

DANISH **R**ESearch **U**NIT FOR **I**NDUSTRIAL **D**YNAMICS

DRUID WORKING PAPER NO. 99-8

**Tillidsrepræsentantsystemet og de
fleksible virksomhedsformer**

af
Reinhard Lund
Juli 1999

Tillidsrepræsentantsystemet og de fleksible virksomhedsformer

Reinhard Lund

DISKO-projektet

Institut for erhvervsstudier

Abstract

Dette arbejdspapir behandler det danske tillidsrepræsentantsystems rolle på fem fremstillingsvirksomheder, som har gennemført organisatoriske forandringer i retning af større fleksibilitet i 1993-95. De fem virksomheder indgik i DISKO undersøgelsens survey på 1900 danske virksomheder. Analysen af de fem virksomheder støtter sig såvel på surveyresultater som på efterfølgende samtaler med ledere og ansattes repræsentanter om de gennemførte ændringer på de pågældende virksomheder. I fokus står spørgsmål om tillidsrepræsentanternes bidrag til organisationsudvikling, interessesammenfald og -forskelle mellem ledelse og ansatte med hensyn til større fleksibilitet og tillidsrepræsentanternes evne til at varetage kollegernes interesser. Som hovedresultater har samtalerne vist, at tillidsrepræsentanter bistår ledelsen i organisationsudviklingen gennem deres indgående kendskab til kollegernes kvalifikationer og holdninger, og derfor kan medvirke til, at forandringer starter dér, hvor potentialet er til stede. Parallelt hermed har de været fortalere for, at uddannelsesaktiviteter fik et indhold og en form, som kunne accepteres af de ansatte. Tillidsrepræsentanternes virke hviler på en udstrakt enighed mellem ledelse, ansatte og tillidsrepræsentanter om samarbejde. Ikke desto mindre konstateredes der på visse punkter på fire af de fem virksomheder konfrontationer i forbindelse med ledelsens initiativer omkring større fleksibilitet. Det gjaldt en ændring af lønsystemet til kvalitets- og resultatløn, hvor der viste sig uenighed om kriterier og løndifferentieringens omfang. Andre områder for konfrontation omfattede faggrænser og personaleindskrænkninger. I sådanne tilfælde balancerede tillidsrepræsentantsystemet mellem at finde løsninger, der kunne accepteres af kolleger og ledelse, og i et tilfælde angående faggrænser at sige stop for yderligere ændringer. Disse resultater er afslutningvis benyttet til at vurdere tillidsrepræsentantsystemets styrke og svage sider og blevet sammenlignet med resultaterne fra to andre danske undersøgelser og et europæisk projekt om de ansattes direkte participation i ledelsens beslutninger.

English summary

This paper deals with the role of the Danish shop steward system at five manufacturing firms which have introduced more flexible management systems during 1993-95. The firms have been part of the DISKO survey which covered 1900 Danish private firms (<http://www.business.auc.dk/ike/disko/>). The analysis is based upon the survey as well as follow-up interviews with managers and shop stewards. In focus are questions about the shop stewards' contribution to organisational development, agreement and disagreement between management and employees and their shop stewards regarding flexibility measures, and the shop stewards' capability of taking care of the employees' interests. The main results show that the shop stewards support the management regarding organisational development based upon the stewards' detailed knowledge of their colleagues' qualifications and attitudes and so the stewards help changes to start where the potential is present. Parallel to these activities the shop steward is an advocate of broad vocational training measures directed towards change itself as well as relevant tasks and the use of training methods which are accepted by the employees. The shop stewards' activities are based upon an extensive agreement among the management, employees and shop stewards regarding cooperation at the workplace. Nevertheless, at certain points four of the five firms had experienced confrontations because of management's initiatives directed towards more flexibility. These confrontations included the change towards wages by results and qualifications, because of disagreements on criteria and the extent of wage differentiation. Other points comprised job demarcations and reductions of the work force. In such cases the shop stewards tried to find solutions which secured a balance which could be accepted of the colleagues as well as the management, but also outright stop of further changes of job demarcations were part of the stewards' actions. At the end of the paper these results are the basis for an evaluation of the strong and weak points of the shop steward system with regard to organisational change towards more flexible firms and they are compared with the results of two other Danish investigations and a european project on direct employee participation.

Keywords

Shop stewards, employee representatives, flexibility, human resource management

JEL

J20, L10

ISBN(87-7873-078-3)

Indhold

Indledning	9
Data	11
Teoretisk og værdimæssigt udgangspunkt	12
Nye organisationsformer	14
Organisationsforandringernes betydning for de ansattes vilkår	17
Tillidsrepræsentanternes reaktioner	22
Diskussion	28
Note	36
Referencer	37

Indledning

Virksomheders fleksibilitet og hermed sammenhængende nye organisationsformer har været et hovedemne for udviklingen af de nationale økonomier i mange lande i 1990'erne. Ved udgangen af 1996 skønnede OECD på grundlag af nationale rapporter fra et antal medlemslande, at 'one-quarter of all enterprises now adopted a flexible organizational system of one form or another' (OECD 1997). Med baggrund i et stigende konkurrencepres på globale markeder for varer, tjenester og kapital har et væsentligt aspekt af de nye organisationsformers rationale været virksomhedsledelsens bestræbelser på ad denne vej at opnå større effektivitet og økonomisk gevinst for ejerne. Til opnåelse heraf fokuseres i særlig grad på at tilfredsstille kundernes behov. Et andet spørgsmål er imidlertid, hvordan og i hvilken grad de ansattes behov tilfredsstilles. Der kan på den ene side peges på træk i de nye organisationsformer, som vil forekomme positive for de ansatte f.eks. et mere varieret arbejdsindhold. På den anden side betyder de nye former indførelse af en usikkerhed omkring, hvad den enkelte skal beskæftige sig med. Disse spørgsmål gør det klart, at en vurdering af forandringer på en arbejdsplads bør ses i forhold til de interesser, som ledelse og ansatte hver især står for. Nogle af disse interesser er modstridende, andre kan umiddelbart forenes.

I et teoretisk perspektiv har organisations-og ledelsesteori rettet opmærksomheden imod de nye organisationsformer fra et konsensusperspektiv, hvor forskelle mellem ledelsens og ansattes interesser ikke har fået nogen særlig plads, mens industrial relations forskning modsat typisk opfatter virksomheden som en politisk arena og retter opmærksomheden imod partsinteresser og deres håndtering. Dette arbejdsblad vil trække på begge forskningsretninger.

Med udbredelsen af nye virksomhedsformer er fulgt nye spørgsmål at løse for industrial relations systemets aktører. I den sammenhæng har det i et forskningsperspektiv interesse at undersøge, hvordan de ansattes faglige repræsentation bidrager til at varetage de ansattes interesser under virksomhedernes udvikling af nye organisationsformer. Det er et perspektiv, der har fået en vis plads i de undersøgelser af de nye organisationsformer, som er gennemført inden for EU (Frölich & Pekruhl 1996 pp.132+). Samtidig ser det ud til, at ledelse og ansatte i fællesskab kan vinde ved at reformere virksomhedsorganisationen. I forlængelse heraf slutter de ansattes repræsentanter aktivt op om forandringerne. I en større europæisk undersøgelse konkluderes således: 'Far from

being a barrier to progress, it seems, employee representatives are agents of change' (EPOC 1997 p.204).

Den undersøgelse, som erhvervsudviklingsrådet initierede i 1995, vedrørende danske virksomheders fleksibilitet, medarbejderkvalifikationer og evne til at innovere kunne tilsvarende konkludere, at 'repræsentanter for de ansatte (har) bistået med etableringen af nye gruppestrukturer, lønsystemer mv.', men det føjedes til, at direkte kommunikation mellem ledelse og ansatte indebar 'en potentiel mulighed for en reduktion i de ansattes repræsentanters rolle' (Jørgensen et al. 1998 p.10). Det er denne konklusion, som dette arbejdspapir skal udbygge gennem en mere indgående analyse af informationerne fra de virksomhedsbesøg, der blev foretaget i relation til erhvervsudviklingsrådets projekt. I fokus for dette arbejdspapir står således tillidsrepræsentantsystemets situation i virksomheder, hvor der introduceres nye mere fleksible organisationsformer, og behandlingen omfatter følgende spørgsmål:

- Hvordan bidrager tillidsrepræsentanter til udviklingen af de nye organisationsformer?
- Hvilke fælles interesser markeres mellem ledelse og ansatte?
- Hvilke interesse modsætninger kan der konstateres mellem ledelse og ansatte?
- Hvilke stærke og svage sider er blotlagt med hensyn til tillidsrepræsentanternes aktuelle interessevaretagelse under de nye organisationsformer?

Til en fuld forståelse af tillidsrepræsentantsystemets funktionsmuligheder og legitimitet i forhold til de nye virksomhedsformer burde inddrages dets relationer til de faglige organisationer lokalt, regionalt og nationalt, disse organisationers handlemuligheder og den specielle organisering af faglig uddannelse i det danske arbejdsmarkedsuddannelsessystem, hvor blandt andet fagbevægelsen og herunder en del tillidsrepræsentanter har en væsentlig funktion. Det må der på grund af det indsamlede materiales karakter afgrænses fra i dette arbejdspapir, selvom de faglige organisationer og arbejdsmarkedsuddannelsesystemet berøres en smule i det følgende.

Resultaterne af analysen i dette arbejdspapir vil derimod blive sat i perspektiv gennem en

sammenligning med nogle resultater fra to danske undersøgelser og et europæisk projekt, som inden for de senere år har behandlet spørgsmålet om tillidsrepræsentanternes situation i forbindelse med organisatoriske forandringer. Afslutningsvis skal der søges draget nogle teoretiske implikationer.

Data

Erhvervsudviklingsrådets projekt om virksomheders fleksibilitet og innovationsevne, som rådet besluttede omkring årsskiftet 1995/96, blev overdraget IKE forskningsgruppen ved institut for erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Projektet er kaldt DISKO, der står for det Danske Innovations System: KOmparativ analyse af udfordringer, styrkepunkter og flaskehalse, og det er gennemført i 1996-99 ([http://www. business.auc. dk/ike/disko/](http://www.business.auc.dk/ike/disko/)). Det sigter mod at give et samlet billede af vilkårene for fornyelse og forandringsprojekter i de danske virksomheder. Fra DISKO projektet foreligger oplysninger af relevans for dette arbejdspapirs problemstilling i et survey besvaret på 1900 private virksomheder (Gjerding, red. (1997)). Hertil kommer interviews med 89 ledere, ansatte og deres repræsentanter i 24 virksomheder omfattet af surveyet. Formålet med virksomhedsbesøgene var at få uddybet besvarelserne fra spørgeskemaet ved samtaler med ledere og ansatte uden ledelsesansvar. Resultater er publiceret i Jørgensen et al. (1998): Organisatorisk fornyelse - erfaringer fra 24 danske virksomheder. Ni af de besøgte virksomheder befandt sig inden for den del af fremstillingsvirksomhed, hvor den kollektive overenskomst mellem Dansk Industri og CO-industri gælder, og det var her, der blev lejlighed til at interviewe tillidsrepræsentanter på fem af virksomhederne. To var medlemmer af Dansk Metal, to andre var medlemmer af SID og 1 af KAD. Deres udsagn sammenholdt med forskernes samtaler med ledelsesrepræsentanter på de samme virksomheder kan kaste lys over de opstillede spørgsmål. På to af virksomhederne suppleredes med samtaler med en medarbejder. Generelt må der tages det forbehold over for dybden af de efterfølgende analyser, at materialet ikke specielt blev rettet imod dette arbejdspapirs problemstillinger, og at materialet netop i forhold til samtaler med de ansatte og deres repræsentanter blev mere begrænset end oprindelig planlagt (Jørgensen et al. 1998 p.21).

Som nævnt vil resultaterne af analysen afslutningsvis blive sat i forhold til nogle resultater fra to danske og en europæisk undersøgelse, der behandler tillidsrepræsentanters rolle. Disse

undersøgelser vil blive diskuteret i det afsluttende diskuterende afsnit. Den teoretiske sammenhæng, som dette arbejdspapir skal ses i, skitseres i næste afsnit.

Teoretisk og værdimæssigt udgangspunkt

Siden 1980'erne har dele af organisations- og ledelsesteorien analyseret ændringer i virksomhedsformer fra mere hierarkisk prægede former til nye mere fleksible og innovative virksomhedsformer, der indgår i netværk (f.eks. Clegg 1990; Kanter 1984). Disse ændringer er set som en respons på udfordringer fra markedets kunder og konkurrenter og befordret af ny teknologi, der igen har haft konsekvenser for produktionens (heri indbefattet serviceaktiviteters) tilrettelæggelse og arbejdskraftens udnyttelse i retning af mere integreret produktion og gruppeorganisation. I den sammenhæng er der sket en udvikling af human resource teorier (Storey 1995).

I forhold til dette arbejdspapir skal der peges på, at der i den teoretiske litteratur er blevet stillet spørgsmålstejn ved ændringernes nyhedsindhold og udtryk for reelle forandringer. Det har derfor været en del af teoriudviklingen at arbejde med forskellige kategoriseringer af de nye former. Her skal kun peges på nogle enkelte af de dikotomier, som benyttes til at skille mellem de nye formers nærmere udformning. Clegg (1990) tager afstand fra deterministiske forestillinger om de nye formers udvikling og understreger deres baggrund i magtfordeling. Han fremdrager skillelinjen mellem en neo-Fordist og post-Fordist organisationsform, der adskiller sig med hensyn til det ansvar, som arbejdskraften opnår. Fröhlich og Pekruhl (1996 p. 86) skelner mellem to former for gruppearbejde benævnt 'Toyota'/'lean production' og 'Scandinavian', hvor de ansattes autonomi er henholdsvis snæver og bred. Legge (1995 pp. 34-35) skelner mellem 'hard' og 'soft' modeller af HRM blandt andet baseret på henholdsvis en instrumentel og en 'human development' ledelsesholdning over for de ansatte. Med disse begreber signaleres, at de nye virksomhedsformer kan indebære afgørende forskellige situationer for de ansatte. De ansatte kan således være underkastet mere eller mindre ledelseskontrol og blive anset som mere eller mindre værdige til tillid og samarbejde. Ledelsen kan gennemføre kapacitetsændringer med større eller mindre vægt på funktionel fleksibilitet og/eller numerisk tilpasning af arbejdsstyrken. Det er med udgangspunkt i en sådan differentieret opfattelse af de nye virksomhedsformer og deres afhængighed af ledelses og ansattes indbyrdes relationer, at der i dette arbejdspapir er en analyse af ændringer i de ansattes vilkår som baggrund for tillidsrepræsentanternes virke i virksomheder, som har

gennemgået organisationsforandringer i begyndelsen af 1990'erne.

Et andet perspektiv på de nye virksomhedsformer har tilknytning til industrial relations forskningen. Her står de ansattes kollektive organisering i centrum for opmærksomheden. Derfor bliver det også vigtigt at undersøge, hvordan forskellige reguleringsformer påvirkes af og indvirker på de nye virksomhedsformer. Èt synspunkt er, at ledelsen ser den faglige organisering som en hæmsko for mere fleksible virksomhedsformer og vil søge at vinde de ansattes loyalitet gennem den direkte kommunikation mellem ledelse og ansatte udenom faglige repræsentanter. På den anden side er der også en mulighed for, at virksomheder kan etablere en ledelsesform med de ansattes opslutning om både virksomhed og fagforening (Guest 1995). I indledningen er allerede peget på EPOC studiets hovedkonklusion med hensyn til det repræsentative systems rolle som befordrende for virksomhedsforandring.

I dette arbejdspapir skal der ses på, hvilke erfaringer der er gjort på de fem besøgte virksomheder i forhold til disse spørgsmål, og forsøges draget nogle teoretiske konklusioner heraf. Det betyder, at det skal vurderes, under hvilke betingelser en direkte participation af de ansatte i ledelsens arbejdstilrettelæggelse i bred forstand står i modsætning til en repræsentativ participation gennem tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg, og hvornår de kan sameksistere med gensidigt udbytte.

Som det er fremgået af indledningen, baserer dette arbejdspapirs behandling af tillidsrepræsentantsystemet og de nye virksomhedsformer sig foruden på teoretiske tilgange til de nye virksomhedsformer også på den udtrykte politiske interesse for de nye former. Et eksempel herpå er OECD's (1997) arbejde med human resource management og fleksible virksomhedsformer. Her påpeges den politiske nødvendighed af at kombinere et produktivt erhvervsliv med 'equity' d.v.s. hensyn til arbejdskraften. Et andet eksempel er EU's grønpapir om partnerskab (European Commission 1997), hvor der peges på den politiske udfordring i at forene arbejdstagernes tryghed i ansættelsen med den fleksibilitet, som virksomhederne har behov for, og udforme en produktiv balance mellem forretningsinteresser og de ansattes interesser. For det tredje skal nævnes ministeriernes initiativ omkring ledelse, organisation og kompetence (LOK 1997), hvor vægten lægges på at understøtte virksomhedens rammebetingelser omfattende forskning, uddannelse og rådgivning, og hvor det overordnede succeskriterium er udbredelsen af fleksible organisationer,

der sætter ind på læring, bevidst strategisk udvikling af de menneskelige ressourcer, uddelegering af ansvar og kompetence til medarbejderne og tæt samarbejde med kunder. DISKO projektet, der danner grundlag for dette arbejds-papirs data, er selv et projekt, som er kommet i stand i kraft af en politisk interesse udtrykt gennem erhvervsstyrelsens rådgivning af regeringen om fornyelse og forandringsprocesser i de danske virksomheder. I forhold til disse forskellige politiske udspil er dette papirs sigte at bidrage med en analyse af de nye former baseret på de ansattes og deres repræsentanternes positive og negative holdninger til forandringerne med det formål at vurdere tillidsrepræsentantsystemets samspil og modspil med de fleksible virksomhedsformer.

Nye organisationsformer

De fem virksomheders ledere oplyste alle til surveyet, at de befandt sig i en skærpet konkurrence-situation, der havde motiveret organisationsforandringer. I fire af virksomhederne kom dertil en ny topledelse, som så det som sin opgave at introducere nye ledelsesideer, mens den femte af virksomhederne gennem mange år havde været engageret i organisationsudvikling. De igangværende eller nyligt gennemførte forandringer påvirkede typisk et bredt felt af aktiviteter i virksomhederne på tværs af afdelinger som konstruktion, produktion, salg og generel administration. Sammen med forandringerne fulgte også en klarere udmelding fra ledelsens side om betydningen af kundefokus. Af særlig betydning for produktionsafdelingen, hvor tillidsrepræsentanterne havde deres virke, var med variation fra virksomhed til virksomhed en større vægt på åbenhed i form af gensidig information ledelse og ansatte imellem, delegering af beslutninger og tildeling af ansvar, indførelsen af gruppeorganisation og udvidet samarbejde mellem ledere og ansatte fremfor ordregivning, ny teknologi og uddannelsesaktiviteter med henblik på kompetencehævning blandt arbejderne, ændringer i lønsystem i retning af kvalitets- og resultatløn og en vis indskrænkning i arbejdsstyrken i forhold til tidligere. Ikke mindst dette sidste ledelsesønske om mere produktion med mindre mandskab var en klar udfordring til ansattes ønske om tryghed i beskæftigelsen.

De fem virksomheder omfattede to med hver ca. 100 ansatte og tre i størrelsesgruppen 200-500, der betegnes 'større' i det følgende.

Den første af de fire virksomheder var en større virksomhed, hvor en ny ledelse i starten af

1990'erne havde opprioriteret kundefokus for at tilbageerobre markedsandele. Internt ønskede ledelsen åbenhed, samarbejde og kompetence til medarbejderne. Som led i en fladere organisationsopbygning blev der etableret selvstyrende grupper i produktionen. Det indebar uddelegering af ansvar; men det var forskelligt, i hvilken grad grupperne havde påtaget sig et udvidet ansvar. I forbindelse med forandringerne, der blandt andet betød en vis rotation, blev der gennemført en omfattende uddannelsesindsats, der blandt andet omfattede et flere uger langt kursusforløb i samarbejde med det lokale AMU center. Et konsulentfirma bistod med at indføre grupperne i deres fremtidige arbejdsopgaver. Der var også sket en koncentration om 'core business' og 'outsourcing' af nogle aktiviteter med deraf følgende mandskabsreduktion. Derimod var et ledelsesønske om resultat- og kvalitetsløn ikke gennemført på grund af uenighed med de ansatte.

Den anden virksomhed med ca. 100 ansatte reagerede på en krise i starten af 1990'erne med ansættelse af en ny direktør og en større reduktion i arbejdsstyrken i første omgang, men en god del var indvundet igen på mandskabssiden. Der var sket en uddelegering på ledelsesniveau. I produktionen eksisterede i praksis en gruppeorganisation, og på interviewtidspunktet var man igang med et jobrotationsprojekt baseret på jobsamtaler kombineret med et uddannelsesprogram. Den ny ledelse havde også øget informationen til de ansatte gennem kvartalsmøder. Som en ny foranstaltning var der etableret en idékasse, men den var så ny på interviewtidspunktet, at den ikke havde sat sig spor endnu.

Den tredje virksomhed med ca. 100 ansatte var igang med gennemførelsen af en mere projekt- og procesrettet organisation til afløsning af en afdelingsorienteret opbygning. Formålet var at tilgodese en strategi med vægt på at kunne klare totalløsninger i samarbejde med andre virksomheder. Organisationsforandringerne foregik primært inden for konstruktion og salg; men inden for det seneste år forud for interviewtidspunktet havde driftslederen for produktionen startet en enkelt produktionsgruppe. Her var ikke gået nogen uddannelse forud. Til sikring af fleksibilitet i udnyttelsen af arbejdsstyrken havde ledelse og tillidsrepræsentanter aftalt en arbejdstidsordning og udveksling af arbejdskraft med andre virksomheder i området. Uddannelsesaktiviteterne var begrænset, og resultat- og kvalitetsløn var blevet afvist af de ansatte.

Den fjerde virksomhed, der var blandt de større, havde gennemført flere organisationsforan-

dringer over en lang periode med sigte på et tættere samarbejde med kunder og leverandører. Det havde internt i virksomheden affødt en udstrakt anvendelse af gruppeorganisering på tværs af traditionelle afdelingsopdelinger. Produktionsarbejdere og sælgere var integreret på en sådan måde, at arbejderne havde et ordreansvar i forhold til både andre produktionsarbejdere og sælgere. Aktuelt på interviewtidspunktet forekom introduktionen af et koncept, der indebar, at den enkelte ansatte eller en gruppe af ansatte indgik aftale med en leder om forbedring af en eksisterende opgave eller initiativ til en ny aktivitet. En sådan aftale ville give grundlag for uddelegering af ansvar og kompetence. Samtidig med det nye koncept indførtes også et nyt lønsystem med en basisløn og variabel del afhængig af den enkeltes score i et pointsystem.

Den femte virksomhed, der lå i størrelsesgruppen 200 - 500, startede sin organisationsforandring med en ledelsesrunde omkring revision af menneskesynet med henblik på delegation, og en dertil svarende strategi, der internt rettede sig imod en ny organisationsstruktur i produktionen med vægt på delvis selvstyrende grupper og jobrotation. Til sikring af, at den nye struktur kom til at fungere, kom både ledelse og menige medarbejdere på et flere uger langt kursus arrangeret af et AMU center. Ønsket var at opnå højere effektivitet, opdage flere fejl, øget arbejdsglæde og reduktion i ensidigt gentaget arbejde. På interviewtidspunktet var meget nået både ifølge ledelsen og tillidsrepræsentanten. For ledelsen bestod det næste skridt i at få grupperne indbyrdes og virksomheden som en helhed til at fungere bedre. Det betød, at de erfaringer, som man opsamlede i produktionen, også skulle frugtbargøres inden for administrationen.

I DISKO survey undersøgelsen blev de 1900 virksomheder opdelt i fire grupper bestemt på grundlag af deres oplysninger om intern organisatorisk fleksibilitet og innovativ adfærd med hensyn til indførelse af ny teknologi, nye produkter og/eller serviceydelser (Gjerding et al. 1997 p.119). 25 pct af de private virksomheder udviste både en betydelig intern fleksibilitet og innovativ adfærd. Blandt de 5 besøgte virksomheder kunne to henføres til denne gruppe af mest udviklede virksomheder. 25 pct af de 1900 virksomheder var organisatorisk fleksible i betydelig grad, men udviste ikke nogen særlig innovativ aktivitet. Det gjaldt to andre af de besøgte virksomheder. 8 pct af survey virksomhederne var innovative i teknologisk/produktmæssig henseende, mens den organisatoriske opbygning viste få fleksible træk. Den femte virksomhed, faldt i denne kategori, selvom den havde en enkelt produktionsgruppe og indsamlede forslag fra medarbejderne, idet specielt arbejdernes deltagelse i planlægningen og uddannelsesaktiviteter var

to svage sider i denne virksomhed. Ingen af de besøgte virksomheder faldt i den fjerde gruppe på godt to femtedele af surveyvirksomhederne, hvor der var en relativ mindre fleksibilitet både organisatorisk og innovativt. De besøgte virksomheder var netop også udvalgt blandt dem, der havde oplyst, at de havde foretaget organisatoriske forandringer, hvorfor det også var sandsynligt, at de udviste fleksibilitet internt eller i forhold til deres markeder. Det er tillidsrepræsentantsystemets situation i sådanne mere fleksible virksomheder, der havde foretaget organisatoriske forandringer i 1993-95, som er i fokus i dette arbejdsrapport.

Organisationsforandringernes betydning for de ansattes vilkår

På arbejdstagerside blev de nye organisationsformer i flere tilfælde modtaget med skepsis, men denne reaktion undrede ikke ledelse og tillidsrepræsentanter, der mente, at det var en hyppig reaktion over for nye forhold. Det var dog ikke i alle tilfælde, at det lykkedes at vende skepsis til en positiv vurdering af forandringerne, selvom de ansatte fjede sig for at bevare deres job. Både ledelse og ansattes repræsentanter var på det rene med, at nogle kunne have vanskelighed ved at leve op til de nye krav, som forandringerne indebar. Det kunne gælde menige medarbejdere, men også mellemledere kunne ikke alle klare en ny ledelsesstil. I det følgende gennemgås forskellige sider af de nye arbejdssituationer, som affødtes af organisationsforandringerne. Der kan her berettes om både positive og negative oplevelser blandt de menige ansatte i forhold til de enkelte situationer baseret på deres egne udtalelser og/eller bedømmelser blandt deres repræsentanter eller ledere. I næste hovedafsnit ses nærmere på, hvad der blev gjort for at imødegå vanskelighederne, og den rolle som tillidsrepræsentanterne spillede i den forbindelse.

Positive oplevelser blandt de ansatte

De nye arbejdsformer med delegation og gruppeorganisation blev set som passende udfordringer af nogle arbejdere på de fem virksomheder at dømme ud fra samtaler med både arbejderne selv, deres tillidsrepræsentanter og ledelse. Arbejderne følte sig engagerede i arbejdet og fik lyst til at bidrage med ideer. Det kunne f.eks. ske i sammenhæng med, at de blev konsulteret af udviklingsfolkene. Det betød også, at arbejderne derved fik mere medbestemmelse i form af påvirkning af produktionsprocessen og dermed deres indbyrdes arbejdsrelationer. Et andet resultat af de nye organisationsformer var, at arbejderne overtog nogle af de planlægningsopgaver, som hidtil havde ligget hos arbejdslederne. Det gav problemer for denne gruppe, men de skal ikke

uddybes her. For arbejderne betød det derimod, at de selv kunne gøre planlæggeren opmærksom på, om de mente at kunne klare en opgave ved at 'flekse' eller tage overarbejde. Generelt betød de organisatoriske forandringer mere indflydelse til de ansatte i værkstederne, fordi de fik mere indsigt i, hvad der skulle ske i produktionen. Arbejdet blev derved også mere interessant. Men i de enkelte virksomheder var der forskelle mellem områder, hvor forandringerne var slået igennem, og områder hvor de ikke fungerede af den ene eller anden grund. Som hæmmende faktorer kunne optræde en arbejdsleder, som ikke forstod at administrere en mere konsultativ rolle eller ansatte, som ikke ønskede at ændre deres vaner.

I to af de fem virksomheder var der indført personalesamtaler med både funktionærer og arbejdere. Her præsenterede ledelsen sine mål og søgte sat mål for de enkelte ansatte, ligesom der fremkom gensidige vurderinger af samarbejdet mellem ledelse og ansatte og de ansatte indbyrdes. Endvidere blev uddannelsesønsker og behov kortlagt. En vurdering af disse samtalers betydning har det ikke været muligt at foretage; men på den ene af de to virksomheder havde man selv gjort den erfaring, at halvårslige samtaler var for meget. Fra ledelsens side så man det som en måde at opbygge et tillidsforhold til medarbejderne; men det var ikke en automatisk konsekvens.

Negative oplevelser blandt de ansatte

Herefter rettes opmærksomheden imod negative oplevelser hos de ansatte som følge af de nye organisationsformer, ny teknologi og innovationsaktiviteter. De problemer, der omtaltes, angik delegationen af opgaver og ansvar, produktionsgruppers organisering, jobrotation, faggrænser, arbejdsmiljø og ændringer i lønsystemet samt trygheden i arbejdet.

Delegation af opgaver og ansvar krævede nogle nye færdigheder af arbejderne. Det drejede sig for det første om nogle basale færdigheder i dansk, regning og sprog, der var forudsætninger for en personlig tilegnelse af arbejdsbeskrivelser, vejledninger o.lgn., som den enkelte nu skulle benytte sig af i stedet for at få serveret en mundtlig indføring i arbejdet. Arbejdere med en beskeden skoleuddannelse oplevede her en mindre tryghed end før, og de kunne frygte at komme i flere vanskeligheder. Men også arbejdere med en god uddannelsesbaggrund kunne komme i vanskeligheder i forbindelse med organisationsforandringerne, hvis ikke virksomhedens uddannelsesindsats var tilstrækkelig. Her lagde tre af de fem virksomheder stor vægt på en

langsigtet uddannelsesplanlægning, mens de to resterende reagerede ad hoc og sørgede for de ansattes uddannelse, hvor arbejdets kvalitet krævede det.

En anden grund til at der var arbejdere, som reagerede negativt i forhold til ledelsesinitiativer i retning af udlægning af ansvar, var, at det i visse tilfælde kunne være problematisk, fordi arbejderne måske ikke havde en dertil svarende indflydelse på de opgaver, som skulle løses. Det viste sig f.eks. med hensyn til at effektuere kundeordrer til et givet tidspunkt, som arbejderne ikke var blevet konsulteret om. Her var indflydelsen begrænset til arbejdstilrettelæggelsen inden for dagen eller nogle få dage.

Et tredje område for uenighed mellem arbejdere og ledelse angik, hvordan produktionsgrupper skulle fungere, herunder hvormeget selvdisciplin grupperne skulle udøve. I et konkret tilfælde blev et ledelsesinitieret gruppesystem ændret, fordi ledelsen mente, at arbejderne ikke levede op til det ansvar, som den nye form efter ledelsens mening indebar.

Et fjerde område hang sammen med, at rotation de ansatte indbyrdes ikke blev modtaget af alle som den eftertragtede arbejdsudvidelse, som man måske skulle forvente. Tværtimod kunne et krav om rotation give de ansatte en forskrækkelse - ihvertfald i første omgang - og nogle vægrede sig ved at deltage.

For det femte aktualiserede jobudvidelse og jobberigelse spørgsmålet om faggrænser, hvor et bestemt arbejde er forbeholdt en bestemt faglig organisations medlemmer. Det typiske problem på de besøgte virksomheder angik forholdet mellem Metals og SIDs medlemmer. Her betød jobberigelsen, at SID folk fik lov til at beskæftige sig med smedearbejde og bistå elektrikere med at montere motorer eller justere et relæ. Det var opgaver, som de ikke-faglærte tidligere måtte holde sig fra. I nogle tilfælde var der sket en langsom blødgøring af faggrænserne, i andre tilfælde var der taget initiativ til, at de ikke-faglærte kom på kursus og fik lært lettere svejsearbejde, blev orienteret om el mv. De faglærte reagerede i nogle tilfælde negativt på denne indtrængen på deres arbejdsområde, og fastholdt deres ret til at forbeholde sig de traditionelle faglærte områder. I sådanne tilfælde var de ikke-faglærte forsigtige med at overskride grænserne.

For det sjette viste nye organisationsformer sammen med ny teknologi tilfælde af arbejdsmiljø-

problemer. Eksempelvis havde pc skærmarbejde givet problemer med øjnene, ligesom der var klager over problematiske arbejdsstillinger.

Som et syvende problemområde kan nævnes ændringer i lønsystem. Kun på én af de fem virksomheder blev lønsystemet ikke betegnet som et problemområde. På denne virksomhed fungerede et bonussystem til de ansattes tilfredshed ifølge tillidsrepræsentantens oplysninger. På fire af de fem virksomheder oplystes modsat, at forslag eller faktiske ændringer i lønsystemet havde givet problemer, der havde betydet, at to af virksomhederne ikke fik indført et resultat-og kvalitetslønsystem, som ledelse og tillidsrepræsentanter havde forhandlet sig frem til. På de to andre var der fundet løsninger, der betød, at modstanden hos arbejderne ikke stoppede de nye systemer. De problemer, som havde givet anledning til uenighed mellem ledelse og ansatte, angik opstilling af de rette kvalifikationskriterier og omfanget af løndifferentiering. Ikke kun med ledelsen, men også indbyrdes var de ansatte uenige om løndifferentiering.

Både ledelse og tillidsrepræsentanter kunne berette, at resultat-og kvalifikationslønsystemer kunne medføre, at der var arbejdsgrupper, der var parate til at frigøre sig fra kolleger, der ikke kunne følge med, ligesom gruppesystemet i sig selv lagde et pres på det indbyrdes forhold, sådan at arbejderne selv tog initiativ til at skaffe sig af med kolleger, som ikke opførte sig ordentligt, som det udtryktes. Det var ifølge ledelsen utænkeligt før i tiden.

Human resource management

Som sammenfatning på ledelsens initiativer til ændringer i de ansattes arbejdssituation skal benyttes en vurdering af virksomhedernes anvendelse af human resource management. I DISKO survey undersøgelsen foretoges af sådan vurdering af de 1900 virksomheder på grundlag af spørgsmål om udbredelsen af uddelegering af ansvar, forekomst af tværfaglige arbejdsgrupper, kvalitetscirkler og -grupper, kvalitets- og resultatlønsystem, integration af funktioner og planlagt jobrotation samt medarbejdernes ønske om mere viden om ledelsens strategi og visioner som bedømt af ledelsen, der besvarede spørgeskemaet. Ved scoring på grundlag af disse spørgsmål viste der sig en jævn fordeling af anvendelsen af de pågældende ledelsesprincipper. Knap en tredjedel anvendte 2 eller færre principper, godt en tredjedel anvendte 3-4 principper og yderligere godt en tredjedel anvendte 5-7 principper (Gjerding et al. 1997 pp.86-88). Blandt de

besøgte virksomheder scorede fire af dem en høj HRM-udviklingsgrad, mens én virksomhed placerede sig i mellemgruppen.

Ved vurdering af human resource management som ledelsesstil er det som tidligere nævnt centralt at være opmærksom på forskellen mellem en 'hård' form, der anskuer de ansatte som et simpelt instrument for den produktive indsats, og en 'blød' version, hvor der anlægges en humanistisk betragtning på arbejdskraften med vægt på dens udvikling (Legge 1995 pp.34-35). Det var indtrykket fra alle fem virksomheder, at det var den 'bløde' version, som bedst karakteriserede de fem virksomheders ledere. Det viste sig for eksempel på én af virksomhederne gennem ledelsens definition af sit menneskesyn med vægt på delegation af ansvar. Det viste sig på andre virksomheder ved formen for forandringer, hvor ledelsen havde diskuteret med medarbejderne og deres tillidsrepræsentanter om, hvordan man kunne udforme en ny arbejdsorganisation. Det viste sig gennem indholdet, hvor der blev lagt vægt på uddannelsesprojekter. Men samtidig med at virksomhedernes ledelse således har haft en 'human development' orientering fremfor en ren instrumentel orientering, så må det også medtages, at ledelsens udgangspunkt var en produkt/markedsstrategi, hvortil kom, at ledelsen på én af virksomhederne 'ville have mere ud af vores mennesker' og på en anden oplyste, at der forud for organisationsforandringerne foregik personaleindskrænkninger, der blandt andet ramte de funktionærer og arbejdere, som ikke ville være med til de ændringer, som ledelsen forberedte. Det indsamlede materiale kan imidlertid ikke bære en differentiering langs en HRM skala med yderpunkter, der kunne tænkes betegnet 'meget hård' og 'meget blød'.

De ansattes ønsker

Fra surveyet kan der gives nogle ledervurderinger af de ansattes ønsker til arbejdsvilkårene og fra samtalerne på de fem virksomheder nogle vurderinger af de ansattes ønsker som oplevet af ledere, tillidsrepræsentanter og et par menige ansatte.

I surveyet blev lederne bedt om at vurdere, hvilken betydning de ansatte tillagde følgende syv forhold: a. Mere viden om ledelsens strategi og visioner, b. Mere udfordrende arbejde, c. Bedre lønforhold, d. En fleksibel arbejdstid, e. Større indflydelse på arbejdsplanerne, f. Mere tid til uddannelse og g. Mulighed for at arbejde hjemme. På en tredjedel af virksomhederne fandt

ledelsen, at de ansatte tillagde a. Mere viden, b. Udfordrende arbejde og c. Bedre lønforhold stor betydning. En femtedel pegede på e. Større indflydelse på arbejdsplanerne, mens færre udpegede d. fleksibel arbejdstid, f. uddannelse og g. hjemmearbejde.

På de fem virksomheder var der kun to, hvor ledelsen havde vurderet, at de ansatte tillagde mere viden om ledelsens strategi og visioner 'stor betydning'. Den ene af disse og to andre mente også, at de ansatte tillagde større indflydelse på arbejdsplanerne 'stor betydning'. Én virksomheds ledelse vurderede generelt de ansattes ønsker til at være mere beskedne på disse områder, idet ledelsen mente, at de ansattes kun tillagde viden om ledelsens strategi og visioner 'nogen betydning' og indflydelse på arbejdsplanerne en 'ringe betydning'. Indtrykket fra samtalen med tillidsrepræsentanten på sidstnævnte virksomhed pegede i samme retning med hensyn til de ansattes opfattelser med hensyn til de pågældende områder. På én af virksomhederne blev en tillidsrepræsentant mere systematisk konfronteret med ledelsens svar. Hans vurdering var, at der ville være variationer de ansatte imellem. F.eks. ville nogle tillægge viden om ledelsens strategi stor betydning, mens andre ikke ville engageres heri. Der var også svar fra ledelsen, som ikke afspejlede de begrænsninger, som ville farve de ansattes stillingtagen f.eks. manglende muligheder for at vælge en mere fleksibel arbejdstid.

Sammenfattende efterlader gennemgangen af de ansattes oplevelser af arbejdsvilkårene et indtryk af stor variation, hvori indgår tilfredshed hos nogle og oplevelse af truende arbejdsvilkår hos andre. Samtidigt må det påpeges, at det ikke er uvæsentligt, at der netop forekommer en sådan variation, der indebærer, at nogle ansatte udfolder sig på arbejdspladsen, mens andre føler sig trykket. Under organisationsforandringer bliver forskellen for disse to grupper ikke mindre.

Tillidsrepræsentanternes reaktioner

I dette afsnit skal der svares på spørgsmålet om tillidsrepræsentanternes bidrag til nye organisationsformer, deres markering af fællesinteresser og konstateringen af de ansattes særinteresser. Tillidsrepræsentanternes rolle i disse henseender giver grundlag for at vurdere nogle stærke og svage sider ved tillidsrepræsentantsystemet i det afsluttende diskuterende afsnit.

Tillidsrepræsentanternes bidrag til nye organisationsformer

Ledelsens ønsker om indførelse af nye virksomhedsformer involverede i alle tilfælde de fem virksomheders tillidsrepræsentanter. Her skal vi se på, hvor aktivt eller passivt de optrådte, og hvordan de tog sig af de problemer, som er blevet nævnt ovenfor omkring de ansattes situation. Først skal det dog nævnes, at ifølge DISKO surveyet optrådte tillidsrepræsentanterne fra en ledelsessynsvinkel fremmende for organisationsudviklingen på 43 pct af fremstillingsvirksomhederne, mens 11 pct af virksomhedernes ledere så tillidsrepræsentanterne som hæmmende. På de ca. 40 pct mest dynamiske fremstillingsvirksomheder, der i høj grad gennemførte moderne ledelsesformer, mente imidlertid 55 pct af lederne, at tillidsrepræsentanterne optrådte fremmende for den af virksomhederne igangværende udvikling, mens 10 pct anså dem for hæmmende. To af de fem virksomheder tilhørte som nævnt ovenfor denne kategori, der var betinget af både en høj organisatorisk og høj teknisk/innovativ fleksibilitet, og disse to virksomheders ledelse tilsluttede sig synspunktet, at tillidsrepræsentanterne var fremmende for organisationsudviklingen. På virksomheder, hvor fleksibiliteten enten kunne henføres til organisatoriske eller innovative karakteristika, fandt godt 40 pct af lederne ifølge surveyresultaterne tillidsrepræsentanterne fremmende for organisationsudviklingen. Det svarede til gennemsnittet for alle virksomheder på godt 40 pct. Af de tre resterende blandt de besøgte virksomheder mente ledelsen i de to, der var organisatorisk fleksible, at tillidsrepræsentanterne var fremmende for organisationsudviklingen, mens den sidste virksomhed, der byggede sin fleksibilitet på teknologisk/innovative træk, hverken fandt repræsentanterne fremmende eller hæmmende.

På fire af virksomhederne bekræftede virksomhedsbesøgene oplysningerne fra surveyet om tillidsrepræsentanternes fremmende betydning for organisationsudviklingen. Der skal nu ses på deres rolle i den sammenhæng, og hvordan de var indstillet på at tage hensyn til nogle kollegers skepsis.

På den ene af virksomhederne startede topledelsen med at drøfte nye organisationsformer med mellemledelsen, og derefter med tillidsrepræsentanterne. Mellem ledelse og repræsentanter opnåedes enighed om etablering af produktionsgrupper og om mulige ændringer i jobindholdet for arbejderne. Tillidsrepræsentanterne indgik også i en speciel dialog med mellemlederne om arbejdernes overtagelse af nogle af deres opgaver og disse ledes muligheder for at få nye

opgaver andre steder i organisationen. Både for arbejderne og ledelsen blev der gennemført nødvendige uddannelsesforanstaltninger, hvor tillidsrepræsentanterne spillede en vigtig rolle i tilrettelæggelsen. Repræsentanterne vidste, hvor der var nogle, der var parat til at gå foran, og hvor der var steder, hvor man måtte afvente en ny indstilling. Derved kom tillidsrepræsentanterne dem i møde, som ønskede forandringer, og sikrede, at der blev vist et vist hensyn til dem, som var skeptiske eller deciderede modstandere af en forandring i deres arbejdssituation. Det var i sammenhæng med sådanne problemer, at tillidsrepræsentanterne også lagde vægt på, at uddannelsesaktiviteterne udformedes under hensyntagen til disse holdninger. Det betød, at uddannelsen kom til at indeholde grundlæggende skolefærdigheder, og at kursusindholdet blev helt tilpasset til virksomhedens særlige produktionsform.

På en anden af virksomhederne bestod organisationsændringerne blandt andet i en reduktion i antal ledelsesniveauer og en inddragelse af tillidsrepræsentanten i virksomhedsledelsens kvartalsmøder, hvor man drøftede strategi, langsigtede planer og økonomi. Tillidsrepræsentanten bidrog i den sammenhæng også til drøftelser omkring de løbende forbedringsopgaver, som var organiseret i en række projekter. Kollegerne havde vist sig positive over for forandringerne, og også her var forandringerne stærkt funderet på uddannelsesaktiviteter incl. de mere grundlæggende færdigheder. Det betød ifølge tillidsrepræsentanten en styrkelse af selvbevidstheden.

På en tredje virksomhed var tillidsrepræsentanterne løbende informeret om de forandringer, som fandt sted bl.a. i kraft af medlemsskab af A/S bestyrelsen. Gennem flere år var der opbygget en omfattende samarbejdsstruktur, hvorved tillidsrepræsentanterne blev inddraget i virksomhedens strategiplanlægning og organisatoriske forandringer. Tillidsrepræsentanterne var derfor positive over for forandringerne, som havde givet mere indflydelse. Men i visse tilfælde oplevede de, at de daglige ledere ændrede i indholdet i tiltag, som topledelse og tillidsrepræsentanter godt kunne enes om. Aktuelt var forekommet en ny samarbejdsaktivitet, hvor implementeringen af ordningen og dens konkrete udformning oplevedes som et pres på de ansatte, og dermed svækkede det indtryk af dialog, som ellers omgav denne forandring.

Med hensyn til forandringsprocessens gennemførelse gav en fjerde virksomhed et klart eksempel på tillidsrepræsentantsystemets aktive medvirken. På denne virksomhed havde situationen været den, at tillidsrepræsentanter og visse chefer længe havde ønsket en forandring, men først fandt

lydhørhed, da der kom en ny topledelse. Herefter var der en ligelig interesse hos ledelse og tillidsrepræsentanter for de nye ledelsesformer, og de havde i fællesskab været ude på andre virksomheder for at høre om deres erfaringer. De virksomheder, som de havde besøgt, var blandt dem, som sædvanligvis tages frem, når der er tale om nye organisationsformer. Som eksempel skal nævnes Bang & Olufsen. For tillidsrepræsentanterne betød det, at de f.eks. kunne se, hvordan nye former fungerede, men også at vurderingerne blandt medarbejderne kunne falde forskelligt ud. De fik således en forståelse for og erfaring med forskellige vurderinger af organisationsændringer. Ledelsen gjorde imidlertid tilsvarende erfaringer i form af, at de ikke absolut skulle efterligne pionervirksomhederne i ét og alt. Det samlede resultat blev, at ledelse og tillidsrepræsentanter stykkede deres egen model sammen.

På den femte af de besøgte virksomheder bekræftede samtalerne surveyets oplysninger om ledelsens satsning på teknologisk/innovativ fleksibilitet i perioden op til undersøgelsestidspunktet. Det indebar ændringer mellem konstruktion og salg, mens produktionen endnu ikke blev viet samme opmærksomhed. I tillidsrepræsentantsystemet bemærkede man heller ikke noget særligt til den organisationsforandring, der iøvrigt foregik i virksomheden; men ledelsen havde orienteret tillidsrepræsentanterne om planerne. Det daglige samarbejde fungerede fortsat godt. Fra arbejdernes side var interessen mere rettet imod lønforbedringer og jobtryghed end nye arbejdsformer. Tillidsrepræsentanten havde ganske vist taget uddannelsesspørgsmål op på denne virksomhed; men det var godt nok ved at være et stykke tid siden, og det var ligesom ikke rigtig blevet til noget endnu. Virksomhedens elektrikere var en undtagelse, idet de skulle have opdateret deres viden blandt andet på grund af ændringer i love og regler på deres arbejdsfelt, så deres uddannelsesaktivitet var ikke tillidsrepræsentantens fortjeneste.

I det omfang tillidsrepræsentanterne spillede en aktiv rolle i forhold til de nye organisationsformer, foregik en del af deres indsats ved direkte kontakter mellem ledelsen og repræsentanterne; men en vis aktivitet udspillede sig også inden for de samarbejdsudvalg, som fandtes på de besøgte virksomheder. Her oplyste de samme fire virksomheder, som fandt tillidsrepræsentanterne fremmende for udvalget, at også samarbejdsudvalget virkede fremmende. Det er naturligt, idet disse udvalg har tillidsrepræsentanterne som ex officio medlemmer. Udvalgenes positive rolle hang blandt andet sammen med, at medlemmerne dér kunne anlægge et helhedsperspektiv på virksomhedens struktur og aktiviteter. Repræsentanterne kunne sammen med ledelsen drøfte

produktionsgruppers og afdelingers indbyrdes forhold i tilfælde af, at der forekom problemer. Her kunne det f.eks. komme på tale at omgruppere for at løse et opstået problem.

Tillidsrepræsentanternes markering af de ansattes interesser

Tillidsrepræsentanternes erfaringer med at markere de ansattes interesser og sige nej til visse ledelsesinitiativer omfattede indførelse af produktionsgrupper, forhandlinger om lønsystem, ændring i faggrænser og afskedigelser. I nogle tilfælde måtte tillidsrepræsentanterne konstatere, at de ikke var på linje med deres kolleger, og affinde sig med, at deres forhandlingsresultat blev nedstemt.

På én af virksomhederne var det forekommet, at der i tillidsrepræsentantgruppen var én af repræsentanterne, der mente, at vedkommendes gruppe var blevet stillet mere indflydelse i udsigt, end den faktisk fik. Derfor havde vedkommende på gruppens vegne meldt fra med hensyn til fortsatte organisationsforandringer, mens forandringerne i de øvrige områder fortsatte efter den mellem ledelse og tillidsrepræsentanter aftalte plan. Resultatet havde været, at ledelsen foreløbig stillede ændringerne i bero for at undgå en mere eller mindre åben konflikt. Det var denne tilstand, der endnu herskede på interviewtidspunktet.

På den samme virksomhed var det en forventning hos de ansatte, at de snart burde se en økonomisk forbedring som kvittering for deres engagement under den nye organisationsform. