Vidensledelse (Nonaka & Takeuchi 1995). Skræddersyede uddannelsessystemer og uddannelsesplanlægning indikerer personaleudvikling (HRD) (Hendry 1995), og samarbejde med eksterne aktører refererer til litteraturen om innovationssystemer (Lundvall 1992). I figur 1 er dimensionerne inddelt i forhold til de teoretiske aspekter, som de refererer til.

Det første spørgsmål, som melder sig, er, om vi kan afdække mønstre for, hvorledes virksomhederne har udvalgt og indarbejdet dimensionerne i deres organisation, samt i hvilket omfang disse mønstre konvergerer med ovennævnte teoretiske aspekter. For at besvare spørgsmålet er det undersøgt, om dimensionerne samler sig i "latente variable", der korrelerer adfærdsmæssigt og refe-

Figur 1: Teoretiske aspekter og operationelle dimensioner relateret til virksomhedernes organisation, kommunikation, personaleudvikling samt aflønning og samarbejde.

Teoretisk aspekt	Operationel dimension
Organisk og integrativ organisation	Tværfaglige arbejdsgrupper Integration af funktioner Opblødning af faggrænser Uddelegering af ansvar Selvstyrende grupper
Kvalitetsledelse og -styring	Kvalitetscirkler/-grupper Systemer til indsamling af forslag
Human kapital og HRD	Skræddersyede uddannelsesforløb Langsigtet uddannelsesplanlægning
Udviklende lønsystemer	Kvalifikations- eller funktionsløn Resultatløn
Nationale innovationssystemer	Tættere samarbejde med kunder Tættere samarbejde med underleverandører Tættere samarbejde med videnscentre

rerer til de teoretiske aspekter i figur 1. At undersøge forekomsten af sådanne adfærdsmæssige sammenhænge bliver således første trin i afdækning af lærende organisationers "anatom". Til dette formål er der gennemført en faktoranalyse, og resultatet af denne er fire forskellige faktorer, dvs. "latente variable", der adfærdsmæssigt korrelerer i virksomhederne.

For det første fremkommer en faktor, som kan benævnes "*Organisation og kvalitet*", hvortil "tværfaglige arbejdsgrupper", "kvalitetscirkler/-grupper", "selvstyrende grupper", "integration af funktioner", "uddelegering af ansvar", "systemer til indsamling af forslag" og "opblødning af faggrænser" har høje korrelationer. Denne faktor omfatter samtlige dimensioner knyttet til aspekterne "Organisk og integrativ organisation" samt "Kvalitetsledelse og styring". For det andet fremkommer en faktor, som kan benævnes "*Kvalifikationsudvikling*", hvortil "uddannelse skræddersyet til virksomhedens behov" samt "langsigtet uddannelsesplanlægning" skiller sig ud med høje korrelationer. For det tredje fremkommer faktoren "*Eksternt samarbejde*", hvortil dimensionerne "samarbejde med kunder" og "samarbejde med leverandører" skiller sig ud, dog uden at omfatte "samarbejde med vidensorganisationer". Den fjerde og sidste faktor omfatter dimensionerne "resultatløn" samt "kvalifikations- og funktionsløn" og refererer således til "*Nye lønssystemer*". Resultatet af faktoranalysen korresponderer således empirisk med de teoreti-

ske aspekter, som er fremhævet i figur 1. Dette kan tages som udtryk for tilstedeværelsen af en teoretisk og dermed logisk konsistens i de kombinationer af dimensioner, der bliver tilpasset og indarbejdet i virksomhederne.

På grundlag af dette resultat vil det være teoretisk interessant at teste, om de afdækkede faktorer som "latente" variable øger chancerne for produkt- eller serviceinnovation i virksomhederne. Produkt- eller serviceinnovationer anses som nævnt for at være det materielle udtryk for virksomhedernes evne til at gennemføre læreprocesser og bevæge sig ud over den viden og de erfaringer, produktionen hidtil har været baseret på. Vi har spurgt virksomhederne, om de i perioden 1998-2000 har introduceret nye produkter eller serviceydelser, når der ses bort fra mindre forbedringer af eksisterende produkter. Resultatet blev, at godt 45% af virksomhederne angav, at de havde udviklet mindst et nyt produkt eller en ny serviceydelse i perioden. Som det næste analytiske trin er sammenhængen mellem indarbejdelse af de organisatoriske faktorer og forekomsten af produkt- eller serviceinnovation i virksomhederne testet i en logistisk regressionsmodel.

Som det fremgår forøger hver især af de fire faktorer signifikant chancerne for produkt- eller serviceinnovation i virksomhederne. Den første faktor, som omfatter dimensioner knyttet til organisation og kvalitetsudvikling, viser den største effekt, som tilnærmelsesvis fordobler chancerne for

Tabel 2: Logistisk regression på produkt- eller servicefornyelse med faktorerne relateret til organisation og kvalitet (Faktor 1), personaleudvikling (Faktor 2), eksternt samarbejde (Faktor 3) og nye lønssystemer (Faktor 4). (odd ratio, 95% konfidensinterval, estimater og P-værdier)

Dimension	Effekt	Nedre	Øvre	Estimat	Chi-sq	P-valu
Faktor 1	1,91	1,73	2,11	0,65	163,53	<.0001
Faktor 2	1,38	1,25	1,51	0,32	43,20	<.0001
Faktor 3	1,45	1,31	1,60	0,37	52,06	<.0001
Faktor 4	1,31	1,19	1,44	0,27	31,34	<.0001

produkt- eller serviceinnovation. De øvrige faktorer, hvis effekter ikke størrelsesmæssigt er signifikant forskellige, forøger tilsvarende chancerne for innovation i virksomhederne. Resultatet af dette analytiske trin er først og fremmest evidens for gyldigheden af de teoretiske aspekters betydning i forhold til virksomhedernes innovative adfærd.

