

# daglige arbejde

## – men hvad med den langsigtede udvikling af arbejdet?

Hans Hvenegaard

Gruppeorganisering, team og selvstyrende grupper er blevet mere udbredt de seneste ti år. Der er blevet mere selvstyre og indflydelse for de ansatte i det daglige arbejde. Flere undersøgelser viser, at dette ikke er tilfældet, når det gælder de langsigtede forhold på arbejdspladserne. Artiklen angiver en analysemodel til, hvordan man kan vurdere hvor meget og på hvad, der gives selvbestemmelse og indflydelse. Dernæst diskuteres to eksempler på, hvordan det er muligt at udvikle forskellige former for medarbejderindflydelse på arbejdspladsens strategiske udvikling: en flerårig organisationsomstilling i en statslig styrelse og en medindflydelsesorganisation knyttet til driftsorganisationen i en kommune.

### Indledning og problemstilling

Diskussioner om arbejderindflydelse i og over arbejdet har en lang og rodfæstet tradition i Danmark og resten af Skandinavien – såvel fagligt som politisk. Siden 1940'erne har Socialdemokratiet som regeringsbærende parti i det meste af tiden frem til 1990'erne sammen med den danske enhedsfagbevægelse arbejdet på en demokratisering med tre ben: det politiske parlamentariske demokrati, økonomisk demokrati og industrielt demokrati.

Begrebet økonomisk demokrati dækker et omfattende kompleks af hele den demokratiske kontrol med og indflydelse på erhvervslivet. Begrebet industrielt demokrati dækker bestræbelserne for at give arbejderne – enten direkte på arbejdspladsen eller gennem fagforeningerne – indflydelse på såvel arbejdernes forhold på arbejdspladsen som virksomhedernes produktion i øvrigt (Grünbaum 1946).

På virksomhedsniveau har dette omsat sig i tre parallelle tendenser gennem de seneste 50 år: dels repræsentativ indflydelse gennem 1) medarbejderrepræsentanter i aktieselskabsbestyrelser og 2) samarbejds- og sikkerhedsudvalg på virksomhederne (repræsentativ indflydelse), og dels direkte indflydelse gennem 3) øget selvbestemmelse, ansvar og kompetence i arbejdet for den enkelte medarbejder eller i en kollektiv form gennem fx selvstyrende grupper. Tankerne om økonomisk demokrati er derimod gennem de seneste 20 år stort set skrinlagt.

Større indflydelse og ansvar i det daglige arbejde har fra midten af 1990'erne været en hjørnesten i næsten alle managementkoncepter. I den offentlige sektor har der været forsøg på at revitalisere samarbejds- og sikkerhedsudvalg gennem MED (kommunerne) og MIO (staten) i samme periode (Due m.fl. 1994; Mathiesen & Hvenegaard 1999).

Selvbestemmelses- og medindflydelsesdimensionen er ligeledes central i et psykosocialt arbejdsmiljø- og sundhedsperspektiv (Karasek & Theorell 1990) og har været genstand for megen forskning og indsatser på virksomhederne.

Medarbejderindflydelse kan have flere formål:

- En øget demokratisering af arbejdslivet.
- For medarbejderne er det en mulighed for at opnå større arbejdstilfredshed i kraft af indflydelse på egen arbejdsituation.
- For arbejdsgiverne er medarbejdernes selvbestemmelse og medarbejderindflydelse en mulighed for løbende at sikre optimale løsninger af opgave-, ledelses- og organisationsspørgsmål.

## Problemstilling

Det kan være vanskeligt, at vurdere omfanget og dybden af den medarbejderindflydelse, der finder sted på virksomhederne. Derfor er denne artikels problemstilling for det første, om der kan findes en metode, der kan hjælpe med en sådan vurdering og lette sammenligninger på tværs af arbejdspladser?

For det andet viser megen forskning, at det mest er på det daglige, operationelle plan, at der gives selvbestemmelse og indflydelse i virksomhederne. I og med, at det er de taktiske og strategiske beslutninger, som har betydning for morgendagens arbejdsliv og arbejdsbetingelser, rejser spørgsmålet sig, hvordan indflydelsen herpå kan fremmes i hverdagens organisation og i de mange forandringsprojekter/-aktiviteter, som ofte er rammen om nye forandringstiltag?

## Tidligere forskning og analyseramme

Udviklingen af selvstyrende grupper har siden 1960'erne stået centralt i forsøget på at udvikle medarbejderindflydelse og selv-

bestemmelse i det daglige arbejde. Teoretisk har nordmændene Gulowsen (1971), Thorsrud og Emery (1970) og Gustavsen (1990), og svenskeren Svensson (1984) arbejdet videre i den skandinaviske tradition. Svensson har ved flere lejligheder påpeget, at der i strategien med udvikling af gruppeorganiseret arbejde nok skete en udvidelse af indflydelsen på det konkrete udførende arbejde, men at dette ikke kom til at omfatte indflydelse over arbejdets og organisationens udvikling.

Det fremtidige arbejdes indhold fastlægges ofte gennem de forandringsprocesser, som iværksættes i virksomhederne. I en undersøgelse af medarbejderindflydelse ved teknologiske forandringer (Clausen & Lorentzen 1986) er konklusionen, at medindflydelsen først finder sted sent i forandringsprocessen – på et tidspunkt, hvor det er mindre tekniske justeringer, der kan komme på tale. De afgørende rammer for, hvordan arbejdets indhold bliver, er sat før medarbejderne inddrages i forandringsprocessen.

I en undersøgelse af forsøg med Det Udviklende Arbejde i den statslige sektor i Danmark (Hvenegaard m.fl. 1999) var konklusionerne følgende:

- Medarbejderindflydelsen har i en række af projekterne kun i begrænset omfang reelt fundet sted.
- Medarbejderne har svært ved at formulere deres krav til arbejdets og institutionens fremtidige udvikling.
- Når der opstod konflikter mellem ledelse og medarbejdere, var det sjældent knyttet til arbejdets indhold eller til institutionens udvikling, men mere til traditionelle fagforeningsspørgsmål, såsom personalegoder og forflytninger eller til fastholdelse af eksisterende arbejdsindhold og faglig selvforståelse.
- Medarbejderne og fagforeningerne mangler en mere offensiv og selvstændig stra-

Skema 1. *Analyseramme til vurdering af selvbestemmelse ved gruppeorganiseret arbejde*

