

# Indledning

## Medindflydelse i virksomheden

Studier af medindflydelse på arbejdspladsen skelnes der ofte mellem de ansattes direkte og indirekte indflydelse. Den direkte medindflydelse udøves af den enkelte ansatte eller grupper af ansatte og relaterer sig primært til det operative niveau, dvs. beslutninger omkring selve arbejdets udførelse. En del af dette felt blev behandlet i tidsskriftets nr. 1, 2005, hvor temaet var *Team-organisering af arbejdet*.

Til forskel herfra er det med dette og det kommende nummer af *Tidsskrift for Arbejdsliv* hensigten at fokusere på former for medindflydelse, som rækker ud over det operationelle niveau, og som især er af typen indirekte indflydelse. Den indirekte indflydelse udøves via de ansattes valgte repræsentanter og retter sig i højere grad mod beslutninger på det taktiske og strategiske niveau, dvs. de mere overordnede beslutninger, der har at gøre med virksomhedens teknologi, arbejdsorganisation, forretningsområde, investeringer m.v.

En oplagt indgang til begrebet medindflydelse er at placere det i forhold til ledelsesretten. Her i landet har arbejdsgiverne siden storkonflikten og September-forliget i 1899 utvetydigt haft retten til at lede og fordele arbejdet. Men ledelsesretten er ikke uindskrænket. Den begrænses af såvel af de kollektive overenskomster som af en række institutioner, der giver de ansattes repræsentanter mulighed for at øve indflydelse på ledelsesbeslutninger:

- *tillidsrepræsentanten*, hvis opgaver, pligter og rettigheder er fastlagt i overenskomsterne

- *samarbejdsudvalget*, som fungerer på grundlag af kollektive aftaler på det private og offentlige område
- *sikkerhedsrepræsentanten og sikkerhedsudvalget*, hvis roller er beskrevet i arbejdsmiljølovgivningen
- *lønmodtageres repræsentation i selskabsbestyrelser* som fastlagt i selskabslovgivningen.

Det er disse institutioner, der først og fremmest er kanaler for de ansattes kollektive, repræsentative indflydelse på virksomheder og i offentlige institutioner. Dertil kommer, at de ansattes repræsentanter kan øve indflydelse i mere uformelle eller konkret definerede sammenhænge, fx gennem repræsentation i udviklings- eller projektgrupper, der planlægger forandringer på virksomheden. Endelig er der den betydning for forholdet mellem ledelsesret og medindflydelse/medbestemmelse, som lovgivningen – og i de senere år EU-direktiver – udgør. Indflydelsen er indirekte, men ikke desto mindre kan den være af stor betydning, fordi det sætter de rammer, som parterne skal arbejde under – og som de kun selv har stærkt begrænset indflydelse på.

Medindflydelse over for ledelsesret kan ses i et *magtperspektiv*. Medindflydelse kan tolkes som et instrument til at øge de ansattes magt på bekostning af ledelsens magt. Denne tolkning giver dog kun begrænset mening. For det første er den magt, der tildeles de ansatte gennem reglerne om medindflydelse, grundlæggende ikke en magt, de får på ledelsens bekostning. På bestyrelsesniveau er der tale om mindretalsrepræsentation, og i samarbejdsudvalgene er der almindeligvis

ikke tale om egentlig medbestemmelse, dvs. en tilstand hvor begge parter accept er påkrævet for at en beslutning kan træffes. Man kan måske sige, at ledelsesretten er procedurelt indskrænket, men ikke substantielt. Ledelsen skal informere og høre de ansattes repræsentanter i overensstemmelse med spillereglerne, men der er i det repræsentative medindflydelses- eller samarbejds-system intet, der i øvrigt forhindrer ledelsen i suverænt at bestemme over forholdene på virksomheden. (Sådanne bestemmelser findes derimod i de kollektive overenskomster, først og fremmest vedrørende løn og arbejdstid, samt i arbejdsmiljølovgivningen og anden lovgivning). Men begreberne og deres indhold forskydes til stadighed i det daglige samarbejde – og det, der den ene dag er et emne til information og høring, kan den næste dag være et emne, hvor medarbejderrepræsentanterne faktisk får reel medbestemmelse. Man kan således tale om et begrebsmæssigt kontinuum, spændende fra information og høring over medindflydelse til medbestemmelse – hvor det sidste i højeste grad berører ledelsesretten.