Et væsentligt spørgsmål, der følger i forlængelse heraf, er, i hvilket omfang faktorer og dimensioner samlet set komplementerer hinanden og kumulativt øger chancen for produkt- eller serviceinnovation i virksomhederne. Ræsonnementet skulle således være, at jo flere aspekter og dimensioner virksomhederne indarbejder, jo tydeligere og mere bevidst sættes på en organisationsstruktur, som fremmer læring og vidensudvikling i virksomheden. Man kan tilsvarende fremhæve, at selve indarbejdelsen af aspekter og dimensioner fremmer den organisatoriske læring og udviklingen af en læringsorienteret, innovativ kultur i virksomhederne. Resultatet af en sådan organisationskultur må forventes at slå tydeligt igennem på chancerne for produkt- eller serviceinnovation. Denne forventning støtter sig også på udenlandske og danske forskningsresultater, hvor effekten af "bundling" af organisations- og ledelsesmæssige dimensioner på virksomheders præstationer er påvist (Dyer & Reeves 1995; Huselid 1995; Huselid et al. 1996; Wood 1999; Osterman 2000; Lund Vinding 2000; Laursen 2002).

For at undersøge ovennævnte antagelse er der opbygget et additivt indeks, der optæller, hvor mange af de 14 dimensioner med teoretisk og empirisk relevans for læring og innovativ adfærd hver enkelt virksomhed i undersøgelsen har indarbejdet. Det additive indeks er opdelt i tre kategorier, som hver især har fået betegnelse efter hvor mange dimensioner virksomheden har indarbejdet: En lavt udviklet kategori

med 0-4 af dimensionerne indarbejdet, en middel udviklet kategori med 5-8 af dimensionerne indarbejdet og en højt udviklet kategori med 9-14 af dimensionerne indarbejdet. Ved at konstruere målet for udvikling af de lærende organisationer på denne måde, tages højde for forskellighed og individualitet i virksomhedernes udvælgelse og indarbejdelse af dimensioner. Denne forskellighed indebærer en grundlæggende antagelse om, at forskellige kombinationer af dimensioner vil fremme innovationsevnen i forskellige virksomheder, afhængig af hvilke situationsbestemte betingelser og omgivelser virksomheden har.

Resultatet af indekskonstruktionen og opdelingen i de tre kategorier betyder, at vi på det generelle plan får en gruppe med højt udviklet lærende organisationer, som omfatter 29% af virksomhederne. Det er disse virksomheder, som i særlig grad har arbejdet bevidst omkring kombination af de forskellige aspekter af vidensudvikling og gjort en indsats for at tilpasse og indarbejde dem. Gruppen med middel udviklede lærende organisationer er den største, og omfatter 44% af virksomhederne, mens gruppen med lavt udviklede lærende organisationer er næsten lige så stor som gruppen af højt udviklede, nemlig på 27% af virksomhederne. Opdeles efter virksomhedsstørrelse, viser det sig, at med stigende størrelse vokser andelen med højt udviklede lærende organisationer. Når de store virksomheder har en langt større andel blandt gruppen af højt udviklede, kan dette i et vist omfang være resultatet af, at behovet for formel udvikling af kommunikation, koordination og samarbejde i sagens natur er mere presserende her. Tilsvarende vil vi ofte her finde virksomheder i "modenhedsfasen", hvor udviklingen så vidner om tilstedeværelsen af en forandringsvillig kultur i disse virksomheder.

Opdeles på brancher, viser det sig, at forretningservice har den største andel virk-

Tabel 3: Logistisk regression på produkt- eller servicefornyelse med udviklingsgrader i vidensorganisationen samt størrelse, branchetilhør, koncerntilhør og produktion. (odds ratio, 95% konfidensinterval, estimater og P-værdier)

Variabel	Effekt	Nedre	Øvre	Estimat	Chi-sq	P-valu
Høj	5,18	3,90	6,90	0,82	127,30	<.0001
Middel	2,20	1,71	2,83	0,39	37,11	<.0001
Fremstilling	2,35	1,62	3,40	0,54	38,69	<.0001
Byg & anlæg	0,69	0,45	1,08	-0,68	28,35	<.0001
Forret service	2,27	1,46	3,54	0,51	15,40	<.0001
Stor (>100)	1,61	1,26	2,07	0,30	14,23	0.0002
Dk koncern	0,76	0,58	1,00	-0,14	3,93	0.0475
Ej koncern	0,58	0,44	0,76	-0,28	15,85	<.0001

(Kun de statistisk signifikante effekter er vist i tabellen)

somheder med høj udviklingsgrad. Også fremstillingsvirksomhed har en stor andel virksomheder i kategorien af højt udviklede lærende organisationer. Bygge- og anlægsvirksomhed har med 43% den største andel med lav udviklingsgrad. Branchen er præget af klassiske, men branchespecifikke måder at organisere arbejdsprocesserne og udvikle personalet på. Handel er den branche, som ligger tættest på gennemsnittet. Når det gælder ejerskab, viser det sig, at virksomheder ejet af udenlandske koncerner har en betydelig andel i kategorien af højt udviklede lærende organisationer. Dette kan være et resultat af direkte inspiration eller forandringspres i forhold til globale udviklingsbehov. Dansk koncernejede virksomheder fordeler sig tættere på gennemsnittet, medens enkeltvirksomhederne har færre i kategorien af højt udviklede lærende organisationer. Modsat hvad man eventuelt kunne forvente, har standard- eller individuel produktion ingen indflydelse på fordelingen i udviklingsgrader på den lærende organisationen.

På baggrund af den gennemførte opdeling af virksomhederne efter udviklingsgrader i den lærende organisation, vil det næste analytiske trin være at teste sammenhængen mellem udviklingsgraden og virksomhedernes evne til at lære og omsætte

viden til nye produkter eller serviceydelser på markedet. Testen er gennemført ved hjælp af en logistisk regression, og der er kontrolleret for variationer i virksomhedernes størrelse, branche- og koncerntilhør samt produktion.

Resultatet af den logistiske regression viser helt tydeligt, at indarbejdelse af den lærende organisations dimensioner har en tydelig effekt på virksomhedernes evne til at gennemføre læreprocesser og omsætte deres viden til nye produkter eller serviceydelser. De virksomheder, som har indarbejdet mange af aspekterne og kan placeres i kategorien med høj udviklingsgrad i den lærende organisationen, har således godt fem gange større chance for at have introduceret nye produkter eller serviceydelser på markedet i perioden 1998-2000, sammenholdt med virksomheder med lav udviklingsgrad. For virksomheder med en middel udviklingsgrad er der tale om godt dobbelt så stor chance for produkt- eller serviceinnovation. Vi kan altså konstatere, at bestræbelserne på at udvikle organisation, kommunikation, uddannelse, aflønning og samarbejde til individuelt tilpassede løsninger i virksomhederne rent faktisk fremmer læring og vidensudvikling i virksomhederne, hvilket materialiserer sig ved nye produkter eller serviceydelser på mar-

kedet. Vi kan således opretholde vores "teoretiske" konstruktion af den lærende organisation med tilhørende empiriske dimensioner som gyldig efter testen af virksomhedernes adfærd. Samtidig kan vi se af analysen, at virksomhedernes strukturelle betingelser i sig selv giver varierende chancer for produkt- eller serviceinnovation. Virksomhederne i fremstillingserhvervene samt i forretningsservice har således over dobbelt så store chancer for at være produkt- eller serviceinnovative uanset udviklingsgrad, og virksomheder med 100 ansatte og derover har 1,6 gange så stor chance her for. Omvendt har virksomheder i bygge- og anlægsbranchen mindre chance for den innovative markedsadfærd. Alt i alt forekommer resultaterne konsistente, dels i forhold til de tidligere trin i analysen og dels med de teoretiske ræsonnementer som indledte analysen.

Involvering og participation – Samarbejdsregimet

Teoretisk kan de lærende organisationers effektivitet i forhold til produkt- eller serviceinnovation forstås ved, at de indarbejdede dimensioner tilpasses og komplementerer hinanden, hvilket etablerer hensigtsmæssige og fleksible strukturer, der fremmer organisatorisk læring. Tilsvarende fremmes etableringen af en lærings- og udviklingsorienteret kultur, som indlejres i virksomhederne bl.a. gennem samarbejds erfaringer ved organisationsudviklingen. Ikke mindst resultaterne af en sådan virksomhedskultur må i sig selv forventes at have en betydelig effekt på initiativer til produkt- eller serviceinnovationen.

En afgørende forudsætning for at ovennævnte udviklinger og sammenhænge kan fungere effektivt er medarbejdernes aktive tilslutning og involvering i virksomhedernes udvikling. Det er indlysende, at uden medarbejdertilslutningen og involveringen

vil organisationsudviklingen i bedste fald være en tom skal, frakoblet den faktiske adfærd, eller måske snarere være forum for langvarig modstand og uvilje mod forandringer. Under sådanne betingelser vil læring og vidensudvikling have meget vanskelige vilkår i virksomhederne.

Forudsætningen om medarbejdernes aktive tilslutning og involvering er naturligvis ikke ensbetydende med fravær af interessemodsætninger og konflikter omkring organisationsudviklingerne. Forudsætningen er først og fremmest et spørgsmål om effektive instrumenter for medarbejdernes indflydelse og participation omkring udviklingsprocesserne såvel som i den daglige arbejdssituation. Instrumenter som konstruktivt kan forene aktørernes forskellige interesser omkring udviklingen af organisation og ledelse i virksomhederne. Den involvering og det ansvar, som forventes løftet af medarbejderne i de nye organisationsformer, kan ikke bringes til at fungere uden en tilsvarende involvering og "commitment" fra ledelsen over for medarbejderne (Lazonick 1994).

Det er etableringen af rammebetingelserne for udviklingen af medarbejdernes aktive tilslutning og involvering i forhold til de nye organisationsformer, vi skal undersøge i det følgende. Spørgsmålet om, hvorledes rammerne for involvering og participation er etableret i virksomhederne i forbindelse med organisatoriske ændringer, er vigtigt. Det er i sådanne ændringssituationer, at behovet for instrumenter, der konstruktivt kan forene interesserne omkring udviklingen af organisationen og etablere tryghed under omstillingen, er størst, hvis en lærings- og udviklingsorienteret kultur skal etableres i virksomhederne. Tilmed kan fokus på disse ændringssituationer give et billede af, i hvilket omfang nye virksomhedsbaserede "regimer" for interessevaretagelse vokser frem. Hovedspørgsmålet i det følgende bliver således, om der empirisk kan

Tabel 4: Virksomhedernes brug af dimensioner i tilrettelæggelse af samarbejdet med medarbejderne ved interne organisationsændringer (pct. vandret)

	Ja	Nej	Ved ikke	Ikke relevant	(N)
Medarbejderrepræsentanter deltager i ledelsens fællesmøder	17.6	65.9	0.9	15.6	1254
Der oprettes en eller flere projektgrupper med ledelse og medarbejderrepræsentanter	47.3	39.6	1.4	11.8	1251
Det foregår i samarbejdsudvalgets regi	29.7	43.7	1.5	25.1	1240
Medarbejderrepræsentant i virksomhedens bestyrelse	13.7	58.9	1.3	26.1	1232
Der indkaldes til fællesmøder med berørte medarbejdere	83.3	11.8	1.1	3.9	1248
Der indkaldes til fællesmøder med alle medarbejdere	65.0	28.2	1.5	5.2	1243
Der tages direkte kontakt til individuelle medarbejdere efter behov	89.4	7.1	1.3	2.3	1262

afdækkes nye virksomhedsbaserede regimer for interessevaretagelse, i samspil med udviklingen af de nye ledelses- og organisationsformer. For at vi kan nærme os besvarelsen af dette spørgsmål, skal vi først se på, hvilke dimensioner virksomhederne ifølge undersøgelsen tager i brug i forbindelse med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere omkring interne organisationsændringer.