Tekniske opgaver	Administrative opgaver
<p><i>Operationel-teknisk</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fastlægge individuelle metoder</li> <li>2. Bestemme arbejdsrækkefølgen</li> <li>3. Prioritere reparation af udstyr</li> <li>4. Fastlægge daglige produktionsmål</li> <li>5. Kontakte ekstern støtte</li> <li>6. Korrigere afvigelser i produkt, udstyr eller proces</li> </ol>	<p><i>Operationel-administrativ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planlægge pauser og frokoster</li> <li>2. Planlægge overarbejde</li> <li>3. Tildele produktionsopgaver til medlemmerne</li> <li>4. Kontakte leverandører og kunder</li> </ol>
<p><i>Taktisk-teknisk</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planlægge forebyggende vedligeholdelse</li> <li>2. Evaluere eller udvælge nyt udstyr</li> <li>3. Fastlægge ugentlige eller månedlige produktionsmål</li> <li>4. Bestemme regler for arbejdsindsatsen</li> </ol>	<p><i>Taktisk-administrativ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planlægge ferier</li> <li>2. Planlægge uddannelse</li> <li>3. Bestemme grupped medlemmernes lønforhøjelse</li> <li>4. Evaluere den individuelle arbejdsindsats</li> <li>5. Iværksætte disciplinære handlinger</li> <li>6. Vælge nye grupped medlemmer</li> <li>7. Afskedige eller ekskludere medlemmer</li> <li>8. Vælge en gruppeleder</li> <li>9. Evaluere ekstern støtte</li> </ol>
<p><i>Strategisk-teknisk</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fastlægge behovene for udstyr</li> <li>2. Fastlægge langsigtede produktionsmål – kvalitativt</li> <li>3. Fastlægge langsigtede produktionsmål – kvantitativt</li> <li>4. Definere områder for forbedringer og mål</li> </ol>	<p><i>Strategisk-administrativ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definere gruppens og de individuelle behov for uddannelse</li> <li>2. Bestemme gruppestørrelsen</li> <li>3. Bestemme gruppens arbejdsopgaver (inden for den givne produktion).</li> </ol>

tegi for, hvordan indflydelse og indflydelsesprocesser kan se ud i forhold til forandringsprojekter og institutionens generelle strategiske udvikling.

- Der mangler tydeligvis ord og begreber, som medarbejderne kan forbinde med forestillingerne om Det Udviklende Arbejde.
- Der mangler ofte rammer, procedurer m.v. i institutionerne for, at en sådan læ-reproces kan komme i gang.

De ni forsøg i undersøgelsen viste, at det kun i nogen grad var lykkedes at skabe situationer, hvor der reelt fandt en medarbejder-indflydelse sted over arbejdets og institutionernes fremtidige udvikling, på det taktiske og strategiske niveau.

I et stort litteraturstudie af 56 case-studier af gruppeorganiseret arbejde (Hvenegaard m.fl. 2003, 41) er konklusionen vedrørende omfanget af selvstyre i gruppeorganiseret arbejde:

*“Grupperne gives primært selvstyre inden for det operationelle område, sekundært inden for det taktiske og næsten ikke inden for det strategiske område”.*

I dette studiet blev det klart for os, at det var vanskeligt at vurdere omfanget og dybden af selvbestemmelsen i arbejdet. Hvad var det for spørgsmål man havde selvbestemmelse over, og hvad kunne man få indflydelse på? Der var ingen fælles systematik og metodik. For at få dette ind i sammenligningerne

af de 56 cases benyttede vi os af Bailey og Adiga (1997), der har udviklet en analyse-ramme til vurdering af selvbestemmelse og indflydelse i gruppeorganiseret arbejde.

## Analyseramme

Bailey og Adiga's analyseramme er todimensionel. Den ene dimension omhandler selvbestemmelsens niveau, som kan være operationelt, taktisk eller strategisk, afhængig af hvor lang tid beslutninger vil have konsekvenser for gruppen og for virksomheden.

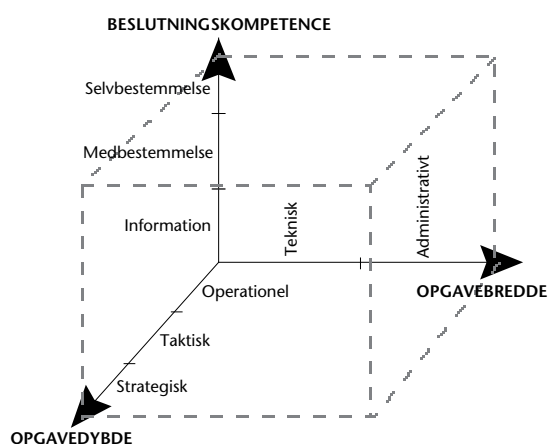
Den anden dimension deler beslutningerne op i to hovedgrupper: 1) beslutninger om tekniske opgaver, der relaterer sig til produktet, produktionsudstyret og produktionsprocessen og 2) administrative/planlæggende beslutninger, der relaterer sig til gruppeprocesser og ledelse i gruppen. De to dimensioner fremgår af skema 1 (et mere omfattende skema findes hos Hvenegaard m.fl. 2003).

Omstående analyseramme er så at sige en enten-eller model. Enten kan gruppen suverænt træffe beslutninger, eller også kan den ikke. Ifølge Gulowsen (1971) er der kun tale om reel selvbestemmelse, hvis der overføres magt fra ledelsen til gruppen. Konsistent hermed skelnes der i et stort europæisk forskningsprojekt om medindflydelse (EPOC Research Group 1997) mellem konsultativ participation og delegativ participation. Ved konsultativ participation bevarer ledelsen magten, mens gruppen ved delegativ participation gives ret til at træffe beslutninger, *uden* at den skal referere tilbage til ledelsen. Omsat til de begreber, som er anvendt i denne artikel, kan vi tale om medindflydelse og selvbestemmelse.

'Ovenpå' Bailey og Adiga's todimensionelle model kan man således lægge en tredje dimension – indflydelsens 'dybde'. Denne kunne indeholde tre grader: information, medindflydelse og selvbestemmelse, jf. figur 1 (Hvenegaard m.fl. 2003). De to

væsentligste, når vi taler indflydelse er: 1) selvbestemmelse, hvor enkeltmedarbejdere eller grupper af medarbejdere selv kan beslutte indenfor fastlagte rammer, og 2) medindflydelse, hvor enkeltmedarbejdere eller grupper af medarbejdere kan øve indflydelse på lederes beslutninger. Medindflydelsen kan ske enten via medarbejdernes direkte indflydelse eller via medarbejderrepræsentanter.

Figur 1. En samlet model for analyse af gruppers selvstyre og medindflydelse



## Metode og præsentation af to cases

I det følgende vil to cases, som begge er udtryk for en måde at videreudvikle de traditionelle indflydelsessystemer på, blive diskuteret. Disse to cases er specielle og ikke udtryk for et generelt medarbejderinddragelsesniveau i Danmark. De repræsenterer forsøg på at videreudvikle medarbejderindflydelsen ud over, hvad der i dag er generel praksis.

## Datagrundlaget

Data på de to cases er indsamlet uafhængigt af hinanden og ikke med henblik på at skulle sammenlignes. Derfor vil det være

forskelligt, hvad der kan uddrages af de to cases. I den første case – en statslig styrelse – er data indsamlet gennem interviews (individuel og i grupper, med ledere og medarbejdere), observation og deltagelse i seminarer og statusmøder, diverse referater og andet skriftligt materiale. I den anden case – en kommunal socialforvaltning – er data primært indsamlet gennem min deltagelse som konsulent (og observatør) på to på hinanden følgende udviklingsprojekter om psykisk arbejdsmiljø over en periode på 4 år. Dertil kommer diverse referater og andet skriftligt arbejde.

### Indflydelse gennem mange små projekter og stor frivillighed – case 1

Der er tale om en statslig styrelse, der har ca. 200 ansatte – primært AC'ere og HK'ere. Styrelsen har deltaget i forsøg med udvidet medarbejderindflydelse (Mathiesen & Hvenegaard 2001) og i forsøg med Det Udviklende Arbejde, hvor det traditionelle samarbejdsudvalg blev omdannet til et mere aktivt udvalg (MIO) med øget fokus på udvikling af arbejdets indhold og institutionens udvikling samt et tættere samarbejde mellem ledelsen og medarbejdere (Hvenegaard m.fl. 1999). Styrelsen har også indgået som case i forskningsprojektet SARA (Hvenegaard 2000).