For det andet er det vigtigt at notere, at medindflydelsessystemet bevidst bygger på en anden logik end magtens. Det bærende perspektiv er ikke så meget spørgsmålet om den ene parts magt over for den anden, men langt mere at medindflydelse og samarbejde skal kvalificere virksomhedens beslutninger og dermed øge dens samlede magt til at løse og udvikle sine opgaver, hvorved såvel ledelsen som de ansattes kan opleve, at de får mere magt over tingene. Ideelt set søger medindflydelsen og samarbejdet at gøre virksomheden mere effektiv, uden at dette sker på bekostning af centrale lønmodtagerinteresser, men tværtimod sådan at udviklingen medfører forbedringer også for de ansatte, jf. Colin Crouch, der definerer *participation* som et plus-sum-spil i modsætning til den nul-sum-logik, der

kendetegner de klassiske forhandlinger om kollektive overenskomster (Crouch 1993; Knudsen 1995).

Vi er hermed ovre i et klart anderledes perspektiv end magtens, nemlig et styrings- eller *'corporate governance'*-perspektiv. Her er det centrale spørgsmål, hvordan den optimale styring eller ledelse af en virksomhed foregår. Meget af corporate governance diskussionen har drejet sig relativt tekniske spidsfindigheder ved bestyrelsesarbejdet og relationen mellem bestyrelse og direktion, men der er ingen grund til ikke at inddrage alle aspekter, der kan fremme god styring, og herunder hører absolut også de ansattes medindflydelse på ledelsesbeslutninger. Institutionaliserede former for medindflydelse, hvor ledelsen er forpligtet til at gå i dialog med de ansattes repræsentanter, er ofte blevet fremhævet som et middel til at fremme god ledelse: det skaber et bredere beslutningsgrundlag, mindsker sandsynligheden for konflikter og skaber en større tilslutning til beslutninger, hvilket ikke mindst er vigtigt i tider med hyppige forandringer (Markey et al. 2001; Heller et al. 1998).

Set ud fra governance-perspektivet er det interessant, at en undersøgelse fra efteråret 2004 viser, at danske virksomhedsledere sætter stor pris på samarbejdet med tillidsrepræsentanterne. Undersøgelsen, der er udført af Rambøll Management for LO-magasinet Ugebrevet A4, viser, at hele 90% af de adspurgte erhvervsledere finder, at tillidsmandsinstitutionen er en fordel for virksomheden (Ugebrevet A4 2004:13). Der er altså en meget udbredt forståelse af tillidsmændenes konstruktive bidrag til bedre samarbejdsforhold og ledelse.

En tredje vinkel på medindflydelse er *det demokratiske perspektiv*. Øget medindflydelse er af arbejderbevægelsen blevet set som skridt i retning af demokrati på arbejdspladsen (Dalgaard 1995). Grundlæggende er styreformen i virksomhederne dog fortsat ikke

demokratisk, idet retten til at bestemme ikke ligger hos 'folket', men hos ejerne og den af dem udpegede ledelse.

En mere realistisk variant af det demokratiske perspektiv finder vi i tesen om *det industrielle medborgerskab*. Oprindeligt udviklet af T. H. Marshall (1950) med udgangspunkt i de kollektive overenskomster og strejkeretten, er begrebet senere taget op af Hermann Kotthoff (1994) ud fra tyske forhold, her specielt lovgivning om medbestemmelse gennem virksomhedsråd og repræsentation i bestyrelsen. Ligeledes har Ann Westenholz og Søren Christensen herhjemme anvendt begrebet 'borgere i virksomhedssamfundet' om de ansatte repræsentanter i bestyrelsen (Christensen & Westenholz 1999). Hovedindholdet i den tyske og danske variant af begrebet er, at i og med at lønmodtagerne får ret til at deltage i beslutningerne på virksomheden, får de en anden status end rent kontraktansatte lønarbejdere – de får en art medborgerstatus i virksomheden. Dette betyder videre, at de også typisk vil tænke og handle anderledes i virksomhedssammenhænge: der er større sandsynlighed for, at de vil føle loyalitet og commitment til virksomhedens interesser, end hvis en kontrakt var det eneste der bandt dem til virksomheden.

I en tidsalder præget af neo-liberalt tankegods har dette demokrati-/ medborgerperspektiv dog haft vanskeligt ved at bevare fodfæstet. I den anglo-amerikanske corporate governance model er der ingen plads for medindflydelse baseret på institutionaliserede rettigheder. Medarbejderdeltagelse og -inddragelse fremhæves ofte som noget positivt, men ifølge doktrinen er det udelukkende den enkelte virksomheds ledelse, der skal fastsætte graden og omfanget af medindflydelse. Såvel rettigheder baseret på lovgivning som landsdækkende aftaler forhandlet med fagforeningerne betragtes som negative former for indblanding i virksomhedens frihed. Denne holdning præger

også arbejdsgiverorganisationernes politik og er ikke mindst kommet til udtryk i de diskussioner, der har været om EU-direktiver om medindflydelse. Dette til trods for, at der findes et væld af positive erfaringer med institutionelt baserede medindflydelsessystemer som dem, der findes bl.a. i de nordiske lande og Tyskland.