I tabellen er vist virksomhedernes anvendelse af forskellige dimensioner for involvering og participation i forbindelse med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere omkring interne organisationsændringer. Langt hovedparten af virksomhederne anvender den behovsbestemte direkte og individuelle kontakt til medarbejderne. Dette er den mindst institutionaliserede og mest ad hoc-prægede af samarbejdsdimensionerne. En samarbejdsdimension, som er meget præget af ledelsens initiativ over for de individuelle medarbejdere. Næsten lige så mange virksomheder anvender fælles-

møder med de berørte medarbejdere. Denne samarbejdsdimension er også direkte i forhold til de berørte, men den er mere kollektivt orienteret end den førstnævnte. Når der indkaldes til fællesmøde med alle medarbejdere, er det den mest kollektivt orienterede af de direkte samarbejdsdimensioner. Her opfattes udviklingen som et fælles projekt, der vedrører alle medarbejderne – direkte eller indirekte.

De mere indirekte og institutionaliserede samarbejdsdimensioner er ikke så udbredte blandt virksomhederne sammenlignet med de direkte samarbejdsdimensioner. Lidt under halvdelen af virksomhederne opretter projektgrupper, hvor ledelse og medarbejderrepræsentanter samarbejder. Ikke bare formålsbestemte projektgrupper oprettes, men også de mere institutionaliserede og permanente samarbejdsudvalg tages i brug som forum for samarbejdet af 30% af virksomhederne. Når medarbejderrepræsentanter deltager i ledelsens fællesmøder, må det tages som udtryk for ledelsens ønske om at

inddrage repræsentanter for medarbejderne centralt i beslutningerne omkring organisationsændringerne. Denne form anvendes i 18% af virksomhederne. Endelig foregår samarbejdet gennem en medarbejderrepræsentant i bestyrelsen i 14% af virksomhederne.

Som det fremgår, anvender virksomhederne de forskellige samarbejdsdimensioner i forskelligt omfang i forbindelse med organisationsændringer. Dimensionerne kan klassificeres efter, om de etablerer direkte eller indirekte samarbejde med de berørte. De kan også klassificeres efter, om der er tale om individuelt eller kollektivt samarbejde med medarbejderne. På denne måde kan der udvikles typologier for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i forbindelse med de interne organisationsændringer. En alternativ måde at anskue samarbejdsrelationerne på er at forholde dimensionerne til to fundamentalt forskellige teoretiske vinklinger af samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i virksomheder (Hyman & Mason 1995). Den ene vinkling tager udgangspunkt i ledelsens initiativ og ønske om at inddrage medarbejderne i beslutninger, der direkte berører deres arbejdsprocesser og -forhold. Teoretisk er denne tilgang begrundet i sammenhængen mellem individuel motivation og præstation i arbejdet. Den knytter an til human re-

lations-, motivations- og human ressource-teorierne og senest til den såkaldte Employee Relations tilgang. Denne vinkling kan vi betegne som "Involveringsregimet". Den anden teoretiske vinkling tager udgangspunkt i medarbejdernes initiativ og ønske om demokrati på arbejdspladsen og indflydelse på beslutningerne i mere bred forstand. Teoretisk er denne tilgang funderet i arbejdstagernes ønske om at føre det samfundsmæssige demokrati inden for murene af virksomhederne og på denne måde få del i ledelsesretten. Den er politisk funderet bl.a. i fagbevægelsen og knytter an til den såkaldte Industrial Relations tilgang. Denne vinkling kan vi betegne som "Participationsregimet". Dersom vi grupperer samarbejdsdimensionerne efter disse to "regimer" får vi følgende mønster.

Når man således kategoriserer de anvendte samarbejdsdimensioner efter "regimer", kan disse samtidig umiddelbart rangordnes på et kontinuum efter omfanget af anvendelse i virksomhederne: Dette fremgår af de procentandele for anvendelsen, som er medtaget i parentes. Der er – som det fremgår – næppe tvivl om, at den direkte og individuelle samarbejdsform er den hyppigst anvendte og den indirekte og kollektive samarbejdsform den mindst anvendte. Dette mønster er i overensstemmelse med de tendenser, der kendes fra udlandet, hvor

Figur 2: *Involveringsregimet og participationsregimet*

Involveringsregimet	Direkte kontakt til individuelle medarbejdere efter behov (89 %) Fællesmøder med de berørte medarbejdere (83 %) Fællesmøder med alle medarbejdere (65 %) Projektgrupper med ledelse og medarbejdere (47 %)
Participationsregimet	Samarbejdsudvalgets regi (30 %) Medarbejderrepræsentanter i ledelsens fællesmøder (18 %) Medarbejderrepræsentant i virksomhedens bestyrelse (14 %)

Tabel 5: Logistisk regression på høj udviklingsgrad i vidensorganisationen med participationsdimensioner enkeltvis samt størrelse, branchetilhør, koncerntilhør og produktion. (odd ratio, 95% konfidensinterval, estimater og P-værdier)

Variabel	Effekt	Nedre	Øvre	Estimat	Chi-sq	P-valu
Ledelsesmøder	2,29	1,50	3,50	0,41	14,74	0.0001
Projektgrupper	3,28	2,37	4,53	0,59	51,34	<.0001
Fællesmøde alle	1,80	1,26	2,56	0,29	10,55	0.0012
Stor (>100)	2,68	1,83	3,94	0,48	17,01	<.0001

(Kun de statistisk signifikante effekter er vist i tabellen).

Employee Relations-tilgangen fortrænger Industrial Relations-tilgangen.

Spørgsmålet er imidlertid, om den ene tilgang nødvendigvis udelukker den anden, når virksomhederne i praksis skal gennemføre interne organisationsændringer. Man kan således argumentere for, at den direkte indflydelse på organisationsændringerne altid er nødvendig for at opbygge individuel involvering og "commitment" i forhold til arbejdsopgaver og virksomhed. Det er en indflydelsesform, som i vid udstrækning sigter mod oparbejdelse af konsensus mellem aktørerne i virksomheden.

Imidlertid er organisationsudviklinger ofte komplicerede og vanskelige processer, hvor indflydelse og magtrelationer ændres horisontalt og vertikalt i virksomhederne, og i nogle tilfælde kan de medføre marginalisering og udstødning af medarbejdergrupper. Når ændringsprocesserne således er vanskelige og indeholder alvorlige konfliktpotentialer, kan nogle af de "klassiske", indirekte og kollektivt orienterede samarbejdsformer vise sig betydeligt mere effektive i samarbejdet end de førstnævnte (Markey et al. 2001). Dertil kommer, at i "overgangen" mellem yderpunkterne: de direkte individuelle og de indirekte kollektive dimensioner, befinder sig nogle samarbejdsdimensioner, som drager nytte af begge sider, i hvad der kan benævnes som en "korporativ" virksomhedsbaseret samarbejdsform. Her tænkes eksempelvis på projektgrupper med ledelse og medarbejdere, samt medarbejderrepræsentant i ledelsens fællesmøder.

Pointen er, at samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere omkring organisationsændringer ikke nødvendigvis kan henføres enten til "involveringsregimet" eller til "participationsregimet" i den enkelte virksomhed. Samarbejdet vil kunne omfatte dimensioner fra begge regimer i kombinationer, som er tilpasset situationen i den enkelte virksomhed, herunder ændringernes omfang og konsekvenser. En sådan antagelse om udviklingen af et "situationsbestemt samarbejdsregime", der omfatter flere dimensioner med forskellig "teoretisk" oprindelse, og som anvendes i de højt udviklede lærende organisationer, skal vi undersøge i det følgende.

Det første analytiske trin bliver her at undersøge, i hvilket omfang anvendelsen af dimensionerne i den enkelte virksomhed øger chancerne for høj udviklingsgrad i vidensorganisationen. Til dette trin anvendes en logistisk regressionsmodel med den højeste udviklingsgrad i vidensorganisationen som afhængig variabel og hver især af samarbejdsdimensionerne som uafhængige variable, samt med kontrol for størrelse, branchetilhør, koncerntilhør og produktion.

Resultatet af dette trin i analysen bliver, at der er tre af de syv samarbejdsdimensioner, som spiller en signifikant rolle ved høj udvikling af den lærende organisationen. Anvendelse af projektgrupper, hvor ledelse og medarbejdere er repræsenteret, forøger

chancen for høj udvikling af lærende organisation med tre gange. Projektgruppen som samarbejdsinstrument er netop hensigtsmæssig ved gennemgribende og komplicerede udviklinger, som hver især af deltagerne forventes at bidrage konstruktivt til. Medarbejderrepræsentanter, som deltager i ledelsens fællesmøder, fordobler chancerne for høj udviklingsgrad i den lærende organisationen. Også her er der tale om, at medarbejderrepræsentanterne inddrages i et vigtigt beslutningsforum, hvor retningsgivende diskussioner angående organisationsudviklingen foregår og beslutninger træffes. Endelig øger anvendelsen af fællesmøder med alle medarbejdere chancerne for høj udviklingsgrad i den lærende organisationen med 1,8. Ved at inddrage alle gøres ændringerne til et fælles projekt for medarbejderne i virksomheden som sådan.

Det er således karakteristisk, at de samarbejdsdimensioner, som spiller en signifikant rolle ved udvikling af vidensorganisationen, kan henføres til såvel involverings- som participations "regimerne". Faktisk befinder de sig i overgangszonen mellem de to yderpunkter. Det vil derfor være relevant og interessant at undersøge, i hvilket omfang virksomhederne sammensætter indflydelsesdimensionerne situationsbestemt i "bundter", alt efter hvor kompliceret og gennemgribende organisationen udvikles.

Mønsteret for en sådan situationsbestemt sammensætning af samarbejdsdimensionerne kan afdækkes ved at konstruere et additivt indeks tilsvarende det, der blev konstrueret omkring den lærende organisation. Indekset opdeles efter samme princip som det foregående indeks i tre kategorier: En kategori, hvor virksomhederne eksplicit anvender "få" (dvs. 0-2) instrumenter, som omfatter 19% af virksomhederne. En "middel"-kategori, hvor virksomhederne eksplicit anvender 3-4 instrumenter. Denne kategori omfatter 57% af virksomhederne. Slutelig en kategori, hvor virksomhederne eksplicit anvender "mange", dvs. 5-7 instrumenter. Sidstnævnte kategori omfatter 25% af virksomhederne.

Selv om de kvalitative karakteristika naturligtvis spiller en væsentlig rolle ved udbygningen af samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, er det interessant, at hver fjerde virksomhed blandt de samarbejdende faktisk kombinerer 5-7 dimensioner i samarbejdet omkring organisationsændringer. Hermed er der lagt op til et udbygget situationsbestemt "samarbejdsregime" blandt disse virksomheder med elementer fra såvel involverings- som participationsregimet. Hovedparten af virksomhederne anvender imidlertid 3-4 dimensioner, som udmærket kan hentes fra de to regimer. Kun et mindretal af de samarbejdende virksomheder

Tabel 6: Logistisk regression på høj udviklingsgrad i vidensorganisationen med participationsdimensioner samt størrelse, branchetilhør, koncerntilhør og produktion (odd ratio, 95% konfidensinterval, estimater og P-værdier).

Variabel	Effekt	Nedre	Øvre	Estimat	Chi-sq	P-valu
Mange instrumenter	4,99	3,53	7,07	0,80	82,28	<.0001
Middel instrumenter	1,88	1,47	2,42	0,32	29,91	<.0001
Fremstilling	1,66	1,09	2,53	0,20	4,71	0.0299
Byg & anlæg	0,84	0,50	1,39	-0,48	10,90	0,0010
Forret service	2,51	1,55	4,06	0,62	22,04	<.0001
Stor (100 og flere)	2,53	1,96	3,27	0,39	24,44	<.0001
Udenl. koncern	1,49	1,15	1,93	0,20	9,12	0.0025

(Kun de statistisk signifikante effekter er vist i tabellen).

anvender eksplicit to dimensioner eller derunder i samarbejdet, når organisationen udvikles. Størrelsen af denne kategori er naturligvis præget af fraværet af de virksomheder, der har foretaget organisationsændringer, men ikke eksplicit angiver anvendelse af samarbejdsdimensioner.