Tre forhold har karakteriseret styrelsens udviklingsaktiviteter gennem 1990'erne. For det første er der *mange forskellige projekter i gang samtidig* og/eller i forlængelse af hinanden. Der er fra 1990 til 1999 udarbejdet 127 veldokumenterede rapporter om store eller små projekter. Indholdsmæssigt dækker de både strategiske, taktiske og operationelle spørgsmål, der omhandler en lang række forskellige forhold (se boks 1).

For det andet er udviklingen karakteriseret ved *stor frivillighed for medarbejdernes deltagelse i udviklingsaktiviteter*. For eksempel er de faste og ad hoc grupperne under det

Boks 1. *Områder for den statslige styrelses udviklingsaktiviteter*

- Bruger- og interessentundersøgelser
- Kvalitetsmåling
- Handlingsplaner
- Personalepolitik
- Organisation
- Faglige opgavemæssige spørgsmål
- Kompetenceudvikling
- Arbejdsmiljø

udvidede samarbejdsudvalg (MIO) bemandet med personer, der har meldt sig frivilligt ud fra lyst og interesse. På den måde opnås en stor motivation, idet det er personer, der brænder for den pågældende sag, som direkte og personligt inddrages og derved bidrager til den samlede organisationsudvikling.

For det tredje har det udvidede samarbejde mellem medarbejdere og ledelse i *et udvidet samarbejdssystem* (MIO) haft betydning for udviklingen af institutionen. MIO har været snævert sammensat med tre repræsentanter fra de faglige organisationer og to ledelsesrepræsentanter. MIO har virket som tovholder på styrelsens mange udviklingsaktiviteter. MIO fremstår overvejende enig udadtil i organisationen og samarbejdet har fungeret i en konsensussøgende ånd.

Generelt er der tilfredshed med den udvikling og den medarbejderindflydelse, der har fundet sted i styrelsen, hos såvel ledere som medarbejdere. Fra ledelsens side vurderes de mange projekter og aktiviteter positivt:

*Det har betydet, at den rutinemæssige jammer er blevet til konstruktiv problemafdækning og -løsning. Det er godt at gå til bunds i det enkelte problem og få det gjort færdigt – et ad gangen.*

Tillidsrepræsentanterne vurderer også denne proces positivt:

*Alle rapporter har været udtryk for nogle spændende problemer, også selv om de ikke har ført til handling. Det er godt, der er blevet lyttet og diskuteret. Der har været gode argumenter, hvis det af forskellige grunde (fx økonomi) ikke har været muligt at handle. Vigtigt, at medarbejdernes forslag er blevet taget alvorligt.*

Nogle af medarbejderne har dog peget på vanskeligheder ved denne udviklingsstrategi. Udviklings- og projektaktiviteterne støder sammen med driftsopgaverne, og det kan være svært at se, hvad der kommer ud af projekterne.

### **Indflydelse på forandringer gennem etablering af en medarbejderindflydelsesorganisation – case 2**

En kommunal socialforvaltning med ca. 120 ansatte. Socialforvaltningen har gennemført et projekt "Det Meningsfulde Arbejde", hvis formål var at forbedre det psykiske arbejdsmiljø gennem udvikling af såvel individ, gruppe som organisation samtidig med en øget decentralisering af kompetence, herunder øget medarbejderkompetence og indflydelse på alle disse tre niveauer.

Erfaringerne fra et tidligere projekt om "Det psykiske arbejdsmiljø" i 1995-96 havde bevirket et udvidet samarbejde mellem ledelse og medarbejdere omkring udvikling af arbejdets organisering og indhold. Det var gode erfaringer, som både medarbejderne og ledelsen ønskede at bruge i den fremtidige samarbejdsstruktur.

Medudviklingsprojektet "Det Meningsfulde Arbejde", blev der etableret en udviklingsorganisation og et udviklingsforløb med høj grad af medarbejderinddragelse og -indflydelse. En række grundlæggende overvejelser i et sådant dialogpræget forandrings-

forløb lå bag forløbets design (Hvenegaard m.fl. 2003) (se boks 2).

Medarbejderinddragelsen fandt sted både i den daglige udvikling af arbejdet og gennem deltagelse i den overordnede taktiske og strategiske udvikling af arbejde og institution.

Grundidéerne var:

- *Den enkelte medarbejder* har stor direkte indflydelse på det daglige arbejdes indhold og udførelse gennem store frihedsgrader individuelt (stor kompetence i opgaveudførelsen).
- *I teamene* har medarbejderne stor direkte indflydelse på arbejdets planlægning og tilrettelæggelse gennem teamkompetence, der udøves gennem teammøder m.v.
- *På afdelingsniveau* er der medarbejderindflydelse på afdelingens strategi, udvikling og drift gennem repræsentation af en koordinator fra hvert team i Afdelingsgruppen. Denne består af afdelingslederen, en koordinator fra hvert team og eventuelt nogle stabsmedarbejdere.
- *På socialforvaltningsniveau* er der medarbejder- og ledelsesindflydelse gennem deltagelse af afdelingslederen og en medarbejder fra hver afdeling i en Koordinationsgruppe. Denne består af en leder og en medarbejder fra hver afdeling, socialforvaltningschefen, souschefen samt en medarbejderrepræsentant (tillidsmand) fra samarbejdsudvalget.

Et sådant *medindflydelsessystem* knytter sig til den givne organisationsstruktur og rekrutterer medarbejderrepræsentanter (og ledere) via driftsorganiseringen. En organisationsform, som ligner opbygningen af den traditionelle lovpligtige sikkerhedsorganisation, der sammensættes af personer fra 'geografiske' områder i organisationen uden formel hensyntagen til fagforeningsmæssigt tilhørsforhold.

<b>Principper i dialogpræget Forandringsforløb</b>	<b>Anvendelse af principperne i projekt "Det meningsfulde arbejde"</b>
Tænk i processer, ting tager tid og skab plads til forskelligheder	Der var ingen forventninger til hurtige løsninger Hver afdeling fandt sine egne udviklingsområder og tempo
Tag et konkret udgangspunkt og lad processen udvikle sig derfra	Hver afdeling udpegede en række centrale udviklingsforhold, der blev arbejdet med
Ejerskabet til projektet skal ligge hos dem, det berører – ikke hos konsulenterne	Inddragelse af medarbejdere (og ledere) i formulering af problemstillingerne
Der er nogen, som skal tage ansvaret og engagementet for processen	Styregrupper, udviklingsgrupper, afdelingsgrupper m.v. var ansvarlige for indhold og proces
Lederne skal have en central placering	Lederne blev ansvarlige tovholdere for diverse etablerede grupper i deres driftsområde og indgik i en samlet ledelsesgruppe
Veksle mellem direkte medarbejderinddragelse og indflydelse gennem repræsentanter	Etablering af team med øget indflydelse på teamets arbejdsopgaver Deltagelse i diverse grupper og udvalg gennem repræsentanter med rod i team.
Drift og udvikling samtidig – også i en turbulent situation	Efter et år med udviklingsgrupper blev disse koblet sammen med driften gennem etablering af afdelingsgrupper
Et godt resultat kræver samtidig fokus og udvikling af individ, gruppe og organisation	Der blev givet individuel supervision til medarbejdere og ledere i grupper Der blev foretaget teamudvikling Der blev arbejdet med afdelings- og organisationsudvikling samt samarbejdsrelationerne
Etabler en udviklingsorganisation	Det blev etableret en udviklingsorganisation. Denne blev siden udviklet til at være et led i et større medarbejderindflydelsessystem, der både skulle tage sig af drifts- & udviklingsspørgsmål

Det traditionelle medindflydelsessystem i samarbejdsudvalgene bygger på repræsentation via fagforeningstilknytning. For at inddrage det formelle samarbejdssystem var næstformanden for samarbejdsudvalget (en tillidsmand) med i Koordinationsgruppen.