Dette temanummer om medindflydelse i virksomheden – og dets fortsættelse i det næste nummer af tidsskriftet – udkommer derfor i en interessant konjunktur. På den ene side synes den institutionaliserede medindflydelse at være en fast forankret og dynamisk del af arbejdsreguleringen i Danmark og mange andre europæiske lande, og der foreligger mange undersøgelser, hvor såvel virksomhedsledere som ansatte vurderer medindflydelse som et positivt element (Fröhlich et al. 1991; Heller et al. 1998; Markey et al. 2001). På den anden side findes der en principiel, ideologisk betinget modstand mod hele denne tradition hos den neo-liberalisme, som bl.a. de toneangivende arbejdsgiverorganisationer tilslutter sig.

Denne modsætningsfyldte realitet kommer også frem i A4's undersøgelse af lederes syn på tillidsrepræsentanterne. På den ene side mener lederne, at tillidsrepræsentanterne vil og bør spille en vigtigere rolle i fremtiden, men på den anden side forbinder man i ringe grad tillidsrepræsentanternes indsats med fagbevægelsen. Faktisk finder knap 70 %, at fagbevægelsen er ude af trit med medlemmernes ønsker og behov, og kun lidt over 10 % spår, at fagbevægelsen som helhed får en styrket position i fremtiden (Ugebrevet A4: 9f). Rent umiddelbart virker det ulogisk samtidig at forvente styrkede tillidsrepræsentanter og svækkede fagforeninger, da tillidsrepræsentanterne jo er fagforeningernes lokale repræsentanter på arbejdspladsen. Og oplagt er det da også, at ledelserne ikke helt ser den sammenhæng,

at kompetente medarbejderrepræsentanter netop er kompetente, fordi de har fået en skoling og uddannelse til at levere med- og modspil i fagbevægelsens regi. Alligevel peger dette resultat måske på noget centralt i forbindelse med medindflydelsens aktuelle udvikling, nemlig på en forskydning i tillidsrepræsentantens opgaver og bindinger, og dermed en forskydning i hans/hendes sammensatte identitet som både de ansattes, fagforeningens og virksomhedens repræsentant. Forskydningen hænger sammen med, at tillidsrepræsentanter i stigende grad inddrages som med-ledere i forandringsprocesser, der sigter på at gøre virksomheden mere effektiv og fleksibel, hvilket – i hvert fald i visse situationer – kan bringe dem på kant med fagbevægelsens politik – og i enkeltsager måske tilmed skabe uenighed mellem dem selv og deres kollegers interesser og synspunkter. Spørgsmålet er med andre ord, om 'bukserne kan holde', når tillidsrepræsentantens ben skal strække over de mange modsætningsfyldte forventninger til deres rolle?

Flere af artiklerne i dette nummer er inde på denne problematik og synes at indikere en voksende uoverensstemmelse mellem de forventninger, som henholdsvis virksomhedens ledelse og fagforeningen har til tillidsrepræsentanten og til de ansattes medindflydelse mere generelt. Mens arbejdsgiverne tidligere ofte nøjedes med at leve op til reglerne for samarbejde og medindflydelse – og nogle gange endda skulle 'trækkes til truget' – synes de i dag i langt højere grad at være offensive med hensyn til at præge medindflydelsen på en måde, så den bliver *nyttig* for virksomheden. I den engelsksprogede litteratur benyttes et begreb som *empowerment*, som tydeligt indikerer, at der *gives* noget fra ledelsen til medarbejderen – at det altså er en indflydelse, som styres af ledelsen (Agyris 1998). Dette bringer den traditionelle fagforeningsforståelse af med-

indflydelse som en *rettighed* i defensiven (Trygstad 2004) og tvinger fagbevægelsen til også at forholde sig mere offensivt til, hvad medindflydelsen skal bruges til. Alternativt risikerer man, at tillidsrepræsentanterne i stigende grad ser bort fra fagbevægelsens politik og udelukkende opererer inden for en lokal horisont præget af ledelsens dagsorden. Men spørgsmålet er så, hvor de skal få de forhandlingsmæssige kompetencer til dette fra, hvis ikke fra fagbevægelsen – for det er netop det, at medarbejderrepræsentanterne er så kompetente med- og modspillere, som prises af ledere.

