

# Hvor kommer det gode arbejdsmiljø fra?

## Fokus på deltagelse og demokrati

*Herman Knudsen, Ole Busck & Jens Lind*

Artiklen bringer hovedresultater fra Medea-projektet, et forskningsprojekt med fokus på sammenhængen mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø. Projektet omfattede case-studier af 11 arbejdspladser fordelt på seks brancher. Projektet fandt som forventet en positiv sammenhæng mellem deltagelse og arbejdsmiljø, men dog også eksempler på, at deltagelse kan være konstrueret på måder, der belaster arbejdsmiljøet. Blandt de forskellige modeller for deltagelse, der blev identificeret, viste den demokratiske model sig at være den som mest utvetydigt har en positiv indvirkning på arbejdsmiljøet.

Det er en almindelig antagelse, at medarbejdernes deltagelse og inddragelse i beslutninger på arbejdspladsen er noget, som er godt både for virksomhedens produktivitet og for medarbejdernes trivsel. Gennem deltagelsen øges medarbejdernes interesse for virksomheden og deres motivation og engagement i arbejdet. Omvendt kan mangel på deltagelse medføre en fremmedgjort holdning til arbejdet, som kan ytre sig i ligegyldighed, mangel på omhu eller måske endda fjendtlighed. Denne indsigt i medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsadfærd, produktivitet og trivsel er veldokumenteret i forskningslitteraturen (se fx Heller et al. 1998). Det er også en sådan indsigt, der har påvirket institutioner som bl.a. samarbejdsudvalgene på danske arbejdspladser. Eksempelvis lægger samarbejdsaftalen mellem DA og LO op til, at samarbejdet skal øge såvel arbejdstilfredsheden og medarbejdernes trivsel og tryghed som virksomhedernes konkurrencedygtighed, det sidste ikke mindst ved, at der anvendes

*”ledelses- samarbejds- og informationsformer, der tilskynder til, at flest mulige medarbejdere inddrages i tilrettelæggelsen og organiseringen af det daglige arbejde. Derved sikres de ansattes medvirken til ved deres viden, indsigt og erfaring at bidrage til en udvikling af virksomheden...”* (Samarbejdsaftalen mellem DA og LO, cit. efter Haselbalch 2005).

Imidlertid er der indicier på, at i hvert fald dele af medarbejderdeltagelsen gennem de senere år har ændret karakter, således at den snarere end at være udtryk for en byttehandel med fordele for begge parter er blevet til et ledelsesinstrument, der primært tjener produktivitets- og effektivitetsformål. Dette har vi tidligere begrebsliggjort som medarbejderdeltagelsens transformation (Busck et al. 2009). Nyere forskningsresultater tyder på, at medarbejderdeltagelse under bestemte omstændigheder kan medvirke til at forringe arbejdsmiljøet snarere end at forbedre det. Eksempelvis viser en norsk undersøgelse, at ansatte der arbejder i team lider signi-

fikant mere af stress end ansatte der ikke gør det (Kalleberg et al. 2009). Medea-projektet (Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet), som denne artikel omhandler, havde derfor en forventning om ikke blot gnidningsløst at finde en positiv sammenhæng mellem deltagelse og godt arbejdsmiljø, men også eksempler på deltagelse der indvirker negativt på arbejdsmiljøet. Projektets ambition var dog ikke kun at afdække sammenhænge mellem deltagelse og arbejdsmiljø, men i høj grad også at studere, hvordan deltagelsen konkret er konfigureret på forskellige arbejdspladser, og hvordan forskellige konfigurationer af deltagelse adskiller sig indbyrdes med hensyn til, hvilken rolle de spiller for arbejdsmiljøet. Denne artikel præsenterer nogle hovedresultater fra projektet, mens en væsentligt mere omfattende og nuanceret afrapportering er sket i Knudsen et al. (2009).

## Deltagelse: teori og centrale begreber

Medea-projektet var generelt inspireret af teori og forskningslitteratur om medarbejderdeltagelse (*workers'/employee participation*) og mere specifikt om deltagelsens betydning for arbejdsmiljøet, herunder Robert Karasek's krav-kontrol model (Karasek & Theorell 1990). Medarbejderdeltagelse drejer sig om arbejdstagernes deltagelse i og indflydelse på de beslutninger, der tages i virksomheden på forskellige niveauer. Begrebet er beslægtet med Karasek's kontrolbegreb, men hvor det sidstnævnte drejer sig om de ansattes muligheder for at bestemme selv og bruge deres kompetencer i den umiddelbare arbejdssituation, er begrebet medarbejderdeltagelse mere omfattende. Den indflydelse, der kan opnås gennem deltagelse er ikke nødvendigvis knyttet til den enkeltes job og den umiddelbare arbejdssituation, men kan også opnås fx gennem møder på

afdelings- eller virksomhedsniveau og gennem valgte repræsentanter. Et ønske om at humanisere og demokratisere arbejdslivet er fælles for den tidlige forskning i medarbejderdeltagelse (*industrial democracy; workers' participation*) og den forskning, som Karasek's model lagde sporene til. Forskningen i medarbejderdeltagelse kan således – ud over at frembringe resultater på egne præmisser – også bidrage til den diskussion, der allerede er i gang om krav-kontrol modellens gyldighed i forhold til nutidens arbejdsmiljøproblemer (se fx Sørensen et al. 2007; Busck et al. 2009; Hvid 2009).

'Medarbejderdeltagelse' er den samlede betegnelse for en række beslægtede fænomener, som undertiden benævnes noget andet såsom: medindflydelse, medbestemmelse, demokrati på arbejdspladsen, medarbejderinvolvering, medarbejderinddragelse, 'empowerment' (jf. Jørgensen & Warring 2003, 9). Begrebets indhold kommer måske tydeligst frem i en modstilling til den grundfigur, der udgøres af arbejdsgiverens (magt og) ret til at lede og fordele arbejdet. Medarbejderdeltagelse indebærer, at arbejdsgiveren – tvunget eller frivilligt – afgiver beslutnings- og ledelseskompentence til de ansatte eller deres repræsentanter. Det kan ske i form af, at beslutninger principielt træffes i fællesskab af parterne (fx løn og arbejdstid aftalt i kollektive overenskomster), er underlagt regler om, at de ansattes skal høres og tages med på råd (fx i samarbejdsudvalget eller på afdelingsmøder), eller at arbejdsgiveren simpelthen overlader det til de ansatte selv at beslutte (delegering af beslutningskompetence, selvstyrende grupper, selvledelse). Det falder alt sammen ind under begrebet medarbejderdeltagelse og indebærer indflydelse eller i det mindste potentiel indflydelse til de ansatte.

Der skelnes i den internationale litteratur mellem på den ene side *indirekte* eller *repræsentativ* deltagelse, hvor indflydelsen

varetages af valgte repræsentanter (i hovedsagen tillids- og sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter), og på den anden side *direkte* deltagelse, når arbejdstagerne individuelt (i form af autonomi i jobbet og delegering af ledelsesansvar), i grupper (selvstyrende eller medstyrende team) eller på fælles møder selv beslutter eller tager del i beslutninger (Poole 1978; Knudsen 1995; Markey et al. 2001). Typisk er den repræsentative deltagelse reguleret af lovgivning og/eller kollektive aftaler, mens den direkte deltagelse som oftest er reguleret alene af ledelsen, men altså indebærer en afgivelse af beslutningskompetence til de ansatte.

Fremkomsten af institutioner for medarbejderdeltagelse blev af Ramsay (1977) tilskrevet arbejderbevægelsen. Han identificerede nogle historiske cyklusser gældende for flere vesteuropæiske lande, hvor uro og offensive krav fra arbejdspladserne førte til en institutionalisering af medarbejderdeltagelse. Cyklus-teorien blev taget op til kritisk revision af Poole et al. (2001), der på baggrund af udviklingen siden omkring 1980 fandt, at den ikke længere er gyldig. I stedet formulerede Poole et al. teorien om 'favourable conjunctures', hvor det i stigende grad er virksomhedernes strategier der er afgørende for udviklingen. I tråd hermed konstaterede Hyman & Mason (1995), at udviklingen mod mere repræsentativ deltagelse (*employee participation*) var standset, mens arbejdsgeverinitierede former for direkte deltagelse (*employee involvement*) var blomstret op. Også Marchington (2005) understreger denne tendens.