Formålet med indeks og kategorisering er imidlertid at undersøge antagelsen om positiv sammenhæng mellem, hvor udbygget den situationsbestemte sammensætning af samarbejdsdimensioner er, i forhold til hvor kompliceret og gennemgribende virksomhedens organisation udvikles. Denne antagelse er testet nedenfor i en logistisk regression med høj udviklingsgrad i videnorganisationen som afhængig variabel og kategorierne i indekset for samarbejdsdimensioner som uafhængige variable, samt med kontrol for branche, størrelse, koncerntilhør og produktion.

Resultaterne af analysen er, at jo flere instrumenter der kombineres i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere, jo større chance for høj udvikling af den lærende organisation. Resultatet, som er verificeret ved flere alternative tilrettelæggelser af den logistiske regression, bekræfter antagelsen om opbygning af et situationsbestemt "samarbejdsregime" med dimensioner, der kan henføres til såvel involverings- som participationstilgangen i forbindelse med de ofte komplicerede og gennemgribende organisationsændringer, som karakteriserer den lærende organisation i nærværende forståelse. Anvendelsen af mange, dvs. 5-7 instrumenter i samarbejdet forøger således

chancen for høj udvikling af den lærende organisation med fem gange. Anvendelse af middel antal, dvs. 3-4 instrumenter i samarbejdet forøger chancen for høj udvikling af den lærende organisation med knap to gange.

Analyseresultaterne understøtter først og fremmest en teoretisk argumentation for nødvendigheden af flere former for samarbejdskanaler mellem ledelse og medarbejdere i forbindelse med udviklingen af den lærende organisation. Der er tale om etablering af et situationsbestemt "samarbejdsregime", som kan sikre såvel involvering som participation i opbygningen af nye organisationsformer, der fordrer en lærings- og udviklingsorienteret kultur for at fungere efter hensigten. Det udbyggede, flerdimensionelle, situationsbestemte samarbejdsregime er først og fremmest hensigtsmæssigt, fordi de forskellige dimensioner forbedrer mulighederne for, at medarbejderne orienteres og inddrages i de respektive faser af organisationsudviklingen. Brugen af mange instrumenter kan med andre ord "sprede" medarbejderindflydelsen over hele udviklingsprocessen fra idefase til implementeringsfase. Hvorledes dette vigtige aspekt former sig skal vi undersøge herunder.

Det er tydeligt, og næppe overraskende, at virksomheder som bruger få instrumenter oftest har samarbejdet koncentreret i gennemførelsesfasen. Ikke desto mindre sætter 19% af disse virksomheder ind med samarbejdet allerede i idefasen, og 18% påbegynder samarbejdet i beslutningsfasen.

Tabel 7: Fase for involvering af medarbejdere ved intern organisationsændringer fordelt efter omfang af anvendte participationsdimensioner (pct. vandret)

	Idefase	Beslutning	Gennemførelsesfase	(N)
Få	18,8	18,1	63,0	138
Middel	21,4	28,6	50,0	420
Mange	33,7	26,1	40,2	184

chisq p = 0,0002 Gamma = -0,23

Tabel 8: Medarbejderindflydelse på ændringsprocessen fordelt efter fase for involvering (Pct. vandret)

	Stor	Nogen	Ringe	Ingen	Ved ikke	(N)
Idefase	33,7	62,9	3,5	0,0	0,0	318
Beslutnf.	14,0	73,9	11,8	0,3	0,0	322
Gennemf.	6,5	54,5	33,3	4,3	1,4	633
Alle virk	15,2	61,5	20,4	2,2	0,7	1273

chisq p = <.0001 Gamma = 0,65

Virksomheder, som anvender middel antal instrumenter, har en lidt større andel, som sætter ind med samarbejdet allerede ved idefasen, men andelen af virksomheder, der påbegynder samarbejdet i beslutningsfasen, er 10 procentpoint højere her. For virksomheder, der anvender mange samarbejdsinstrumenter, finder vi den største andel, som sætter ind med samarbejdet allerede i idefasen. Brugen af mange instrumenter forøger altså chancen for at samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere omkring organisationsændringer påbegyndes allerede i idefasen. Den involvering må antages at øve indflydelse på medarbejdernes muligheder for at påvirke beslutningers indhold og dermed organisationens udformning.

Der er ovenfor argumenteret for det formålstjenlige i at involvere medarbejderne allerede i idefasen, dersom målet er at opbygge fundamentet til en lærings- og udviklingsorienteret kultur i virksomheden. Spørgsmålet er, om en tidlig involvering af medarbejderne har betydning for graden af medarbejdernes indflydelse i ændringsprocessen ifølge ledelsen. Dette er undersøgt i tabellen herunder.

Som det fremgår er der en tydelig lineær sammenhæng mellem, hvor tidligt i ændringsprocessen medarbejderne inddrages, og så ledelsens vurdering af medarbejdernes grad af indflydelse på ændringsprocesserne. Dersom medarbejderne inddrages allerede i idefasen, angiver 33% af virksomhederne, at indflydelsesgraden kan karakteriseres som stor. Omvendt er der kun 4% af virksomhederne, som karakteriserer medar-

bejdernes indflydelsesgrad som ringe. Involveres medarbejderne først i gennemførelsesfasen, er der derimod en tredjedel af virksomhederne, som angiver ringe indflydelse, og 4%, som karakteriserer indflydelsen som helt fraværende. I de sidstnævnte kategorier vil involveringen formentlig stort set have karakter af simpel orientering om ændringsprocesserne.

Ved siden af den tydelige sammenhæng mellem tidspunkt for involvering og indflydelsesgrad, er der et andet karakteristisk træk ved fordelingen af ledelsens vurdering af medarbejderindflydelsen, som er værd at fremhæve. Hovedvægten i ledelsens vurdering af medarbejderindflydelsen ligger på "nogen" indflydelse. Dette gælder uanset fase for involvering i samarbejdet omkring organisationsændringerne. Det er på yderfløjene bevægelserne fremkommer, og i størsteparten af virksomhederne er der tilsyneladende, ifølge ledelsen, grænser for medarbejdernes indflydelse, uanset fasen hvor medarbejderne involveres. Man må formode, at det er spørgsmålet om fastholdelse af ledelsesretten og -ansvaret, som sætter disse grænser for medarbejdernes indflydelse, og kun i et mindretal af virksomheder opnår medarbejderne, ifølge ledelsen, stor indflydelse på ændringsprocesserne. De afdækkede grænser for indflydelse er imidlertid ikke nødvendigvis ensbetydende med barrierer for samarbejdets betydning i udvikling af "commitment" og en læringsorienteret kultur i virksomhederne. Den vægt, der lægges på en sådan, kan formentlig aflæses indirekte af den betyd-

Tabel 9: Betydning af samarbejdet med medarbejderne i forbindelse med organisationsændringer fordelt efter udviklingsgrad i vidensorganisationen (Pct. vandret)

	Stor	Nogen	Ringe	Ingen	Ved ikke	Ej relevant	(N)
Lav	23,3	26,5	6,3	19,1	12,9	11,9	528
Middel	43,4	30,5	4,6	10,7	6,3	4,5	888
Høj	61,5	30,1	2,8	1,2	1,4	3,0	572
Alle virk	43,3	29,3	4,5	10,2	6,6	6,0	1988

chisq p = <.0001 Gamma = 0,65

ning, ledelsen tillægger samarbejdet med medarbejderne i forbindelse med interne organisationsændringer i virksomhederne.

Som det ses, tillægger tre femtedele af virksomhederne med højt udviklet lærende organisation samarbejdet med medarbejderne i forbindelse med organisationsændringer stor betydning, og kun 4% af virksomhederne tillægger samarbejdet ringe eller ingen betydning. Blandt virksomhederne med lav udviklingsgrad er der til gengæld mindre end en fjerdedel af virksomhederne, som tillægger samarbejdet stor betydning og næsten 20%, som ikke mener, samarbejdet med medarbejderne har betydning overhovedet. Også blandt virksomheder med middel udviklingsgrad finder vi 11%, som ikke tillægger samarbejdet betydning. Tendensen er med andre ord klar. Med høj udvikling af lærende organisationer følger, at majoriteten af virksomheder tillægger samarbejdet med medarbejderne i forbindelse med interne organisationsændringer stor betydning. Selv om der åbenbart er grænser for medarbejdernes indflydelse på ændringsprocesserne, er det således et dominerende træk, at "samarbejdsregimet" tages alvorligt og af ledelsen tillægges stor betydning i virksomheder med højt udviklet lærende organisationen.

Konklusion

Hovedtesen i nærværende analyse har været, at fornyelsesevnen er en organisatorisk kompetence. En kompetence som er bestemt af medarbejdernes evne og vilje til at

lære og udvikle viden som en kollektiv ressource i virksomheden. Det, som etablerer rammen for opbygning og realisering af denne kollektive ressource, er virksomhedens organisation, herunder organisationens strukturelle og kulturelle karakteristika. Formålet med artiklen har netop været at åbne op for den "blackbox", som dels omfatter rammen, herunder de specifikke organisatoriske dimensioner, der fremmer virksomhedernes evne til læring og dermed produkt- og serviceinnovation og dels omfatter samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere ved opbygning af den lærende organisation, herunder de instrumenter, som anvendes.

Metodisk er der anvendt en kombineret deduktiv og induktiv tilgang for at besvare analysens første hovedspørgsmål vedrørende de organisatoriske karakteristika, der fremmer læring og vidensudvikling i virksomhederne. Som udgangspunkt er der opstillet en række teoretisk relevante aspekter, og de operationelle dimensioner, der knytter sig hertil, er identificeret. Dernæst gennemføres der en faktoranalyse, som resulterer i afdækningen af fire faktorer. De fire faktorer repræsenterer hver især adfærdsmæssige sammenhænge i virksomhederne omkring indarbejdelse af de teoretisk relevante dimensioner. Validiteten i den teoretiske model testes i en logistisk regression, og det viser sig, at hver især af de fire faktorer forøger chancerne for produkt- eller serviceinnovation i virksomhederne. Dette leder frem til en antagelse om, at jo flere aspekter og dimensioner virksomheden

indarbejder i organisationen, jo mere bevidst sættes på en struktur og en kultur, som fremmer læring og vidensudvikling i virksomheden.

For at undersøge denne antagelse konstrueres et indeks med de teoretisk relevante dimensioner, og resultatet opdeles i tre kategorier, hvorved der udskilles en gruppe med lavt udviklet-, en gruppe med middel udviklet- og en gruppe med højt udviklet lærende organisation. Konstruktionen testes i en logistisk regressionsmodel med produkt- eller serviceinnovation som afhængig variabel. Her viser det sig, at virksomheder med mange dimensioner indarbejdet, altså højt udviklet lærende organisationer, har langt større chance for at være produkt- eller serviceinnovative.

En nødvendig forudsætning for de afdækkede effekter blandt de lærende organisationer er medarbejdernes aktive tilslutning og engagement gennem involvering og participation i virksomhedens udvikling. Analytisk sættes fokus på, hvorledes rammerne for involvering og participation er tilrettelagt i virksomhederne. Hovedspørgsmålet bliver her, om der kan afdækkes nye virksomhedsbaserede regimer for samarbejde, der kombinerer elementer fra hhv. participation og involvering i forbindelse med udviklingen af de lærende organisationer.