Vores indkaldelse af artikler under temaet medindflydelse har givet stor respons og resulteret i et stort antal kvalificerede artikler. Det antyder, at emnet medindflydelse og medbestemmelse fylder meget i arbejdslivsforskningen, og artiklerne afspejler, at der er mange dimensioner i begrebet. Det betyder også, at temaet kommer til at dække to numre af tidsskriftet, nemlig både nr. 3 og 4, 2005.

Indholdet her i nr. 3 ser således ud:

*Steen E. Navrbjerg* tager i sin artikel "Mellem medindflydelse og medbestemmelse – nye samarbejdsformer i amter og kommuner" fat i spørgsmålet om forholdet mellem ledelsesret og medbestemmelse. Udgangspunkt er en større undersøgelse af MED-udvalg og samarbejdsudvalg i den (amts)kommunale sektor, og artiklen viser bl.a. andet, at ledelsesretten rykkes, når ledere erfarer, at medbestemmelse kan bruges til at gøre dem til bedre ledere.

Også *Caspar Rose* berører ledelsens dispositioner i relation til medarbejdernes muligheder for indflydelse i artiklen "Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i danske virksomheder – konsekvenser for corporate governance og stakeholder teori". Rose belyser, hvordan parterne vægter forskellige hensyn og interesser i deres beslutninger i

bestyrelsesarbejdet. Således inddrager medarbejderrepræsentanter flere forhold end ledelsen, fx miljø, og der argumenteres for, at denne modvægt til ledelsens noget mere snævre økonomiske interesser er af stor betydning.

*Berit Moltus* artikel, "Kunnskapslegitimering av medvirkning" tager ligesom de to foregående artikler udgangspunkt i interesseforståelser af medbestemmelsen. Moltu påviser, at viden hos bestemte ansatte eller grupper af ansatte i stigende grad gøres til begrundelse for medindflydelse, mens den traditionelle legitimering baseret på formelle rettigheder samtidig svækkes.

Ligesom viden kan betragtes som en social kapital, er også tillid social kapital, og netop opbygningen af den sociale kapital tillid som en vej fra konflikt til samarbejde er, hvad *Peter Hasle* og *Niels Møller* i deres artikel "Fra konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier" analyserer. Hasle og Møller viser, at selv om konflikt har været udgangspunktet for en stærk forhandlingsposition for medarbejderne, kan den også bruges i en samarbejdskultur.

Alle artiklerne nævnt ovenfor diskuterer specifikt nationale forhold. Men der er en verden uden for Danmark, som kommer nærmere og nærmere i disse år. *Herman Knudsen* tager en dimension af denne verden op i sin artikel "Medindflydelse på europæisk". Her leveres et overblik over dels hovedindholdet i de tre EU-direktiver om medindflydelse, dels hvordan Danmark er blevet påvirket af udviklingen i andre europæiske lande og EU – for på mange måder danner disse forhold en af siderne i den ramme, som danske virksomheder skal udfolde sig indenfor.

Afsluttende leveres to partsindlæg med synspunkter på medbestemmelse og medindflydelse fra henholdsvis arbejdstagere og arbejdsgivere.

*Kurt Bosse* fra HK Privat pointerer i sit indlæg "Indflydelse og medbestemmelse betaler sig – for begge parter", at der år 2005 ikke er mange undskyldninger for ikke at invitere medarbejdersiden til beslutningsbordet. Dette gøres ved at liste de klassiske arbejdsgiverargumenter mod øget medbestemmelse op én for én og påvise, at der er løsninger at finde for det meste.

Dansk Industri, repræsenteret ved *Verner Kristiansen*, *Lars Meibom* og *Lotte Andersen*, er i deres indlæg ikke så uenige med Bosses synspunkter – samarbejde og en vis grad af indflydelse er nødvendig, når globaliseringens udfordringer skal mødes. Men samtidig skal ledelsen være præcis og målrettet, og det er denne balance inden for ledelsesrummet, som indlægget diskuterer.

Temaet vil dernæst blive fortsat i nr. 4 med følgende indhold:

Arbejdsmiljøarbejdet har i mange år fået en stedmoderlig behandling i samarbejdssystemet – måske til dels af strukturelle årsager, fordi arbejdsmiljøarbejdet traditionelt har været lovreguleret, mens samarbejdssystemet er reguleret af parterne selv. Men denne grænse er ved at blive opløst. I forskellige sammenhænge bliver arbejdsmiljøarbejdet i stadig større omfang integreret i samarbejdssystemet – ikke mindst fordi demarkationslinjerne mellem de to systemer efterhånden opløses, fx hvad angår psykisk arbejdsmiljø. Problematikken (som også belyses i den allerede nævnte artikel af Navrbjerg i dette nummer) tages op af *Anna Ilsøe*. Hun påpeger i sin artikel, "Psykosocialt arbejdsmiljø – en fælles opgave i det lokale samarbejde", at de lokale arbejdsmiljøforhold kun vanskeligt kan forbedres med centrale og ofte rigide regler. Med udgangspunkt i et case-studie af DJØF-arbejdspladser viser Ilsøe, at det psykosociale arbejdsmiljø kan forbedres, hvis parterne

lokalt kan institutionalisere arbejdet – og hvis samarbejdsudvalget involveres.