Til deltagelsens sammensathed hører, at den kan være udtryk for nogle principielt forskellige rationaler. De udtrykkes i hovedformerne ved et demokratisk eller humanistisk rationale over et social-integrativt rationale til et effektivitets- eller nytterationale (Hyman & Mason 1995; Knudsen 1995;

Heller et al. 1998; Markey et al. 2001). Den repræsentative deltagelse, som i det væsentlige baserer sig på fagforeningsindflydelse eller lovgivning, knytter sig til en historisk institutionel reformistisk tendens knyttet til såvel et demokratiseringsrationale (Daugaard 1995) som et statsrationale med sigte på at integrere arbejderbevægelsen, mens den direkte deltagelse, som overvejende er arbejdsgeverinitieret, primært er orienteret mod nytte- og effektivitetsrationalet. Dog har direkte deltagelse også været drevet af forestillinger om humanisering og demokratisering af arbejdslivet, fra human relations skolen i 1930'erne, over de skandinaviske samarbejdsforsøg i 1960-70'erne, til de skandinaviske fagbevægelers strategier for det udviklende arbejde i 1990'erne (Nielsen 2001). Bestemte ordninger for medarbejderdeltagelse kan søge legitimitet i flere rationaler, hvilket fx er tilfældet med de danske samarbejdsaftaler, der søger at forene demokratiserings-, trivsels- og effektivitets-hensyn, og gennem disse afbalanceringer også et integrationsrationale.

En anden måde at karakterisere medarbejderdeltagelse på er i forhold til dens *intensitet* (de beføjelser som er tildelt medarbejderne), og dens *omfang* (de typer af beslutninger i virksomheden som deltagelsen omfatter, og som for eksempel kan udtrykkes ved, om der er tale om beslutninger på operationelt, taktisk eller strategisk niveau). Intensitets- og omfangsdimensionerne sammenfatter således flere af de kategorier, som litteraturen typisk opererer med, for eksempel Marchington (2005), der taler om 'degree', 'scope' og 'level' for deltagelse i beslutninger og ligeledes om deltagelsens dybde og bredde, som allerede Pateman (1970) opererede med. Den kombinerede effekt af deltagelsens intensitet og omfang betegner vi som dens *styrke*.

Typisk er den *direkte* deltagelse knyttet til og mest intensiv på det operationelle ni-

veau, dvs. i beslutninger der vedrører den daglige drift og den konkrete udførelse og tilrettelæggelse af arbejdet, hvor deltagelsen kan tage form af selvbestemmelse eller selvledelse, men hvor den samtidig dog er indrammet af ledelsesbeslutninger taget på det taktiske og strategiske niveau. Der kan også være en vis direkte deltagelse og indflydelse i forhold til det taktiske niveau, for eksempel angående anskaffelse af ny teknologi eller beslutninger vedrørende videreuddannelse, hvorimod direkte deltagelse i forhold til de strategiske beslutninger kun forekommer sjældent og da i svage former, eksempelvis ved at ledelsen indhenter medarbejdernes synspunkter gennem et spørgeskema.

*Indirekte* eller *repræsentativ* deltagelse er til gengæld mest rettet mod det taktiske og strategiske niveau. På det taktiske niveau kan der være tale om, at aspekter ved arbejds- og personaleforhold, lønsystemer og arbejdsmiljøpolitikker, drøftes og eventuelt aftales i fællesskab. I Danmark er de typiske kanaler for medarbejderdeltagelse her tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalg og sikkerhedsorganisationen. I bl.a. Tyskland

og Skandinavien kan indflydelse på det strategiske niveau opnås gennem repræsentation i bestyrelsen og måske mere uformelt ved at tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg inddrages eller spørges til råds.

I tabel 1 er vist eksempler på former for deltagelse på arbejdspladsniveau. Det skal understreges, at det er dette niveau, der har været i fokus i Medea-projektet. Det betyder, at former for deltagelse, der ligger over den enkelte arbejdsplads' niveau, ikke mindst i form af kollektive aftaler og overenskomster, men også forstået som deltagelse på koncernniveau (private virksomheder) eller kommunalt, regionalt eller statsligt niveau (offentlige virksomheder) ikke er omfattet af analysen, men kun inddraget som rammebetingelser, der er med til at definere forholdene på arbejdspladsniveau.

## Deltagelse og arbejdsmiljø

Overordnet set finder participationsforskningen, at ud over effektivitetsforøgelse, der bl.a. opnås gennem 'commitment', større ansvarsfølelse og undgåelse af konflikter i forbindelse med forandringer, bidrager

Tabel 1. *Former og niveauer for deltagelse (ikke udtømmende – viser nogle former for medarbejderdeltagelse, som ofte, men ikke nødvendigvis, er til stede)*

	Individuel og teambaseret direkte deltagelse	Kollektiv direkte deltagelse	Repræsentativ deltagelse (kollektiv, indirekte)
<b>Beslutninger på operationelt niveau</b>	Den enkeltes og/eller teamets autonomi i jobbet. Indflydelse på egne arbejdstider, ferietidspunkter mv., kvalitetscirkler, dele af MUS-samtaler.	Deltagelse i orienteringsmøder eller møder om daglig drift på arbejdsplads- eller afdelingsniveau.	Tillids- og sikkerhedsrepræsentanters ageren i forhold til problemer i den enkeltes job eller ansættelsesforhold.
<b>Beslutninger på taktisk niveau</b>	Indflydelse på indkøb af udstyr, videreuddannelse mv., dele af MUS-samtaler.	Deltagelse i møder og udvalg, der orienteres om, stiller forslag til eller beslutter ændringer i fx bygninger, teknologi eller arbejdsorganisation.	Drøftelser og aftaler i SU om arbejds- og personaleforhold, forhandlinger om fx kriterier for lokal løn, drøftelser i SiO om ny teknologi.
<b>Beslutninger på strategisk niveau</b>	Modtagelse af information om strategiske forhold. Tilfredshedsmålinger mv. som input til strategiudvikling.	Deltagelse i møder, der vedrører virksomhedens mål, overlevelse eller væsentlige ændringer.	Deltagelse i de organer, der fastlægger mål og rammebetingelser (i private virksomheder bestyrelsen).

medarbejderdeltagelsen også gennem motivation og engagement til højere arbejdstilfredshed (Wilpert 1998; Heller 1998). Der er dog også resultater, der ikke bekræfter denne hovedtendens. Deltagelse kan opleves som frustrerende, hvis ledelsen forvalter den på en 'inautentisk' eller manipulerende måde (Heller 1998). Strauss (1998) identificerer en række kontekstvariable, der henholdsvis fremmer og modvirker en succesfuld praktisering af medarbejderdeltagelse. To centrale variable er graden af tillid mellem ledelse og medarbejdere og parternes oplevelse af fordele ved deltagelsen. I det danske VIPS-projekt om psykosocialt arbejdsmiljø fremhæves det ligeledes, at tillid er en afgørende variabel for et godt arbejdsmiljø (Sørensen et al. 2008).

Den forskning, der er udført ud fra Karasek's krav-kontrol model, viser også overordnet en positiv sammenhæng mellem de ansattes indflydelse (kontrol) og deres trivsel og sundhed (Hvid 2009). Ud fra teorigrundlaget forventede vi således i det væsentlige at finde en positiv sammenhæng mellem deltagelse og arbejdsmiljø i undersøgelsen, men ud fra transformationstesens også, at der i visse organisatoriske kontekster kunne forekomme en negativ sammenhæng.

Når det drejer sig om medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøet synes deltagelse i dag i en række tilfælde ikke længere at være konstrueret som et middel til at fremme de ansattes interesser igennem et balanceret kompromis, der kan tjene både virksomhedens og de ansattes interesser, men derimod snarere som et bidrag til virksomhedens succes og den enkeltes succes på virksomhedens betingelser. Disse forandringer i det samlede deltagelsesbillede er relateret til den øgede vægtning af HRM-tankegangen og direkte indflydelse og den reducerede betydning af kollektive normer blandt de ansatte, og de indgår i de problematikker, der analyseres i denne artikel.

## Design og metode

Projektet blev udformet som et multipelt case-studie (Yin 2003), hvor de undersøgte enheder var 11 arbejdspladser. Case-studierne af de enkelte arbejdspladser sigtede på at afdække, hvordan medarbejderdeltagelsen er udformet og fungerer på den enkelte arbejdsplads, hvordan den er koblet til arbejdspladsens ledelses- og organisationsforhold, og hvordan den indvirker på arbejdsmiljøet

Begrundelsen for at vælge et relativt stort antal cases var de muligheder dette åbnede for at udvikle analyser baseret på komparation, både mellem de enkelte arbejdspladser og mellem de brancher, der indgår i undersøgelsen. Ved sammenligninger træder forskelle og ligheder frem, og det bliver nemmere at vurdere om det man finder på den enkelte arbejdsplads er udtryk for noget helt unikt eller er noget man også finder mere generelt. Dermed mindskes risikoen for, at de fund, der gøres i det enkelte case-studie, er meget atypiske. På den anden side må det pointeres, at de 11 arbejdspladser ikke udgør noget repræsentativt udsnit af danske arbejdspladser. Dels er udvalget for lille til at udfylde et sådant formål, og dels er udvalget af brancher ikke repræsentativt for den samlede erhvervsstruktur.