Medarbejderindflydelse i team og afdeling  
Som eksempel på medarbejderindflydelsen i team og afdeling vil der i det følgende blive taget udgangspunkt i én af afdelingerne i socialforvaltningen, Beskæftigelsesafdelin-

gen. Denne er valgt, fordi den har været med til at udvikle modellen i første omgang og i mest ren form har arbejdet med den.

I forbindelse med etablering af teamstrukturen blev der etableret et medindflydelses- og samarbejdssystem i afdelingen. Der blev oprettet en Afdelingsgruppe (der tager sig af organisatoriske spørgsmål) og et Fagligt Forum (faglige spørgsmål). Begge fora bestod af repræsentanter fra de forskellige team i afdelingen samt afdelingslederen og en stabsmedarbejder. Repræsentationen gik på

skift hver sjette måned – dog forskudt med tre måneder mellem teamene, så der ikke skete en totaludskiftning af repræsentanter hvert halve år. (Der har siden været eksperimenteret med længden af perioderne for at sikre kontinuitet og dybde i diskussionerne). Disse fora mødes minimum to timer hver anden uge.

Grundidéerne med indflydelsessystemet var flere:

- Den enkelte medarbejder havde stor beslutningskompetence på egne arbejdsopgaver
- Team var de organisatoriske enheder, som afdelingen blev etableret omkring. I teamene kunne medarbejderne få direkte indflydelse på opgavefordelingen samt arbejdets organisering og tilrettelæggelse. Denne indflydelse udøvedes på teammøderne.
- Medarbejderne kunne – via repræsentanter – få indflydelse på den samlede afdelings arbejde og udvikling gennem de fælles etablerede fora: Afdelingsgruppen og Fagligt Forum.
- I en ledelsesmæssigt flad afdeling med kun én leder er det nødvendigt med et informations- og kommunikationssystem, som får afdelingen til at hænge sammen. Medarbejdernes aktive deltagelse er en nødvendighed for at drive afdelingen.
- At skabe dialogfora, som kunne bruge de mange forskellige kompetencer, som var i organisationen til gavn for den organisatoriske og faglige kvalitet og læring på et taktisk og strategisk niveau.
- Ved at lade koordinatorrollen og dermed repræsentationen i disse fora gå på skift fik alle medarbejderne efterhånden et større indblik i, hvad der rørte sig i hele afdelingen. Dette kunne bruges i teamenes diskussioner og arbejde og ville være med til – over tid – at kvalificere medarbejderne til at indgå i dialogen om takti-

ske og strategiske spørgsmål, som traditionelt er ledelsesopgaver.

Afdelingsgruppen udgør det overordnede samarbejdsorgan, hvor der er mulighed for medarbejderne for at få indflydelse på de taktiske og strategiske beslutninger. Fagligt Forums hovedopgave er at sikre stabilitet, udvikling og energi i det socialt-faglige arbejde – en central gruppe i socialt arbejde, hvor der skal foretages mange skøn, sikres en faglig udvikling, ske en praksiskoordinering og fastlægges arbejdsmæssige procedurer.

Afdelingsgruppen fungerer som afdelingens overordnede organisatoriske organ og havde følgende overordnede formål:

*“Afdelingsgruppen er et dialog- og samarbejdsforum, hvor leder og medarbejderrepræsentanter løbende debatterer og lægger op til beslutninger vedrørende væsentlige forhold for afdelingens drift, udvikling og strategi – herunder arbejdsmiljøforhold.”*

Dette er en formulering, som signalerer at såvel medarbejdere som ledere er indstillet på, at medarbejderne kan få stor indflydelse på afdelingens operationelle, taktiske og strategiske spørgsmål.

I hele perioden har såvel Afdelingsgruppen som Fagligt Forum fungeret kontinuerligt og behandlet spørgsmål af forskellig karakter (jf. boks 3)

Generelt har medarbejderne været tilfredse med arbejdet i Afdelingsgruppen og Fagligt Forum, selv om der undervejs har været uklarhed om, hvad opgaven gik ud på. Der har været uklarhed om, hvilke opgaver, form og praksis disse fora skulle have. Men efter at formåls- og opgavebeskrivelsen er udarbejdet, og der er indhøstet konkrete erfaringer, synes der at være mere klarhed omkring dette. Der har dog hos medarbejderne været en undren over, at afdelingslederen



Afdelingsgruppen	Fagligt Forum
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi og udvikling i afdelingen</li> <li>• Relationen til resten af organisationen</li> <li>• Arbejdsorganisatoriske forhold</li> <li>• Teknologiske, bygningsmæssige m.v. spørgsmål</li> <li>• Administrative forhold</li> <li>• Personale spørgsmål</li> <li>• Uddannelsesforhold</li> <li>• Faglige spørgsmål (primært behandlet i Fagligt Forum)</li> <li>• Arbejds miljøspørgsmål</li> <li>• Overenskomstrelaterede spørgsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fagligt strategiske spørgsmål</li> <li>• Ny lovgivning</li> <li>• Faglige problemstillinger</li> <li>• Fælles vejledende retningslinier</li> <li>• Administrative procedurer</li> <li>• Fagligt samarbejde mellem teamene</li> <li>• Eksterne samarbejdspartnere</li> <li>• Uddannelse</li> </ul>

ofte pointerer, at vedkommende bestemte i sidste instans.

### Analyse af de to cases

De to indflydelsesstrategier i styrelsen og socialforvaltningen er forskellige på mange måder og kan ikke umiddelbart sammenlignes. Men hver især kan de give indblik i mulige veje til øget medarbejderindflydelse.

### Kaostænkende forandringsaktiviteter og medindflydelse

I styrelsen er det en forandringsmodel, som ikke har struktur og systematisk karakter, der præger medarbejderindflydelsen på forandringerne. Den grundlæggende måde styrelsen – mere eller mindre bevidst – forstår og angriber forandringer på, kan i stor udstrækning ses som en forståelse af forandringsforløb, der kan kaldes den processuelle grundantagelse om forandringsstrategier. En sådan kan defineres således (Hvenegaard m.fl. 1999, 135):

*Den processuelle antagelse er, at man ikke på forhånd kan angive præcist, hvordan og med hvilke midler man kan nå målet – ja selv målet kan forskyde sig undervejs. Procedurer*

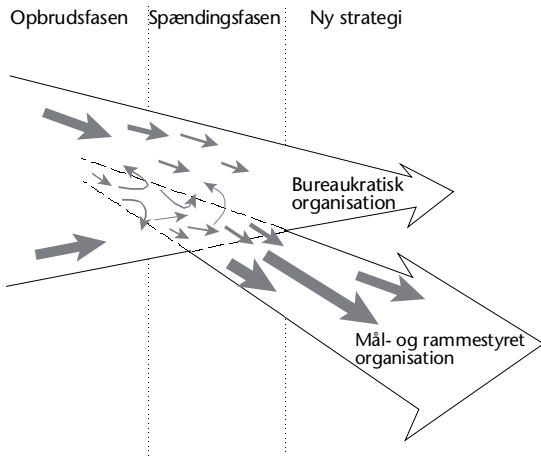
*og aktiviteter må hele tiden findes i forhold til den givne situation. Udgangspunktet for denne antagelse findes ofte i de psykologiske, sociale og samfundsmæssige videnskaber og tænkning.*

Dette synes at være en hensigtsmæssig strategi i en organisation, hvor der sker store og grundlæggende ændringer fra en traditionel, bureaukratisk statsinstitution til en moderne mål-, ramme- og kontraktstyret styrelse. Det åbner for medarbejderinddragelse og -indflydelse, og det er for ledelsen en fleksibel måde at finde nye veje i et usikkert forandringsunivers. Det er en forandring, hvor der ikke på forhånd er nogle færdige eller enkle svar på, hvad det betyder i organisationens mange kroge. Derved har medarbejderne stor mulighed for konkret at komme til at påvirke udviklingen. Målene og vejen skabes, mens de går.

Frivillighedsprincippet kan på den ene side være en omstillingsfremmende faktor, men kan på den anden side også være en hæmmende faktor, idet det kan være med til at gøre *alt lige vigtigt – eller lige-gyldigt*. Det kan efterlade en holdning á la – “Lad dog dem, som har lyst – bare de holder mig udenfor!”. Lige gyldighed kan være kon-

sekvensen. Aktiviteter kan kvæles i passiv uforpligtende accept. Et forhold, som både topledelse og nogle medarbejdere fremhævede i interviewene. Der er således også tendens til, at det ofte er de samme, som er aktive, og at ca. halvdelen reelt ikke bliver inddraget i nogle af aktiviteterne.

Figur 2. Strategisk forandring gennem projekter og "kaos"



Denne frivillighedsdimension/-kultur har ifølge mange ledere og medarbejdere også været til stede før de store organisationsforandringer fandt sted. Frivillighedskulturen kan bl.a. ses i lyset af, at der i lovgrundlaget for styrelsen lægges op til, at kontorcheferne har stor selvstændighed – på linie med dommerne i retssalene. Så måske er der her tale om nogle principper, der skyldes grundlæggende *karaktistika ved organisationens opgaver* og derfor historisk er blevet *overført til andre sider af organisationen*. Sådanne traditioner er videreført fra den 'gamle' til den 'nye' organisation/kultur.

Kombinationen af de mange projekter, medarbejdernes egne forslag og den store frivillige deltagelse af motiverede medarbejdere giver en udviklingsdynamik, hvor de ting, som har bund i hverdagens problemstillinger, har mulighed for at komme

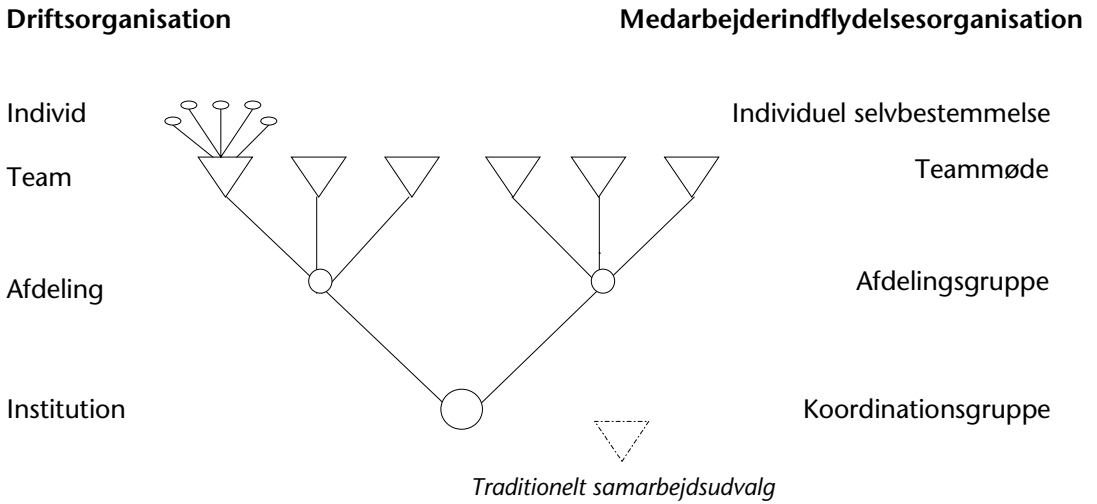
til orde og blive afprøvet. De bæredygtige erfaringer kan videreføres, og de øvrige 'dør' ud. De mange små projekter (pilene i figur 2) bidrager hver især til den samlede udvikling. Dette kan illustreres i figur 2, som fremstiller bevægelsen fra traditionel, bureaukratisk statsorganisation til en moderne mål- og rammestyret styrelse.

Hvis man ser på den strategiske forandringsproces i et processuelt og 'kaotisk' perspektiv, kan der identificeres nogle faser. Jeg har valgt at inddele processen i tre faser: opbrudsfasen, spændingsfasen og ny strategi. Presset på – og for – forandringer kan komme såvel udefra som indefra i organisationen. I styrelsen har der været et stort pres udefra – fra den generelle statslige omstillingsstrategi. Indefra har medarbejdere og ledelse presset på for at få ændret institutionen.

De første spæde sprækker i den eksisterende strategi begynder at komme gennem små – ofte lokale – forandringer/forandringsprojekter og udvikler sig over år til at blive mere omfattende. Men typisk eksisterer forandringsprojekterne i skyggen af den etablerede strategi og har kun sporadisk udgangspunkt i institutionens top. En sådan fase kan kaldes opbrudsfasen.

Efter således at have levet en skyggetilværelse – men med større kraft efterhånden som nogle af projekterne har sat sig spor i institutionen – bevæger opbrudsfasen sig ind i en spændingsfase, hvor der bliver et større pres fra forskellige sider af institutionen. Det væres sig fra faglige organisationer, forskellige afdelinger og kontorer, nye medarbejdere og ledere, men også en mere almen udviklet statslig strategi i form af personale- og udviklingsaktiviteter initieret af Finansministeriet, som er ansvarlig for den samlede statslige organisationsudvikling. Presset indefra og udefra for at formulere en mere samlet strategisk overbygning på de mange spredte projekter og aktiviteter

Figur 3. Direkte og repræsentativ medarbejderindflydelsesorganisation knyttet til driftsorganisationen



vokser. Alvoren i det, der sker, bliver større og samtidig også spændingerne mellem den gamle strategi – og den deraf afledte kultur, organisering m.v. – og den nye fremvoksende strategi. Institutionens ledelse bliver mere og mere indstillet på den nye strategi, og bevidste justeringer, igangsættelser m.v. øges. Ofte – også i denne styrelse – blev der ansat en topchef, som understøtter de nye udviklings tiltag. Denne fase kan kaldes spændingsfasen.

Den tredje fase, benævnt ny strategi, udgør en mere samlet strategi, hvor organisationens forskellige dele har indrettet sig på den nye strategi. Det er ikke således, at der her udelukkende er tale om en ny 'harmoní', idet strategien i lige så høj grad kan være en strategi, der som en integreret del har indarbejdet udviklings- og læringsinstrumenter i sig.

Medarbejderindflydelsen varierer i de forskellige faser. I opbrudsfasen var der tendens til, at det mere var ude fra kommende initiativer, der blev iværksat, mens der i spændingsfasen, hvor strategien med øget medarbejderindflydelse var på sit højeste omkring kompetenceudviklingsprojekter,

i højere grad var en intern dynamik, hvor medarbejderne selv formulerede deres problemstillinger til en fremtidig udvikling af styrelsen. I ny-strategi-fasen begyndte ledelsen at stille spørgsmålstejn ved det rene frivillighedsprincip og projektgruppernes formulering af problemstillinger selvstændigt. En mulig tese er, at i og med den ny strategi er ved at konsolidere sig og derfor ikke har så meget brug for afsøgning af nye muligheder, men mere brug for at bringe orden i det tidligere 'kaos', er ledelsen mere interesseret i at være mere styrende end i de tidligere faser.

### Medarbejderindflydelsesorganer knyttes til driftsorganisationen

I den opbyggede medindflydelsesorganisation i socialforvaltningen er der en tæt sammenhæng mellem drifts- og udviklingsopgaver (se figur 3). Ved teammøderne er det teamets forhold, som er opgaven og som teammedlemmerne har kompetence indenfor. Hvis der er spørgsmål, som rækker ud over dette, bærer koordinatoren problemstillingen videre til Afdelingsgruppen og så fremdeles til Koordinationsgruppen. I disse

to indflydelsesorganer er der altid en ansvarlig leder for et givet område af organisationen med.

Fordelene ved at koble samarbejdssystemet op på driftsorganisationen er, at der er mere direkte medindflydelse på de arbejdsforhold som opleves i hverdagen for de personer, som arbejder inden for de pågældende områder. Med decentralisering af kompetence via mål- og rammestyrt har de forskellige afdelinger fået en mere selvstændig magtposition i institutionen og et større råderum for egne beslutninger. Der er sammenfald mellem den ledelseskompetence, som er til stede i de pågældende organer og de områder af strategi, udvikling og drift, som er på dagsordenen. Derved sikres en direkte handlekraft. Repræsentanterne kommer til at repræsentere team eller afdeling frem for faggrupper.

Manglerne ved en sådan organisering er, at de interesser, som er knyttet til de forskellige faggrupper, lettere kan forsvinde. Der er ingen som har rollen at repræsentere disse i organerne. Det vil dog oftest være sådan, at repræsentanter fra de dominerende faggrupper sidder i de mere overordnede organer og øver den største indflydelse. Men dette adskiller sig ikke fra de traditionelle samarbejdsudvalg, hvor periferi-faggrupperne har mindre indflydelse end de centrale faggrupper (Mathiesen m.fl., u.å. (1999)).

For i nogen grad at kompensere for disse problemer, deltog en repræsentant fra samarbejdsudvalget i Koordinationsgruppen. Men også kun i nogen grad, idet der er mange forskellige faginteresser. Repræsentanten kommer således mere til at være en 'fællestillidsmand', der skal varetage flere gruppers interesser.

Selv om der er tale om personer fra samme faggruppe, kan der ske et skift i den vinkel, som lægges på problemstillingen alt efter, om man sidder i et indflydelsessystem, der bygger på fagforeningstilhørsforhold

eller på driftsorganisering. Den samme problemstilling vil blive set fra forskellige sider – forskellige medarbejderperspektiver.

Mange andre spørgsmål, der normalt havde fundet vej op gennem samarbejdssystemet eller sikkerhedsorganisationen, er løst i det 'nye' system. I afdelingsgrupperne vil modsætninger mellem lederens og medarbejdernes opfattelse ofte blive løst som et socialfagligt spørgsmål relateret til arbejdsopgaverne. Som f.eks. en afdelings diskussioner af relationen mellem sagsbehandlere og sekretariatet. Var den samme problemstilling havnet i samarbejdsudvalget, ville det have haft en lang række fagpolitiske/faggrænse implikationer, og dermed havde sagen fået en anden karakter. Tilsvarende er der mange problemstillinger, der løses i afdelingerne, som fx samarbejdsvanskeligheder og reaktioner over for medarbejdere med stort arbejdsbetinget sygefravær.

Et af dilemmaerne er også, at hvis der samtidig skal være områderepræsentanter og fagrepræsentanter, så bliver organerne for store. Det betyder både noget økonomisk og funktionsmæssigt. Et stort organ med mange mennesker vil ikke kunne udvikle den samme dynamik, dybde og præcision i diskussionerne som et mindre (Mathiesen m.fl. 1998). Medarbejderindflydelsen bliver tilsvarende mindre.

Medarbejderindflydelsessystemet i Socialforvaltningen ønskede ledelse og medarbejderrepræsentanterne at gøre til det officielle samarbejdssystem. Men fagforeningerne ønskede ikke dette.

### **Indflydelse som mulighed eller realitet**

I de to beskrevne cases er der skabt muligheder for indflydelse – om end på forskellig måde. Om denne objektive indflydelsesmulighed også udnyttes reelt er afhængig af en række faktorer. I de beskrevne cases så vi en række forhold, som spiller ind på dette:

- Mellemlidernes evne og vilje til at leve op til intentionerne
- Medarbejdernes evne og vilje til at søge indflydelse
- Tid til indflydelsesvaretagelse
- Uklarhed om indflydelsesforaernes kompetence
- Uklarhed om medarbejdernes rolle i udviklingsorganerne
- Stort arbejdspress i teamene
- Dårlig gruppedynamik i teamene gjorde nogle team selvcentrerede og de havde svært ved at finde energi til aktiviteter uden for teamenes daglige arbejde
- Langsom uddannelses- og kompetenceudvikling for medarbejderne til opgavevaretagelsen i medindflydelsesorganerne
- Det nye skal læres af både ledere og medarbejdere.

I en lang række tilfælde var det for nogle mellemlidere i den kommunale forvaltning vanskeligt at indgå i en reel dialog med medarbejderne om perspektiverne i indflydelsessystemet og de væsentlige spørgsmål, som skulle tages op. I stedet forsøgte de at forsinke processen, indskrænke perspektivet eller undlade at tage væsentlige spørgsmål op. Mellemlidene var selv i tvivl om, hvad indflydelsesorganet skulle bruges til, og var ikke sikre på, om det var noget, som var kommet for at blive, eller der var tale om noget, som hurtigt igen ville forsvinde.

Medarbejderne har ikke tidligere været vant til at blive inddraget i taktiske og strategiske spørgsmål. Det er arbejdsopgaver, som hidtil alene har været ledelsesopgaver og i heldigste fald tillidsmændenes domæne. Mange medarbejdere havde da også vanskeligt ved at betragte opgaverne i afdelingsgruppen som rigtige arbejdsopgaver. Møderne blev i begyndelsen set som pligt møder og blev nedprioriteret i form af manglende forberedelse og opfølgning, passiv deltagelse eller udeblivelse. Det var

tydeligt, at medarbejderne langt fra udnyttede de objektive indflydelsesmuligheder, der var.

Alt i alt en passiv modstand fra såvel nogle ledere og medarbejdere, hvilket lå i forlængelse af en traditionel, bureaukratisk kultur, hvor forandringer bliver modtaget med et skuldertræk og med håbet om at ignorering vil betyde, at de forsvinder igen, så hidtidig praksis kan fortsætte. Denne attitude ændrede sig noget efter udskiftning af den øverste chef for hele socialforvaltningen. Den nye chef repræsenterede de nye tanker i socialforvaltningen og fik det gjort tydeligt for alle, at dette var noget som skulle fortsætte fremover – også efter forsøgets udløb. I begge cases var den ny leder en væsentlig faktor for at sikre forandring og fornyelse. Ofte bliver den ny leder anset som helt afgørende for, at forandringen finder sted. Men jf. figur 2 kan dette måske kun lade sig gøre, fordi der allerede er en proces i gang, som den ny leder kan gribe og 'stå på ryggen af'.

Ved teametableringen blev det implicit antaget, at de opgaver koordinatorene havde i såvel teamet som indflydelsesorganerne var noget, som skulle findes ud af den samlede tid teamene havde til rådighed. Dette blev dog ikke praktiseret, idet den medarbejder, som blev valgt til koordinator, skulle varetage disse opgaver oven i det 'rigtige' arbejde. (En opgørelse senere i forløbet viste op til seks timer til koordinatorarbejdet om ugen). Teamets generelle arbejdspress – og koordinatorens særlige – er således en medvirkende faktor til, at afdelingsgruppen i kommunen ikke fungerede optimalt.

Ud over de kulturelle mønstre med passiv modstand og ignorering, var der stor usikkerhed i praksis om, hvor grænserne gik, selv om kommissoriet på det overordnede plan var tydeligt. Forskellige mellemlidere praktiserede forskelligt, der var ingen

klare opgavebeskrivelser i begyndelsen og medarbejdernes rolle var ikke diskuteret og defineret. Etableringen af medindflydelses-systemet var således fanget af et klassisk dilemma i medarbejderinddragende forandringsprocesser: på den ene side det forhold, at rammer, indhold m.v. ikke kan fastlægges på forhånd, da medarbejderne selv skal være med til at definere dem, og på den anden side, at medarbejderne efterspørger rammer og retningslinier. Som sådan var forandringsprocessen lagt op til at være en læreproces for både ledere og medarbejdere med det klare sigte løbende at afgrænse og definere opgaver og roller.

Det var for medarbejdere som for mellemlederne en læreproces, som skulle forløbe over tid. Processen blev tydeligt bedre i løbet af de år, projektet stod på.

Den uddannelse, som blev iværksat for at styrke koordinatorene/ medarbejderne i de overordnede organer, var ikke tilstrækkelig, selv om denne også blev forbedret gennem forløbet. En af vanskelighederne var, at koordinatorene fungere tidsbegrænset og skiftene var forskudt fra team til team. Det var således vanskeligt at etablere et kontinuerligt kompetenceopbygningsforløb. Dertil kommer, at nogle medarbejdere var meget optaget af de nye muligheder, mens andre ikke var.

I den ene afdeling i socialforvaltningen var der tre 'objektivt' ens teams med samme arbejdsopgaver, arbejds mængde, bemanding, størrelse m.v., men de fungerede forskelligt i forhold til Afdelingsgruppen. Det ene team, som fungerede optimalt – fagligt og socialt – havde hele tiden forslag med og tog aktiv del i de debatter, som blev rejst i Afdelingsgruppen. De to andre team havde problemer med de sociale dynamikker i gruppen, og energien var bundet til disse, så der ikke var kræfter at bruge på de overordnede indflydelsesorganer. Det ene team var markant mere fraværende fra møderne

end de andre. Det var et team, hvor der var mange kampe om det socialt-faglige arbejdsindhold, men få udskiftninger af personale. Det andet af de passive team var mere tilstede, men havde svært ved at bidrage med noget. Dette team havde konflikter af social karakter mere end fagligt og en større udskiftning af personale. Sociale konflikter i teamene og mellem medarbejderne viste sig således at være en hæmmende faktor for udviklingen af et udvidet indflydelses-system omkring de taktiske og strategiske spørgsmål om arbejdets og organisationens udvikling.

### **Indflydelsens omfang og dybde**

Der har tydeligt været selvbestemmelse og medarbejderindflydelse på en lang række forhold i begge de beskrevne cases. For at præcisere omfanget og dybden af dette vil vi anvende Bailey og Adiga's (1997) analyse-ramme på den kommunale forvaltning. Data fra styrelsen er ikke tilstrækkelige til at kunne gøre det for denne.

Bailey og Adiga's model er primært udviklet i forhold til industrien og jeg har tilpasset den til socialt arbejde. For at illustrere og vise omfanget af selvbestemmelsen og medindflydelsen, er et af afdelingens team udvalgt som udgangspunkt for analysen. Kategoriseringen mellem selvbestemmelse og medindflydelse bygger på et treårigt kendskab til teamet som forsker og proceskonsulent (se skema 2 – angivelse med FED signalerer selvstyre og *KURSIV* medindflydelse).

I dette team ses stor selvbestemmelse på de operationelle spørgsmål og lidt på det taktiske niveau. Til gengæld er der stor medindflydelse på stort samtlige spørgsmål på såvel taktisk som strategisk niveau. Forhold vedrørende løntillæg, evaluering af individuel arbejdsindsats og iværksættelse af disciplinære handlinger har gruppen ikke ønsket indflydelse på – eller bliver varetaget

Sags- og klientrettede opgaver	Administrative opgaver
Operationelt: <b>1. Fastlægge individuelle metoder</b> <b>2. Bestemme arbejdsrækkefølgen</b> <b>3. Kontakte intern støtte</b> <b>4. Fastlægge daglige produktionsmål</b> <b>5. Kontakte ekstern støtte</b> <b>6. Korrigere afvigelser i "produkt", metode eller proces</b>	Operationelt: <b>1. Planlægge pauser og frokoster</b> <i>2. Planlægge overarbejde</i> <b>3. Tildele produktionsopgaver til medlemmerne</b> <b>4. Kontakte samarbejdsparter og klienter</b>
Taktisk: <i>1. Planlægge forebyggende vedligeholdelse (lovopdatering, metodeudvikling)</i> <i>2. Evaluere eller udvælge nyt udstyr/metoder</i> <b>3. Fastlægge ugentlige eller månedlige produktionsmål</b> <i>4. Bestemme succeskriterier for arbejdsindsatsen</i>	Taktisk: <b>1. Planlægge ferier</b> <i>2. Planlægge uddannelse</i> 3. Bestemme gruppemedlemmernes individuelle løntillæg 4. Evaluere den individuelle arbejdsindsats 5. Iværksætte disciplinære handlinger <i>6. Vælge nye gruppemedlemmer</i>  7. Afskedige eller ekskludere medlemmer <b>8. Vælge en gruppekoordinator</b>
Strategisk: <i>1. Fastlægge behovene for udstyr/metodefornyelse</i> <i>2. Fastlægge langsigtede produktionsmål – kvantitativt.</i> <i>3. Fastlægge langsigtede produktionsmål – kvalitativt</i> <i>4. Definere områder for effektivitets- og udviklingsaktiviteter</i>	Strategisk: <i>1. Definere gruppens og de individuelle behov for uddannelse</i> <i>2. Bestemme gruppestørrelsen</i> <i>3. Bestemme gruppens arbejdsopgaver</i>

gennem fagforeningen og tillidsrepræsentanterne (fx overenskomster og ny løn).

En del af denne diskussion er at skelne mellem direkte indflydelse og repræsentative indflydelse. Den direkte indflydelse er defineret ved, at det er personen selv eller gruppen der har indflydelse. Mens den repræsentative indflydelse går via en repræsentant, der i andre fora, hvor ikke alle kan deltage, er med til at øve indflydelse.

I tilfældet med socialforvaltningen har den direkte indflydelse fundet sted i arbejdets udførelse og i teamet, mens den repræsentative indflydelse har fundet sted i Afdelingsgruppen, Fagligt Forum eller i Ko-

ordinationsgruppen. Disse organer er arenaer for indflydelse på det taktiske og strategiske niveau.

## Konklusion

Det er muligt at udvikle en analysemodel til at vurdere selvbestemmelse og indflydelse i arbejdet. En model, som mere præcist angiver, hvad det er for områder, der er selvbestemmelse eller medindflydelse på. Hvis en sådan model bliver anvendt i den fremtidige forskning, vil det være muligt mere præcist at sammenligne forskellige virksomheder og organisationers medarbejder-

indflydelsesniveau. En sådan model vil også kunne anvendes af ledere og medarbejdere i virksomhederne til at analysere, vurdere og fastlægge, på hvilke områder der skal være selvstyre og medindflydelse på en mere konkret måde end det foregår i dag.

De to cases viser, at det kan lade sig gøre at udvikle stor direkte og repræsentativ medarbejderindflydelse på ikke alene operationelle forhold i institutionerne, men også på det taktiske og strategiske niveau. De to cases har to forskellige måder at gribe det an på. Hvor styrelsen har skabt direkte medarbejderindflydelse gennem projekter med baggrund i et samarbejdsudvalg (MIO) – som er karakteriseret ved, at ledere og medarbejdere mødes ofte – har den kommunale forvaltning skabt en medindflydelsesorganisation, som er knyttet tættere til driften end den traditionelle samarbejdsorganisation, som er koblet op på fagforeningsorganiseringen.

Det har ikke været denne artikels hensigt at vurdere de to cases i forhold til hinan-

den, men derimod at vise, at der kan være flere forskellige måder at finde nye veje til medarbejderindflydelse i virksomheder og institutioner, medarbejderindflydelse, som både kan være repræsentativ og direkte samtidig. Der er sket en øget repræsentativ indflydelse på de taktiske og strategiske spørgsmål i begge casene.

Men det kommer ikke af sig selv. Selv om der etableres objektive rammer for selvbestemmelse og medindflydelse for medarbejderne, er det en læreproces, hvor såvel medarbejdere som ledere skal lære at bruge de nye muligheder.

Der kan være en række barrierer for, at der sker en udnyttelse af de mulige rammer og intentioner med medarbejderindflydelsen. Disse kan være: mellemlederes og medarbejders evner, vilje, tid og uddannelse, uklarhed om indflydelsesorganernes kompetence og medarbejdernes rolle, samt arbejdspress og konflikter i team eller afdeling.

## REFERENCER

- Bailey, Diane E. & Sadashiv Adiga (1997): Measuring manufacturing work group autonomy, i *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 44, issue 2, 158-72.
- Clausen, Christian & Børge Lorentzen (1986): *Deltagelse i beslutninger om ny teknologi*, Tastrup, Teknologisk Institut.
- Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen & Henrik Vistisen (1994): *Medarbejderindflydelse og decentralisering – en sociologisk evaluering af MAI-forsøgene i amter og kommuner*, København, Kommunernes Landsforening.
- EPOC Research Group (1997): *New Forms of Work Organisation – Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Grünbaum, Henry (1946): *Industrielt demokrati*, København, Arbejdernes Oplysningsforbund.
- Gulowsen, Jon (1971): *Selvstyrte Arbejdsgrupper: På vei mot industrielt demokrati?*, Oslo, Johan GrundtTanum Forlag.
- Gustavsen, Bjørn (1990): *Vägen till bättre arbetsliv – Strategier och arbetsformer i et lokalt utvecklingsarbete*, Stockholm, Arbetslivscentrum.
- Hvenegaard, Hans, Hans Jørgen Limborg & Karin Mathiesen (1999): *Erfaringer fra forsøg med Det Udviklende Arbejde i 9 statsinstitutioner*, København, Centralrådet for statens samarbejdsudvalg.
- Hvenegaard, Hans (2000): *Ansvar og udvikling gennem selvstyrende grupper. Hvorfor lykkedes det ikke – og hvad kan vi lære af det?*, København, CASA.



- Hvenegaard, Hans, Hans Jørgen Limborg, Hanne Nørby Rasmussen & Edvin Grinderslev (2003): *Det meningsfulde arbejde – udvikling af det sociale arbejdes psykiske arbejdsmiljø, indhold og organisering*, København, CASA.
- Hvenegaard, Hans, Helge Jessen & Peter Hasle (2001): *Gruppeorganiseret arbejde – på vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?*, København, Frydenlund.
- Jessen, Helge & Hans Hvenegaard (2000): *Gruppeorganiseret arbejde og psykisk arbejdsmiljø – litteraturstudie*, København, Arbejdsmiljørådets Service Center.
- Jessen, Helge & Hans Hvenegaard (2001): *Arbejdsmiljøfaktorer i gruppeorganiseret arbejde – litteraturstudie. Dokumentationsrapport – Del 2*, København, CASA.
- Karasek, Robert & Töres Theorell (1990): *Healthy Work – stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.
- Mathiesen, Karin, Hans Hvenegaard, Peter Hasle, Helge Hvid & Lise Keller (1998): *Udvidet medarbejderindflydelse i staten (MIO) – evaluering af forsøg med udvidet medarbejderindflydelse i 11 statsinstitutioner*, København, Finansministeriet og Centralorganisationerne.
- Mathiesen, Karin & Hans Hvenegaard (1999): Nye samarbejdsformer mellem ledelse og medarbejdere i staten, i: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 1, nr. 3, 31-46.
- Mathiesen, Karin, Hans Hvenegaard, Peter Hasle, Helge Hvid & Lise Keller (u.å. – 1999): *Ansigt til ansigt – erfaringer fra forsøg med udvidet medarbejderindflydelse i staten*, København, Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg.
- Mathiesen, Karin & Hans Hvenegaard (2001): New Works Councils: expanded co-operation in the public sector in Denmark, i *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 11, (2), 145-157.
- Thorsrud, Einar & Fred Emery (1970): *Mod nye organisationsformer*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Svensson, Lennart (1984): *Självtstyrande grupper*, Stockholm, Arbetslivscentrum.

**Hans Hvenegaard** er forskningskonsulent, cand. psych., TeamArbejdsliv  
e-mail: hhv@teamarbejdsliv.dk