Ole Busck diskuterer i sin artikel "Hvor blev medarbejderdeltagelsen i virksomhedernes miljøarbejde af?" det paradoks, at forskningen tydeligt påviser, at der er betydelige gevinster at hente for organisationsudvikling og miljøforbedringer, hvis medarbejderne involveres i højere grad – men det sker bare ikke særlig ofte. Artiklen identificerer barrierer og mulige løsninger på paradokset på grundlag af en omfattende gennemgang af de seneste 15 års forskning på området.

Ledelsens mål med medindflydelse og medbestemmelse er en bedre og mere effektivt fungerende virksomhed. Men kan medarbejdernes mål med medindflydelsen – nemlig et mere meningsfyldt arbejde – nås ad denne vej? Det spørgsmål adresserer Hans Hvenegaard i sin artikel "Nok er der indflydelse i det daglige arbejde – men hvad med den langsigtede udvikling af arbejdet?" Hvenegaard påpeger, at der på langt sigt ikke er nødvendig sammenhæng mellem øget medindflydelse i det daglige arbejde og udvikling af arbejdets indhold, og med udgangspunkt i to konkrete cases fra den offentlige sektor leveres der bud på måder at sikre medindflydelse på den strategiske udvikling af arbejdspladsen.

Endelig er der spørgsmålet om, hvorvidt medindflydelsen og medbestemmelsen kan svække solidariteten mellem medarbejderne. Det er ét af de spørgsmål, som Pernille Tanggaard Andersens og Lotte Bloksgaards artikel "Individuel løn – Reel forhandling eller symbolpolitik?" diskuterer med udgangspunkt i tre store private virksomheder. Virksomhederne har indført individuel løndannelse, og Tanggaard Andersen og Bloksgaard diskuterer, om dette i tilstrækkeligt omfang følges op af en mulighed for den enkelte for at påvirke politikken, proceduren og forhandlingen om løn, samt om kollektiv orientering og medbestemmelse mindskes i denne forbindelse.

Så komplekse begreber som medindflydelse/medbestemmelse/medinddragelse lader sig ikke forstå i sin helhed alene ved en artikelsamling som denne. Men det er vores håb, at artiklerne kan give læseren brændstof til at komme videre – om det så er i forskningen eller i den daglige praksis på området. For det er i samspillet mellem praksis og forskning, at viden akkumuleres.

Herman Knudsen og Steen E. Navrbjerg.

## REFERENCER

- Agyris, Chris (1998): 'Empowerment: The Emperor's New Clothes'. *Harvard Business Review*, May-June: 98-105.
- Christensen, Søren & Ann Westenholtz (red.) (1999): *Medarbejdervalgte i danske virksomheder. Fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*, København, Handelshøjskolen Forlag.
- Crouch, Colin (1993): *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Clarendon Press.

- Dalgaard, Niels (1995): *Ved demokratiets grænse. Demokratisering af arbejdslivet i Danmark 1919 – 1994*, København, Selskabet til Forskning i Arbejderbevægelsens Historie.
- Fröhlich, Dieter, Dieter Fuchs & Hubert Krieger (1991): *Roads to Participation in the European Community: Increasing Prospects of Employee Representatives in Technological Change*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Heller, Frank, Eugen Pusic, George Strauss & Bernhard Wilpert (1998): *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Knudsen, Herman (1995): *Employee Participation in Europe*, London, Sage.
- Kotthoff, Hermann (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität in betrieblicher Mitbestimmung*, München, Rainer Hampp.
- Markey, Ray, Paul Gollan, Ann Hodgkinson, Alain Chouraqui & Ulke Veersma (eds.) (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment*, Ashgate, Aldershot.
- Marshall, T. H. (1950): *Citizenship and Social Class*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Trygstad, Sissel (2004): *Fra rettighed til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management*, Trondheim, NTNU Doktoravhandling, 2004: 135.
- Ugebrevet A4 (2004): *Erhvervslivets syn på fagbevægelsen*. Rapport udarbejdet af Rambøll Management.