De seks brancher, der er med i undersøgelsen – fødevarerindustri, hoteller, banker, folkeskoler, sygehuse og IT – er udvalgt i samarbejde med forskere på et new zealandsk søsterprojekt. Kriterierne for udvælgelsen var 1) at brancherne skulle være repræsenteret med betydelig vægt i begge lande, og 2) at de måtte formodes at vokse eller i det mindste bevare deres betydning for begge landes økonomier i fremtiden. Samlet repræsenterer brancherne et bredt udsnit af det private og offentlige arbejdsmarked, og både ufaglærte, faglærte og ansatte med mellemlange og lange uddannelser er omfattet af undersøgelsen.

Det var oprindeligt hensigten at udvælge

to arbejdspladser i hver branche ud fra følgende kriterier:

- 1) de skulle være relativt ens med hensyn til processer og produkter
- 2) de skulle være store nok til at være berettiget til et SU og en sikkerhedsorganisation
- 3) de skulle være markant forskellige med hensyn til arbejdsmiljøkvalitet

Mens det lykkedes at opfylde de to første kriterier (bortset fra at det kun lykkedes at få én IT-virksomhed med i undersøgelsen) viste det sig vanskeligere med det tredje. Vi antog her, at lavt sygefravær kunne tjene som indikator på godt arbejdsmiljø, mens højt fravær kunne tages som udtryk for det modsatte (Lund et al. 2003). Men dels viste det sig vanskeligt at få adgang til virksomheder med et højt sygefravær, dels var sygefraværet ikke i alle tilfælde en relevant markør for arbejdsmiljøets tilstand. Forskelle i arbejdsmiljøkvalitet var der dog, hvorfor det overordnet har været muligt at gennemføre de planlagte analyser. Blot har idéen om sammenligninger i hver branche mellem en arbejdsmiljømåssigt set god henholdsvis dårlig arbejdsplads måttet opgives, se dog nærmere i Knudsen et al. (2009).

Virksomheder og personer, der medvirkede i undersøgelsen blev lovet anonymitet. Derfor benævnes eksempelvis de to skoler, der indgår i undersøgelsen, blot Skole X og Skole Y. X'et signalerer en forhåndsforventning om et godt arbejdsmiljø, Y'et et mindre godt arbejdsmiljø.

Der blev anvendt tre forskellige metoder til indsamling af data: interviews, spørgeskema samt skriftligt materiale fra virksomhederne.

*Interviews* blev anvendt for at skaffe både informationer om og holdninger til projektets problemstilling fra nøgleaktører på arbejdspladserne. I alle tilfælde blev den

øverste leder og en sikkerhedsrepræsentant interviewet. På de otte arbejdspladser, der havde én eller flere tillidsrepræsentanter, blev også en TR interviewet. På hotellerne og fødevarer virksomhederne blev én eller flere mellemledere interviewet. På IT-virksomheden, som var uden TR, blev SU-næstformanden interviewet, og for bankernes vedkommende blev såvel en HR-chef som en arbejdsmiljørepræsentant fra koncernens regionale niveau interviewet. Samlet blev der foretaget 35 interviews med i alt 45 personer. Interviewene var semi-strukturerede og tog afsæt i en spørgeguide, der primært sigtede på at afdække om og i hvor høj grad, der foregik medarbejderdeltagelse på en lang række forskellige områder, strækkende sig fra selve arbejdsudførelsen til spørgsmål af strategisk karakter, samt på at kortlægge, hvordan indsatsen for at overvåge og forbedre arbejdsmiljøet var organiseret. Interviewene blev efterfølgende transskriberet og kondenseret ud fra forskellige temaer knyttet til projektets problemstilling.

*Spørgeskemaet* sigtede på at måle de ansattes egen vurdering af deres grad af deltagelse og deres arbejdsmiljø. En del af spørgsmålene er lånt fra NFA's (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø) tredækkerskema til analyser af det psykiske arbejdsmiljø, mens andre blev konstrueret specifikt til denne undersøgelse. Spørgeskemaet blev rettet mod de medarbejdere, der udfører kerneydelserne på de pågældende arbejdspladser. Dvs. at ansatte, som har ledelsesfunktioner eller som udfører 'hjælpefunktioner', ikke var omfattet. Vel vidende at dette principielt bryder med arbejdspladsen som analyseenhed, valgte vi dette dels for at koncentrere opmærksomheden om dem, der leverer kerneydelserne, dels for at sikre os mod brud på anonymiteten i forhold til jobgrupper, som på arbejdspladserne kun er repræsenteret med én eller ganske få personer. På de 10 af arbejdsplad-

Tabel 2. Deltagere og svarprocenter i spørgeskemaundersøgelsen

Branche	Antal respondenter	Svarprocent	Omfattede jobgrupper
Fabrik X	66	33	Timelønnede i produktionen (på fabrik X også distribution)
Fabrik Y	53	68	
Hotel X	23	58	Personale i køkken, restaurant og reception (på hotel Y også rengøring)
Hotel Y	23	62	
Bank X	33	73	Bankassistenter
Bank Y	21	78	
IT X	109	66	IT-udviklere, hovedsageligt ingeniører
Skole X	10	71	Folkeskolelærere
Skole Y	41	79	
Sygehus X	93	62	Sygeplejersker og sosu-assistenter (på sygehus X også lægesekretærer)
Sygehus Y	37	51	

serne opnåedes en svarprocent på over 50, mens den et sted var nede på 33. Samlet finder vi svarprocenterne tilfredsstillende; vi har ikke oplysninger, der indikerer, at ikke-respondenter ville have svaret systematisk anderledes end respondenter. Tabel 2 viser foruden de jobgrupper, som er omfattet af undersøgelsen, også antallet af respondenter samt svarprocenterne.

Der er for hver enkelt arbejdsplads udregnet middelværdier for besvarelserne af de enkelte spørgsmål for at få et samlet billede af det niveau en given variabel befinder sig på det pågældende sted. Dette er sket ved at transformere de fem udfald besvarelserne kunne have (fx 'altid', 'ofte', 'sometider', 'sjældent', 'aldrig') til værdier på en Likert-lignende skala fra 0 til 40, jf. tabel 3. Der er i nogle tilfælde udregnet 'omvendte' vær-

dier; drejer det sig fx om stress, er det fravær af stress, der giver en høj score.

Den tredje dataindsamlingsmetode, der blev benyttet, var skriftligt materiale fra de studerede arbejdspladser. Noget af dette var anvendeligt som data, der direkte belyste projektets problemstilling, især arbejdspladsvurderinger, sygefraværstatistik, eventuelle lokalaftaler og referater fra møder i SU og i sikkerhedsorganisationen. Andet tjente mere til at skaffe baggrundsinformationer om arbejdspladsen, herunder organisationsdiagrammer, personalepolitiske retningslinjer, arbejdstidsbestemmelser og konkrete politikker i forhold til eksempelvis arbejdsmiljø og stress. Samlet har anvendelsen af en flerhed af dataindsamlingsmetoder styrket undersøgelsens validitet. Data fra de forskellige kilder har kunnet supplere hinan-

Tabel 3. Transformation af svarmuligheder fra spørgeskema til værdier på skala fra 0 til 40

Svarmuligheder	Værdi på skala
'altid'/'hele tiden'/'meget godt'/'i meget høj grad'	40
'ofte'/'en stor del af tiden'/'godt'/'i høj grad'	30
'sometider'/'en del af tiden'/'nogenlunde'/'delvis'	20
'sjældent'/'lidt af tiden'/'dårligt'/'i ringe grad'	10
'aldrig'/'slet ikke'/'meget dårligt'/'i meget ringe grad'	0

den, og i enkelte tilfælde har vi kunnet konstatere, at de billeder af arbejdspladsen, som nøgleaktørerne, ledere og valgte medarbejderrepræsentanter, fremstillede i interviewene, ikke altid svarede til de opfattelser, de menige medarbejdere gav udtryk for i deres besvarelser af spørgeskemaet. Overordnet finder vi dog korrespondens mellem data fra de forskellige kilder, men endnu vigtigere er den måde hvorpå de supplerer hinanden: Hvor der ud fra spørgeskema-resultaterne kan kortlægges mønstre og forskelle mellem arbejdspladserne, er det først ud fra interviewmaterialet, at der kan opnås en egentlig forståelse af disse mønstre og forskelle.

Overordnet blev projektet styret af følgende tre forskningsspørgsmål:

- Hvad karakteriser medarbejderdeltagelsen i virksomheder med henholdsvis et godt og et mindre godt arbejdsmiljø?
- Hvilken sammenhæng er der mellem medarbejderdeltagelsen i dens forskellige grader og former og arbejdsmiljøets kvalitet?
- Hvilke mekanismer formidler konkret denne sammenhæng?