Analysen viser, at de direkte og individuelt rettede samarbejdsformer er de hyppigst anvendte over for de indirekte og kollektivt orienterede samarbejdsformer. En væsentlig pointe er imidlertid, at den ene samarbejdsform ikke udelukker den anden. Der argumenteres for, at den direkte indfly-

delse på ændringsprocesserne altid er nødvendig for at opbygge individuel involvering, tilslutning og engagement. Når ændringsprocesserne er vanskelige og omfatter alvorlige konfliktpotentialer, kan nogle af de "klassiske", indirekte og kollektive samarbejdsformer vise sig betydeligt mere effektive i samarbejdet.

Dette leder frem til at undersøge en antagelse om, at virksomhederne kombinerer instrumenterne i situationsbestemte løsninger, når organisationsændringerne er omfattende. Det viser sig, at denne antagelse kan opretholdes, idet analysen viser, at jo flere instrumenter der kombineres i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i virksomheden, jo større er chancen for høj udvikling af den lærende organisation. Tilsvarende viser det sig, at brugen af mange instrumenter "spredt" medarbejderindflydelsen, fra idefase til gennemførelsen af organisationsændringerne.

Alt i alt viser resultaterne, at der ved omfattende organisationsændringer etableres et "samarbejdsregime" i virksomhederne, der omfatter instrumenter fra den klassiske kollektive interessevaretagelse sammen med nye indirekte samarbejdsformer, baseret på projektorganisation mv. i kombination med den direkte kontakt til de individuelle medarbejdere. En væsentlig kommende forskningsopgave bliver at afdække, hvilke konkrete og situationsbestemte former disse decentrale samarbejdsregimer antager i forbindelse med udvikling af de lærende organisationer, og i hvilken grad de formår at sikre socialt ansvarlige løsninger, når virksomhederne ændres.

NOTER

1. DISKO er et omfattende forskningsprojekt, gennemført af en forskergruppe under ledelse af Bengt-Åke Lundvall på Aalborg Universitet.

REFERENCER

- Argyris, Chris & Donald A. Schön (1978): *Organizational Learning – A Theory of Action Perspective*, Reading MA, Addison Wesley.
- Atkinson, John (1995): *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Brighton, IMS Report No 89.
- Burns, Tom & G.M. Stalker (1961): *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Dyer, Lee & Todd Reeves (1995): Human resources strategies and firm performance – what do we know and where do we need to go? i *International Journal of Human Resource Management*, vol:6, no.3, 656-670.
- Elkjær, Bente (2000): Den lærende organisation som kompetenceudvikling, i Andersen, Torben, Inger Jensen & Arne Prahl (red.): *Kompetence – i et organisatorisk perspektiv*, København, Roskilde Universitetsforlag.
- EPOC (1997): *New forms of work organisation – can Europe realise its potential*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Freeman, Chris & Luc G. Soete (1997): *The Economics of Industrial Innovation*, London, Pinter.
- Gjerding, Allan Næs (1997): *Den fleksible virksomhed – Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv*, København, Erhvervsudviklingsrådet.
- Goul Andersen, Jørgen (1988): *Bortfald og repræsentativitet i stikprøveundersøgelser*, Århus, Institut for Statskundskab.
- Hendry, Chris (1995): *Human Resource Management – a strategic approach to employment*, London, BH.
- Huselid, Mark A. (1995): The impact of human resource management on turnover, productivity and corporate financial performance, i *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, 635-672.
- Huselid, Mark A., Susan E. Jackson & Randall S. Schuler (1996): Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, i *Academy of Management Journal*, vol. 40, no.1, 171-179.
- Hyman, Jeff & Bob Mason (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, London, Sage.
- Knudsen, Herman (2000): Demokrati på arbejdspladsen – hvorfra og hvorhen? i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2. årg., nr. 3, 69-85.
- Laursen, Keld (2002): The Importance of Sectoral Differences in the Application of Complementary HRM Practices for Innovation Performance, i *Economics of Business*, vol. 9, no. 1, 139-156.
- Lazonick, William (1991): *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lund Vinding, Anker (2000): *Absorptive capacity and innovative performance – A human capital approach*, Aalborg, DRUID.
- Lundvall, Bengt-Åke (1992): *National Innovation Systems – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter Publishers.
- Lundvall, Bengt-Åke (2001): *The US hard landing calls for a European take off*, Aalborg, DRUID paper.
- Lundvall, Bengt-Åke & Peter Nielsen (1999): Competition and Transformation in the Learning Economy, i *Revue d'Economie Industrielle*, no. 88, 2, 67-89.
- Moss Kanter, Rosabeth (1983): *The Change Masters*, London, Unwin.
- Markey, Raymond, Paul Gollan, Ann Hodgkinson, Allain Chouraqui & Ulke Veersma (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment – Diversity and Interaction*, Sidney, Aldershot, Ashgate.
- Nielsen, Peter (2004): *Personale i Vidensøkonomien*, Aalborg, under publicering.

- Nonaka, Ikujiro & Hiro Takeuchi (1995): *The Knowledge Creating Company*, Oxford, Oxford University Press.
- OECD (2000): *Knowledge, work organization and economic growth*, Paris, OECD.
- Osterman, Paul (2000): Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare, i *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, no. 2, 179-196.
- Pedler, Mike, John Burgoyne & Tom Boydell (1991): *The Learning Company*, London, McGraw-Hill Book Company.
- Piore, Michael J. & Charles F. Sabel, (1984): *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.
- Røvik, Kjell A. (1998): *Moderne organisasjoner – trender i organisationstenkningen ved tusenårsskiftet*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell A. (1992): Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisationer, i *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, årg. 8, nr. 4, 261-284.
- Senge, Peter (1990): *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday.
- Sisson, Keith (ed.) (1994): *Personnel Management*, London, Blackwell.
- Wickham, James (1998): Squaring the circle? Participation, innovation and employment – some results from the EPOC survey, i *Transfer*, vol. 4, no. 2, 231-245.
- Wood, Stephen. (1999): Getting the Measure of the transformed high-performance organization, i *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, no 3, 391-417.

Peter Nielsen, lektor ved Aalborg Universitet.
e-mail: peter@socsci.auc.dk