I analyserne af datamaterialet er der anvendt en række forskellige metoder. Af pladshensyn er kun en del af disse repræsenteret i denne artikel, hvor vægten er på komparative analyser blandt alle de 11 arbejdspladser. Her etableres først en rangordning af arbejdspladserne ud fra, hvordan medarbejderne på de forskellige arbejdspladser vurderer deres arbejdsmiljø. Dernæst præsenteres tilsvarende, hvordan de ansatte på de 11 arbejdspladser vurderer medarbejderdeltagelsen, og det afklares i hvor høj grad der i den kvantitative del af undersøgelsen kan ses en sammenhæng mellem graden af deltagelse og kvaliteten i arbejdsmiljøet. Denne analyse suppleres dernæst med en kvalitativ analyse, der fo-

kuserer på ikke bare graden af deltagelse, men også hvordan deltagelsen er konfigureret inden for den organisatoriske og ledelsesmæssige kontekst. I tråd med Webers begreb om idealtyper udskilles fire typer af deltagelse, her benævnt *deltagelsesmodeller*, nemlig partsmodellen, HRM-modellen, den blandede parts-HRM-model, samt den demokratiske model. Vægten i denne artikel er lagt på den sidstnævnte analyse.

Begge analysemetoder tenderer mod at resultere i et billede af en positiv sammenhæng mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljøkvalitet – overensstemmende med projektets hovedantagelse. Den alternative antagelse – at visse former for deltagelse kan være arbejdsmiljømæssigt belastende – kan ikke belyses tilfredsstillende gennem de kvantitative analyser. Derimod kan den i en vis grad belyses af interviewmaterialet og gennem analysen af, hvordan de forskellige deltagelsesmodeller fungerer og påvirker arbejdsmiljøet.

I de følgende afsnit præsenteres hovedresultater fra projektet. Først giver den kvantitative analyse et rent deskriptivt billede af, hvordan arbejdspladserne placerer sig i forhold til hinanden med hensyn til arbejdsmiljø og deltagelse, samt i hvor høj grad der er overensstemmelse mellem deres 'niveau' for henholdsvis arbejdsmiljø og deltagelse. Dernæst tager den kvalitative analyse fat på egentlige tolkninger af de kvantitative fund, først og fremmest ud fra interviewmaterialet.

## Arbejdsmiljø og deltagelse – en kvantitativ analyse

Denne analyse omfatter udvalgte resultater af spørgeskemaundersøgelsen med henblik på at afdække sammenhænge mellem arbejdsmiljø og deltagelse. I denne artikel koncentrerer vi os om det psykiske arbejdsmiljø, der i undersøgelsen blev fun-



det at have en stærkere sammenhæng med deltagelse end det fysiske arbejdsmiljø (se nærmere herom i Knudsen et al. 2009). Det her anvendte mål for det psykiske arbejdsmiljø er fremkommet dels ud fra et generelt spørgsmål om, hvordan det psykiske arbejdsmiljø vurderes, og dels ud fra tre spørgsmål, der belyser henholdsvis omfanget af stress, udkørthed og balancen mellem arbejdsliv og andet liv. De tre sidstnævnte spørgsmål er samlet i et indeks for velbefindende. Målet for det psykiske arbejdsmiljø er herefter konstrueret som et gennemsnit af indekset for velbefindende (hvor værdierne er vendt om, således at en høj score indikerer et lavt niveau af stress, udkørthed og arbejde-liv problemer) og enkeltspørgsmålet om det psykiske arbejdsmiljø. Værdierne for arbejdsmiljøkvaliteten på de 11 arbejdspladser ses i tabel 4.

Tabel 4. Psykisk arbejdsmiljø på de 11 arbejdspladser (skala fra 0-40)

Arbejdsplads	Placering	Score
Sygehus Y	1	31,5
Sygehus X	2	28,4
Hotel X	3	28,2
Skole X	4	27,9
Fabrik X	5	27,3
IT X	6	27,2
Hotel Y	7	26,7
Bank X	8	25,9
Bank Y	9	25,7
Skole Y	10	23,9
Fabrik Y	11	21,4

Den ene af de to undersøgte sygehusafdelinger, Sygehus Y, skiller sig temmelig klart ud som arbejdspladsen med det bedste psykiske arbejdsmiljø. I den anden ende finder

vi Skole Y og Fabrik Y som de to arbejdspladser, der har dårligst arbejdsmiljø. Forskellen mellem top og bund svarer groft sagt til, at mens de ansatte på Sygehus Y gennemsnitligt har karakteriseret deres psykiske arbejdsmiljø som lidt bedre end 'godt', har de ansatte på de lavest placerede arbejdspladser kun givet en karakter, der er lidt over 'nogenlunde'.

Herefter til medarbejderdeltagelsen. Der blev udviklet et samlet kvantitativt mål for den direkte deltagelse ud fra seks spørgsmål i spørgeskemaet. Spørgsmålene drejer sig om:

- indflydelse på arbejdsmængde
- indflydelse på arbejdstempo
- indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse
- læringsmuligheder
- information fra ledelsen om planer og ændringer
- fælles bestræbelser på at sikre arbejdskravene er passende

De tre første spørgsmål er kernevariable, når det drejer sig om direkte deltagelse (Pateman 1970; Knudsen 1995). Læringsmuligheder blev medtaget, fordi læring er tæt knyttet til deltagelse og i sig selv kan betragtes som en særlig engagerende form for deltagelse (Wenger 1998). Information fra ledelsen udgør en vigtig forudsætning for deltagelse og indflydelse (Knudsen 1995). Det sidste spørgsmål, som spurgte, om der blandt kollegerne findes fælles bestræbelser på at sikre, at arbejdskravene er passende, sigtede på at måle eventuelle tendenser til en kollektiv deltagelse ud fra et interessevaretagelsesperspektiv, ud over den der foregår via de valgte repræsentanter, jf. Lysgaards (1967) begreb om arbejderkollektivet.

Den repræsentative deltagelse blev i spørgeskemaet belyst gennem tre spørgsmål, hvor de ansatte blev bedt om at vurdere, om de oplever at "have indflydelse på arbejdsforholdene" henholdsvis via deres

Tabel 5. Samlet, direkte og repræsentativ deltagelse på de 11 arbejdspladser (skala fra 0-40)

Arbejdsplads	Placering Samlet delt.	Score Samlet delt.	Placering Direkte delt.	Score Direkte delt	Placering Rep. Delt.	Score Rep. Delt.
Skole X	1	23,9	3	26,7	1	21,0
Sygehus X	2	23,0	2	26,9	3	19,0
Sygehus Y	3	22,9	1	27,6	4	18,3
Bank X	4	21,2	8	23,1	2	19,4
Hotel X	5	20,4	4	25,9	7-8	15,0
Skole Y	6	19,9	5	24,4	6	15,4
Bank Y	7	19,2	7	23,4	7-8	15,0
Fabrik X	8	17,9	11	20,0	5	15,9
IT X	9	17,5	6	23,8	10	11,1
Fabrik Y	10	17,2	10	20,4	9	13,9
Hotel Y	11	16,8	9	22,0	11	11,0

tillidsrepræsentant, deres sikkerhedsrepræsentant/sikkerhedsudvalget, og gennem samarbejdsudvalget.

Ligesom ved arbejdsmiljøet er der udviklet indeks, der aggregerer besvarelsene på flere spørgsmål, nemlig et indeks for direkte deltagelse, et for repræsentativ deltagelse og et for den samlede deltagelse (se tabel 5). Den sidste er udregnet som et simpelt gennemsnit af de to første, og det kan diskuteres hvor retvisende den er. Er man uenig i den ligestilling mellem direkte og repræsentativ deltagelse, der er en præmis bag dette kvantitative mål, kan man se bort fra det. Undersøgelsens resultater er imidlertid i det store og hele de samme, uanset om man bruger det aggregerede mål for deltagelse eller kun de to underkategorier, direkte og repræsentativ deltagelse.

Det er på arbejdspladserne Skole X, Sygehus X og Sygehus Y, at medarbejderdeltagelsen er stærkest. Dette gælder for det samlede mål, men også hvis vi kun ser på direkte deltagelse, mens de tre arbejdspladser hvad angår repræsentativ deltagelse må

dele topplaceringen med Bank X. I den anden ende af tabellen skiller fire arbejdspladser sig ud med en lav samlet score, nemlig de to fabrikker, IT virksomheden samt Hotel Y. Mens to af virksomhederne scorer lavt på både direkte og repræsentativ deltagelse, har Fabrik X en position i midten hvad angår repræsentativ deltagelse, mens det samme gælder for IT X med hensyn til direkte deltagelse.

Herefter er det muligt at sammenligne arbejdspladsernes placering med hensyn til arbejdsmiljø på den ene side og deltagelse på den anden. Det sker i tabel 6 (se næste side).

Overordnet kan der konstateres et betydeligt sammenfald i placeringerne, når arbejdsmiljøniveau sammenholdes med deltagelsesniveau, specielt mellem arbejdsmiljø og direkte deltagelse. De fire bedste arbejdspladser med hensyn til arbejdsmiljø er også de fire, som scorer højest på direkte deltagelse. I bunden har Fabrik Y en lav placering på alle deltagelsesindeksene. Når dette er sagt er der bestemt også arbejdspladser, der ikke passer så fint

Tabel 6. De 11 arbejdspladsers placering med hensyn til arbejdsmiljø og deltagelse (rangordnet)

Arbejdsplads	Psykisk arbejdsmiljø	Samlet deltagelse	Direkte deltagelse	Repr. deltagelse
Sygehus Y	1	3	1	4
Sygehus X	2	2	2	3
Hotel X	3	5	4	7-8
Skole X	4	1	3	1
Fabrik X	5	8	11	5
IT X	6	9	6	10
Hotel Y	7	11	9	11
Bank X	8	4	8	2
Bank Y	9	7	7	7-8
Skole Y	10	6	5	6
Fabrik Y	11	10	10	9

ind i mønstret. Det gælder især Skole Y, som er næstdårligst på arbejdsmiljø, men har en midterplacering på deltagelse, og Fabrik X, som har en relativ høj placering på arbejdsmiljø, men en bundplacering på direkte deltagelse. Dette mønster med undtagelser lader sig også udtrykke ved korrelationskoefficienter. Målt i Gamma-værdier er der en positiv korrelation mellem psykisk arbejdsmiljøkvalitet og deltagelse på 0,37 for den direkte deltagelses vedkommende og 0,25 når det gælder den repræsentative deltagelse (Knudsen et al. 2009). Begge korrelationer er statistisk signifikante, men jo samtidig ret langt fra den fuldkomne sammenhæng, 1.

## Arbejdsmiljø og deltagelse – en kvalitativ analyse

I dette afsnit vil vi ud fra det kvalitative datamateriale, især interviewene, forsøge at indfange centrale forskelle i de måder, deltagelse struktureres og praktiseres på blandt samlet af arbejdspladser. Målet er dels at blive bedre i stand til at forklare og

forstå det mønster-med-undtagelser, som de kvantitative data resulterede i, jf. tabel 6. Dels vil vi søge at afklare, hvilke former for deltagelse – eller måske snarere: hvilke kontekster for deltagelse – der er befordrende for et godt arbejdsmiljø, hhv. det modsatte. Vi vil herunder også vende tilbage til antagelsen om, at visse former for deltagelse i visse sammenhænge kan indvirke negativt på arbejdsmiljøet. Selv om vi gennemgående har fundet en positiv sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af indflydelse/deltagelse og oplevelsen af et godt arbejdsmiljø, er der variationer i resultaterne, og i nogle tilfælde uforklarede gab mellem forekomsten af relativt høj deltagelse og oplevelse af et mindre godt arbejdsmiljø.

## Deltagelsesmodeller

Interviewmaterialet dannede grundlag for en detaljeret indsigt i de former for deltagelse, der praktiseres på de enkelte arbejdspladser, og også i deltagelsens intensitet og omfang. Medarbejderdeltagelsen er relativt veludviklet på alle arbejdspladser, men der er forskel på, hvordan deltagelsen er integreret

ret i den ledelsesmæssige og organisatoriske kontekst, samt på, hvad deltagelsen bliver brugt til – er den primært orienteret mod et effektivitetsrationale eller er den skruet sammen, så den også tjener medarbejdernes interesser for eksempel i forhold til arbejdsindhold og placering af arbejdstid? På basis af de bærende strukturer og værdier i arbejdspladsernes ledelse og organisation har vi lavet en typologi for arbejdspladsernes deltagelsesprofiler, hvor vi inddeler dem i fire modeller eller typer, nemlig den demokratiske, den partsbaserede, den HRM-baserede og den blandede HRM/partsbaserede. Mens modellerne udspringer af projektets empiriske materiale, er de inspireret af to dominerende eller fremherskende principper i relationerne mellem ledelse og ansatte i arbejdslivet, nemlig på den ene side industrial relations (IR), eller den partsbaserede model, og på den anden ledelses- og organisationsperspektivet (HRM). Hvor IR fokuserer på de kollektivt baserede rettigheder gennem aftaler mellem repræsentanter for arbejdsgivere og lønmodtagere – oftest fastlagt gennem kollektive aftaler mellem arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger – har HRM primært fokus på personalearbejdet, der har en mere individuel karakter. På samtlige 11 arbejdspladser fungerer disse principper side om side, men i forskellige kombinationer. Alle arbejdspladser med undtagelse af IT-virksomheden er reguleret af kollektive aftaler, og selv på denne virksomhed findes der elementer af disse. Det er blandingen af disse kollektivt baserede og individuelt baserede samarbejdsrelatio-

ner, der sammen med de lokale strukturer og værdier er anvendelige til at systematisere arbejdspladsernes karakteristika mht. deltagelse. Tabel 7 viser arbejdspladsernes fordeling i henhold til typologien.

Vi fandt også denne typologisering velegnet til nærmere at belyse, hvilke forhold i konteksten eller den praktiserede form for deltagelse, der virker positivt på arbejdsmiljøet, og hvilke forhold, der kan virke negativt og således kan tolkes som udtryk for 'deltagelsens transformation' (jf. Busk et al. 2009).

Arbejdspladserne med demokratisk model for medarbejderdeltagelse

På Skole X og de to hospitalsenheder er deltagelsen indskrevet i en demokratisk ledelses- og samarbejdskultur, som knytter an til professionsbårne normer og standarder. De tre arbejdspladser går betydeligt længere med de ansattes deltagelse i beslutningsprocesserne, end hvis de blot fulgte lovgivningens og de kollektive overenskomsters ord og ånd. Især adskiller de sig fra de øvrige arbejdspladser ved deres udviklede former for hvad vi kalder direkte, kollektiv deltagelse.

Disse tre virksomheder ligger (sammen med hotel X) i top i vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø. De er karakteriseret ved et relativt højt niveau af repræsentativ deltagelse med aktive, respekterede tillidsrepræsentanter, samarbejds- eller MED-udvalg mv., samtidig med et højt niveau for direkte deltagelse med masser af muligheder for medarbejderne til både individuelt

Tabel 7. Arbejdspladserne grupperet efter deltagelsesmodel

Demokratisk model	HRM model	Parts-/HRM model	Partsmodel
Skole X	IT X	Bank X	Fabrik X
Sygehus X	Hotel X	Bank Y	Fabrik Y
Sygehus Y	Hotel Y		Skole Y

og i teams at komme til orde over for ledelsen og have indflydelse. Dertil har de alle en direkte kollektiv deltagelsesform, hvor medarbejderne samlet på personalemøder eller seminarer tager beslutninger sammen med ledelsen eller indgår i arbejdsgrupper, hvor de tager stilling til vigtige fælles anliggender. Herigennem har de ansatte indflydelse på planlægning, organisering og udvikling af arbejdet samt på, hvordan man bedst tackler krav og vilkår i arbejdet set ud fra professionens standarder. Den kollektive og demokratiske ledelsesstil er et bevidst valg fra den lokale ledelses side, men er også funderet i et tæt samarbejde med de ansattes repræsentanter. TR fungerer i høj grad som sparringspartner i forhold til organiseringen af de demokratiske beslutningsprocesser, og den lokale ledelse og TR oplever i høj grad at have fælles interesser i at få arbejdet til at glide bedst muligt og samtidig sådan at medarbejdernes trivsel bliver tilgodeset. Det er karakteristisk, at en leder for en af arbejdspladserne sagde: "Det bedste der er sket for arbejdsmiljøet var, da vi fik kæmpet aftalen om ordentlig aflønning af ekstraarbejde igennem".

Ligesom de øvrige arbejdspladser, der alle er større eller mindre brikker i en koncernstruktur, udgør de tre med en demokratisk deltagelsesmodel underafdelinger i større hierarkiske systemer. De udfordringer dette giver i forhold til at kunne kontrollere vigtige parametre i arbejdsmiljøet, bliver på rimelig effektiv vis imødegået gennem basisdemokratiske aktiviteter blandt de ansatte, faciliteret af den medarbejderorienterede ledelsesstil. For især sygehusafdelingernes vedkommende synes forekomsten af ret høje standarder for både arbejdsmiljøindsats og medarbejderdeltagelse i hele organisationen desuden at spille ind. Fra det helt overordnede beslutningsniveau, dvs. fra henholdsvis undervisningsministeriet og sundhedsministeriet og i et vist omfang

kommunen og regionen er det imidlertid tydeligt, at både ledelse og medarbejdere oplever et produktivitetspres og nogle styringskoncepter, som kan være belastende. Både blandt ledelse og medarbejdere fandt vi i høj grad bevidsthed om dette pres, og lederne så det som en af deres væsentligste opgaver at kæmpe for ressourcer til arbejdspladsen. Vores konklusion er, at i kraft af deltagelsens form og karakter er arbejdspladserne i stand til at holde presset ovenfra stangen. Karakteristisk er det, at især de to sygehuse scorer højt på spørgsmålet om fælles bestræbelser over for krav.

Samlet må vi karakterisere den praktiserede form for medarbejderdeltagelse inden for den demokratiske deltagelsesmodel som befordrende for arbejdsmiljøet. Der er ikke grundlag for at tale om nogen form for transformation af deltagelsens betydning.

#### Arbejdspladserne med en HRM model for medarbejderdeltagelse

I denne type er udformningen af deltagelsen i høj grad et ledelsesanliggende og baserer sig på HRM-tankegange, dvs. på hvordan man som ledelse behandler sine ansatte med henblik på, at de præsterer optimalt. Den repræsentative deltagelse begrænser sig til arbejdsmiljøarbejdet – dog er der på IT X også et samarbejdsudvalg, men det fungerer hovedsageligt som et informationsorgan. Den direkte deltagelse er udformet af ledelsen men på måder, der giver betydelige frihedsgrader til de ansatte i arbejdet.

De tre arbejdspladser i denne gruppe ligger i vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø på 3., 6. og 7. pladsen. Den repræsentative deltagelse vurderes af ledelsen som ligegyldig grænsende til det skadelige (hotel Y). Også medarbejderne vurderer den repræsentative deltagelse som værende af mindre betydning. Ingen af virksomhederne havde på undersøgelsestidspunktet valgt

TR. For begge parter er den direkte, overvejende individuelle, deltagelse vigtig. Dens indhold er i det væsentlige begrænset til det operationelle niveau, men vedrører den for medarbejderne vigtige mulighed for at få fri, lægge arbejdstiden om og (for IT X's vedkommende) arbejde hjemme, som for ledelsen samtidig er et instrument til at sikre sig en fleksibel arbejdsstyrke. Medarbejdersamtalen er en form for deltagelse, der prioriteres højt på ledelsesside, men også en dialogisk omgangstone i hverdagen gør sig gældende. For ledelsen er deltagelse et middel til at skabe engagement og fleksibilitet i arbejdsudførelsen, og medarbejdernes trivsel bliver betragtet som en vigtig produktivitsfremmende faktor. Deltagelse gennem teams fungerer i et vist omfang, men kun på IT X kan man tale om selvledende eller medledende teams, som dog er underlagt visse begrænsninger af hensyn til samarbejdet med andre dele af koncernen. På hotellerne styres team'ene af mellemledere, og team-strukturen synes primært at have til formål at sikre ressourcerne anvendt mest optimalt. Når man er færdig med sin opgave, går man ind og hjælper de andre.

På alle tre virksomheder lægger lederne vægt på fleksibilitet, således at de ansatte er til rådighed, når der er brug for det. Medarbejderne på hotellerne accepterer det som modydelse for den frihed de oplever til at holde fri/slappe af ind imellem og tjene lidt ekstra ved overarbejde. På IT-virksomheden er fleksibiliteten en del af det medarbejderne må yde til gengæld for den relativt høje løn. De tre virksomheder er alle dele af større koncerner. Koncernplaceringen har dog forskellig betydning for de tre arbejdspladser, hvilket virker ind på medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet. På hotellerne er den service, der tilbydes, delvis styret af koncernens koncepter og værdier, strammest på hotel Y. Begge ho-

teller er relativt små, men på hotel X synes det lokale sammenhold og den lokale kultur, som er præget af hotellets landlige geografiske placering at vægte mere. Kontrol af produktivitet og ledelse af medarbejderne er overladt til den lokale direktør. Men der er ingen tvivl om, at den stramme budgetstyring ved koncernen begge steder indebærer et produktivitetspres, især derved at bemanningen konstant holdes på minimalt niveau, således at der til tider er meget pres på. Men det lave bemandingsniveau giver også mulighed for ekstraintjening.

Forskellen i arbejdsmiljøkvalitet på de to hoteller er tydeligvis relateret til den væsentlige forskel på niveauet af direkte deltagelse, men for begge hotellers vedkommende ser vi i nogen grad den praktiserede form for deltagelse som udtryk for en transformeret deltagelsesform. Der er, i hvert fald på det kollektive plan, ikke tale om et bytteforhold mellem parter med modstående interesser. Virksomhedens interesser dominerer, men på det individuelle plan eksisterer et frirum og 'lokumsaftaler', der giver den enkelte fordele. Samtidig giver den relative selvstændighed og omsorgsfulde ledelsesstil mulighed for at opretholde en social atmosfære på arbejdspladsen, der synes at fremme fælles værdier, tillid og samarbejde.

Medarbejderne på IT X har en høj grad af jobautonomi både individuelt og i teams, og medarbejderne udtrykker en forholdsvis høj direkte deltagelse, men oplever overordnet en detailstyring fra koncernens side i forhold til de koncepter og produkter, de er sat til at arbejde med. Medarbejderdeltagelsen og indflydelsen er begrænset af topstyrede deadlines, som medfører at en del af medarbejderne arbejder mere end de aflønnes for, ligesom de tilskyndes til overarbejde af de koncern-styrede performance-målinger, som løn og avancementsmuligheder påvirkes af.

## Arbejdspladserne med en blandet parts- og HRM model for medarbejderdeltagelse

I de to banker fandt vi en deltagelsesprofil, som bedst kan karakteriseres som en *hybrid mellem partsmodellen og HRM-modellen*. Der er TR, SU og SiO, selvom sidstnævnte kun eksisterer på regionalt niveau i den koncern, som begge banker er en del af. Personalepolitik og arbejdsorganisation er rene ledelsesanliggender, hvorfor også den direkte deltagelse er udformet efter, hvordan ledelsen finder de menneskelige ressourcer anvendes bedst muligt. Deltagelsen kommer især til udtryk igennem det team-organiserede arbejde, som i princippet styres af medarbejderne selv.

De to banker ligger begge i den lave afdeling med hensyn til vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø. At vi ser deltagelsesformen som en hybrid mellem en parts- og en HRM model skyldes at arbejdsforholdene på overordnet plan er forhandlet og aftalt mellem parterne og at samarbejdsinstitutionerne TR og SU findes i virksomhederne. Det er imidlertid det direkte samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og den direkte individuelle eller teambaserede deltagelse, der både for ledelse og medarbejdere tæller i hverdagen. Lønnen er overenskomstmæssigt aftalt, men op til 25 procent gives lokalt som individuelle tillæg. Deltagelsesformen forhindrer på ingen måde, at løn og avancementsmuligheder er et konkurrencemoment blandt medarbejderne indbyrdes.

Den lokale TR har gennem et nationalt, repræsentativt system mulighed for indflydelse på virksomhedsoverenskomsten, men uden at det sker på basis af en lokal faglig aktivitet. På arbejdspladsen inddrages de i begrænset omfang i enkeltsager, især for at bistå medarbejdere ved uoverensstemmelser med ledelsen, og bliver ved ansættelser og afskedigelser blot orienteret. Indflydelsen på taktisk niveau er meget begrænset. På samme måde foregår medarbejdernes

repræsentative indflydelse på koncernens arbejdsmiljøpolitik og standarder gennem centrale forhandlinger, ikke gennem den lokale SR, som kun ved et tilfælde fandtes i de to undersøgte filialer; mange er uden egen sikkerhedsrepræsentant.

Arbejdet er efter koncernbeslutning organiseret i teams uden teamleder, men tæt fulgt op af direktøren ved daglige møder. Teamarbejdet giver mulighed for multifunktionelle medarbejdere, der kan erstatte og supplere hverandre. Det mindsker frirummet for den enkelte, men sikrer potentielt også mod overbelastning af enkelte medarbejdere. Arbejdet er i høj grad indrettet efter koncern-udviklede og -styrede koncepter, mens filialledelsen overvåger/støtter arbejdsindsatsen og den enkeltes udvikling. Medarbejdersamtalerne er et vigtigt element i deltagelsen. Ledelsesformen har et element af omsorg ved sig, men der var ingen tvivl om, at formålet er at sikre den højest mulige produktivitet og indtjening i banken. Ved siden af den koncernstyrede måling og evaluering af arbejdsindsats, måler direktøren medarbejdernes resultater på andre parametre. Samtidig ser direktøren det imidlertid som sin opgave at beskytte medarbejderne mod overbelastning i kraft af de høje produktivets- og resultatkrav ved for eksempel ikke at tilskynde til overarbejde. Dette synes dog ikke at udgøre noget effektivt bolværk mod overarbejde.

Selv om vi finder en vis direkte deltagelse på det operationelle plan, er jobautonomien underlagt fjernstyring og overordnede produktivetskrav, der giver den en dobbeltydighed. Den bedste karakteristik af hvorledes deltagelsen er underlagt et produktivetsimperativ giver direktøren i den ene bank selv: *"Du bestemmer selv, så længe du er en succes!"* Der er lagt en tilsyneladende frihed ud, omgærdet af en dialogisk omgangstone og en social atmosfære, ligesom der er installeret mekanismer til at opfange utilfredshed og

stresssymptomer, men medarbejderdeltagelsen fungerer på virksomhedens præmisser. Kun på koncernplan kan man tale om egentlig varetagelse af medarbejderinteresser.

Vi ser således her et klart udtryk for medarbejderdeltagelsens transformation, hvor deltagelsen primært foregår på virksomhedens præmisser. Videre ser vi i nogen grad et konkret udtryk for, at deltagelsen i den organisatoriske kontekst har en negativ virkning på arbejdsmiljøet. Det ses ikke mindst i medarbejdernes vurdering af arbejdskravene. Her scorer de to banker næsthøjest blandt alle undersøgte virksomheder på oplevelsen af høje 'kvantitative krav', forholdsvis højt på 'følelsesmæssige belastninger' og ligeledes relativt højt på 'krav der går ud over forholdet til andre'. Uanset deltagelse i arbejdsudførelsen kan kravene ikke håndteres og kompenseres for.

#### Arbejdspladser med en partsmodel for medarbejderdeltagelse

Denne mere traditionelle model bliver praktiseret på de to fabrikker og Skole Y. Den repræsentative deltagelse følger her i høj grad de bestemmelser vedrørende TR, SU og SiO, der gælder for partssamarbejdet på danske arbejdspladser, mens den direkte deltagelse indgår som en del af den måde ledelsen organiserer arbejdet på og med lydhørhed over for medarbejdernes ønsker. I modsætning til den demokratiske model er der ikke noget stærkt indslag af direkte kollektiv deltagelse, ligesom de ansattes indflydelse på taktiske spørgsmål er begrænset. Den ene af disse arbejdspladser, Fabrik Y, var på tidspunktet for undersøgelsen i gang med en radikal forandring, hvor arbejdet blev organiseret i team og efter lean principper. Dette ledelsesinitiativ til at øge den direkte deltagelse havde opbakning fra TR, mens en del af medarbejderne var skeptiske og følte utryghed ved forandringen.

I denne gruppe finder vi Skole Y og Fabrik Y, som begge ligger i bunden med hensyn til psykisk arbejdsmiljø, samt Fabrik X, som befinder sig i en position lidt over midten. På fabrikkerne er den enkeltes indflydelse gennem deltagelse begrænset af maskinsystemet og produktionskrav. Gennem dialog med ledelse og deltagelse i teams nyder de nogen indflydelse, men fabrikkerne scorer lavest i medarbejdernes vurdering af indflydelse på arbejdet.

Der foregår på alle tre virksomheder en organiseret faglig aktivitet blandt medarbejderne. I forhold til det psykiske arbejdsmiljø synes partsinstitutionerne dog at have begrænset betydning. Direkte deltagelse i form af umiddelbar dialog mellem ledelse og medarbejdere og involvering i løsning af opgaver og uddelegering af kompetence spiller tilsyneladende en større rolle i både ledelses og medarbejders vurdering af det psykiske arbejdsmiljø. Derudover er direkte deltagelse i forskelligt omfang sat i system i forhold til produktionen og udførelsen af arbejdet. I skole Y er der i kraft af lærernes selvbestemmelse og teamstrukturen et væsentligt element af direkte deltagelse og indflydelse i arbejdet. I et vist omfang foregår der også igennem personalemøder en kollektiv deltagelse. Begge fabrikker indgår i en koncern, som stiller produktivitets- og resultatkrav og i vidt omfang bestemmer maskinsystemernes udformning, men ledelsen af arbejdet, arbejdsorganisationen, personalepolitikken og i et vist omfang beslutninger om vedligeholdelse og investeringer i teknologien foregår selvstændigt. Selv om produktionsbetingelserne på begge fabrikker er grundlæggende præget af en kapitalintensiv rationaliseringsstrategi er der forskel på, hvordan kravet om højere produktivitet håndteres. Arbejdskraften skal udnyttes optimalt, men hvor fabrik X fokuserer på optimering af maskinsystemet, således at spild reduceres, fokuserer fabrik Y på en optimeret anvendelse af maskinsystemet.



delse af de menneskelige ressourcer. Hvor deltagelsen således på fabrik Y mest tjener til en kvantitativ produktionsforøgelse, fungerer den på fabrik X mere som en forlængelse af medarbejdernes ønske om at udføre et ordentligt stykke arbejde.

Sammen med de modsætninger internt blandt medarbejderne på fabrik Y, som den nye arbejdsorganisation baseret på lean konceptet har ført med sig, forklarer disse forskelligheder forskellen i vurderingen af psykisk arbejdsmiljø på de to fabrikker.

På Fabrik Y er den nye form for deltagelse et ledelsesinitiativ og nærmest lagt ud som et krav til medarbejderne om at tage mere ansvar og lægge alle kræfter i, samtidig med at høje kvantitative krav opretholdes eller øges. En del af medarbejderne oplever at være kastet ud i en forandringsproces, som medfører nye og urimelige krav. Selv om man får mere indflydelse, er det i en form, der ikke harmonerer med ens egne interesser, men er på ledelsens præmisser. I modsætning til Fabrik X er indflydelsen ikke vokset frem i samspil med medarbejdernes ønsker, eller som noget man har aftalt sig frem til. Derfor ser vi på Fabrik Y også støtte for vores sekundære hypotese om, at deltagelse i visse former og under visse omstændigheder kan virke negativt for arbejdsmiljøet.

På Skole Y er misforholdet mellem et relativt højt niveau af deltagelse og en bundplacering på vurderingen af det psykiske arbejdsmiljø endnu mere markant. Dette kan i nogen grad ses som udtryk for deltagelsens transformation, idet kravene til lærernes involvering og ansvar for arbejdet og dets resultater er stigende, samtidig med at arbejdets indhold og kvalitet i stigende grad styres og kontrolleres udefra, mens deltagelsen er utilstrækkelig til at påvirke disse rammer. Det psykiske pres på lærerne, hvoraf adskillige var gået ned med stress i året forud for undersøgelsen, synes bl.a.

at bestå i, at de til trods for øgede krav og mindre frihedsgrader opretholder deres engagement. På Skole Y har medarbejderne – måske i sammenhæng med deres større antal – ikke været i stand til at etablere det samme basisdemokratiske fællesskab med kollektivt udviklede normer som på Skole X, hvilket forekommer ret nødvendigt over for arbejdspresset ovenfra samt presset fra lærernes egne ambitioner.

## Konklusioner

Medea-projektet tog udgangspunkt i to polære antagelser, nemlig for det første, at medarbejdernes deltagelse i arbejdslivets beslutninger virker positivt ind på arbejdsmiljøet, og for det andet, at deltagelse – under visse former og i visse organisatoriske kontekster – kan indvirke negativt på arbejdsmiljøet.

Vi mener, at den første antagelse er blevet bekræftet gennem undersøgelsen. I den kvantitative analyse kunne vi konstatere, at der gennemgående, men ikke uden undtagelser, er overensstemmelse mellem arbejdspladsernes placering på arbejdsmiljøskalaen og deres placering på deltagelseskalaen. Denne sammenhæng bliver også bekræftet, når der anvendes statistisk baseret korrelationsanalyse.

I den kvalitative analyse fandt vi, at det er arbejdspladserne med en demokratisk deltagelsesmodel der har det bedste arbejdsmiljø. Som på de øvrige arbejdspladser er arbejdskravene i høj grad bestemt af instanser højere oppe i koncern- og institutionshierarkiet, men gennem den stærke form for deltagelse, som de demokratiske beslutningsprocesser udgør, sker der en bearbejdning af kravene, som er befordrende for et godt psykisk arbejdsmiljø, og som skaber et forsvar mod krav oppefra, der kan true arbejdsmiljøet. Interessant nok er det de arbejdspladser, der følger 'den danske model' efter bogen, nemlig dem der falder ind un-

der den partsbaserede model, der samlet set ligger dårligst med hensyn til arbejdsmiljø. Vi skal være os for generaliseringer, men om ikke andet så tyder dette på, at denne model ikke er en *tilstrækkelig* betingelse for at sikre et godt arbejdsmiljø. Dette skyldes måske, at arbejdsmiljøarbejdet her er lagt ud i en sidevogn (samarbejds- og sikkerhedsorganisation), som ikke i tilstrækkelig grad har indflydelse på centrale beslutninger, der fastlægger hvordan arbejdet skal organiseres og udføres. Det må imidlertid understreges, at den demokratiske deltagelsesmodel *forudsætter* partsmodellen; den demokratiske model udgøres fundamentalt set af partsmodellen tilsat nogle lokalt definerede demokratiske beslutningsprocedurer. Alene af den grund vil det være uklogt at afskrive partsmodellens berettigelse.

Når arbejdspladserne under HRM-modellen arbejdsmiljømæssigt klarer sig relativt godt, kan det skyldes, at der her, især på Hotel X og IT X, lægges betydelige ressourcer i at skabe trivsel blandt de ansatte, ud fra en filosofi om, at trivsel og medarbejdertilfredshed er godt for produktiviteten. I den blandede parts-HRM model, som udgøres af bankerne, synes præstationspres dog at overskygge de gode intentioner i HR-arbejdet. Her bliver det tydeligt, at manglen på kollektiv medarbejderindflydelse inden for den HR-dominerede tilgang koster på det psykiske arbejdsmiljø.

Hermed er vi nået til den anden pol, nemlig antagelsen om, at der findes former for deltagelse, eller kontekster for deltagelse, der har en negativ indvirkning på arbejdsmiljøet. Svaret her er mindre klart end i forånd til hovedantagelsen. Men i undersøgelsen fandt vi uomtvisteligt mekanismer i den organisatoriske kontekst, der fremmer en arbejdsindsats, som potentielt kan være belastende for de ansatte. Typisk er det mekanismer forbundet med, at de ansattes deltagelse ikke foregår på basis af et kom-

promis mellem ledelse og ansatte om ikke-sammenfaldende interesser, men derimod at de ansatte får omfattende frihedsgrader i tilrettelæggelsen af deres eget arbejde fordi de handler inden for rammerne af ledelsens interesser i produktivitet og effektivitet. "Så længe du er en succes, bestemmer du selv", som filialchefen sagde.

Denne tildeling af relativt omfattende indflydelse på arbejdets operationelle niveau, uden at indflydelsen omfatter de taktiske og strategiske beslutninger og dermed arbejdets krav og rammer, medfører øget identifikation med arbejdet og kan være medvirkende til problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Samtidigt bliver rollen som bølværk mod en sådan uhensigtsmæssig udvikling i høj grad lagt på ledelsen: når det ikke er 'arbejderkollektivet' der sammen kan påtage sig at hindre en umådeholden arbejdsindsats fra den enkelte, må arbejdsgiveren påtage sig denne rolle, hvis den ansattes arbejds-evne skal bevares. Derfor har vi også kunnet konstatere en stor bevågenhed hos ledelsen på de arbejdspladser, vi har med i undersøgelsen, om at undgå stress og nedslidning. De ansatte skal blive hjemme når de er syge, og overarbejde skal helst undgås. Samtidig er ledelsen af konkurrencen eller oppefra i koncernen underlagt nogle produktivitetskrav, der tendentielt medfører intensivering af anvendelsen af de menneskelige ressourcer. Dette kan medføre, at ledelsen på den ene side påberåber sig vidtgående hensyn til arbejdsmiljøet, men på den anden side administrerer belastende strukturer og rutiner, der tilsigter en effektiv udnyttelse af de ansatte, og som ofte er bestemt af topledelsen. Dette har vi kaldt 'Pontius Pilatus effekten' (administratoren, der vasker hænder og fralægger sig ansvaret).

Produktionsbetingelser og rationaliseringsstrategier inden for de forskellige brancher har mange lighedspunkter, også mellem offentlige og private sektorer. Vi har i

alle tilfælde haft at gøre med arbejdspladser, som er dele af koncerner, der med stigende anvendelse af centrale produktions- og styringskoncepter sætter grænser for rækkevidden af den deltagelse, der samtidig i stigende grad finder udbredelse på det operationelle niveau, jf. hvad Hvid (2009) fandt i den finansielle sektor. Bortset fra den basisdemokratiske model, der med kombineret anvendelse af direkte, kollektiv og repræsentativ deltagelse synes at kunne sikre et spillerum for varetagelsen af medarbejdernes individuelle og faglige interesser, er ingen af modellerne i stand til at håndtere og modvirke høje krav oppefra formidlet igennem elektroniske styringssystemer, standarder og lean tavler, eller krav, som følger af medarbejdernes individuelle ambitioner. Styring og kontrol er bygget ind i selve arbejdsprocessen, og den enkelte er i høj grad blevet overladt til selv at regulere presset.

Heroverfor mener vi, at Medea-projektets vigtigste fund er, at der faktisk findes ar-

bejdspladser, hvor der praktiseres noget, der med rette kan kaldes en demokratisk deltagelsesmodel, og hvor der synes at være etableret ganske robuste mekanismer til at sikre et godt arbejdsmiljø. Denne model hørte ikke med til projektets forventninger eller forhåndsforståelser, men blev først identificeret, da det empiriske materiale forelå og skulle analyseres. Demokrati er vel den stærkeste form for deltagelse, så ud fra deltagelseslitteraturen burde de positive virkninger af demokratiske styreformer ikke overraske (jf her også Pateman's (1970) klassiske diskussion). Alligevel er demokrati i arbejdslivet et fraværende tema i arbejdsmiljøforskningen. Det bør det ikke være fremover.

Tak

Til Arbejdsmiljøforskningsfonden for finansiering af hovedparten af projektet. Tak til de to anonyme bedømmere for konstruktive kritiske kommentarer.

## REFERENCER

- Busck, Ole et al. (2009): Medarbejderdeltagelses transformation – konsekvenser for arbejdsmiljøet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11, 1, 31-48.
- Dalgaard, Niels (1995): *Ved demokratiets grænse: demokratisering af arbejdslivet i Danmark 1919-1994*, SFAH, København.
- Hasselbalch, Ole (red.) (2005): *Arbejdsmarkedets regler*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Heller, Frank (1998): Playing the Devil's Advocate, i Frank Heller et al: *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press, 144-189.
- Heller, Frank, et al. (1998): *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Hvid, Helge (2009): To be in control – vejen til et godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation? i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11, 1, 11-30.
- Hyman, Jeff & Bob Mason (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, London, Sage.
- Jørgensen, Christian Helms & Niels Warring (red.) (2003): *Demokrati og deltagelse i arbejdslivet*, Roskilde, Roskilde Universitetsforlag.
- Karasek, Robert & Töres Theorell (1990): *Healthy Work. Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books Inc.
- Knudsen, Herman (1995): *Employee Participation in Europe*, London, Sage.
- Knudsen, Herman, Ole Busck & Jens Lind (2009): *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet. Rapport fra Medea-projektet*, e-publikation, Institut for Planlæg-

- ning, Aalborg Universitet (kan downloades fra [www.vbn.aau.dk](http://www.vbn.aau.dk)).
- Marchington, Mick (2005): Employee Involvement: Patterns and Explanations, i Bill Harley, Jeff Hyman & Poul Thompson (red.): *Participation and Democracy at Work. Essays in Honour of Harvie Ramsay*, London, Palgrave, 20-36.
- Markey, Raymond, et al. (red.) (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment. Diversity and Interaction*, Aldershot, Ashgate.
- Nielsen, Klaus T. (2001): Udviklingen i den skandinaviske arbejdslivstradition. Nogle eftertanker, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 1, 9-18.
- Pateman, Carole (1970): *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, London.
- Poole, Michael (1978): *Workers' Participation in Industry*, London, Routledge.
- Poole, Michael, Russell Lansbury & Nick Wailes (2001): Participation and Industrial Democracy Revisited: A Theoretical Perspective, i Raymond Markey et al (red.) (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment. Diversity and Interaction*, Aldershot, Ashgate, 23-36.
- Ramsay, Harvie (1977): Cycles of Control: Worker Participation in Sociological and Historical Perspective, i *Sociology*, 11, 481-506.
- Strauss, Georg (1998): Participation Works – if Conditions are Appropriate, i Frank Heller et al.: *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press, 190-219.
- Sørensen, Ole H. et al. (2007): Indflydelse i vidensarbejdet, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 9, 2, 38-54.
- Sørensen, Ole H. et al. (red.) (2008): *Arbejdets kerne. Om arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*, København, Frydenlund.
- Wilpert, Bernhard (1998): A View from Psychology, i Heller et al.: *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press, 40-64.
- Wenger, Etienne (1998): *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*, London/ New York, Sage.

**Herman Knudsen** er professor ved Institut for Planlægning, Aalborg Universitet.  
e-mail: [hk@plan.aau.dk](mailto:hk@plan.aau.dk)

**Ole Busck** er lektor ved Institut for Planlægning, Aalborg Universitet.  
e-mail: [oleb@plan.aau.dk](mailto:oleb@plan.aau.dk)

**Jens Lind** er professor ved Institut for Sociologi og Socialt Arbejde, Aalborg Universitet.  
e-mail: [jlind@socsci.aau.dk](mailto:jlind@socsci.aau.dk)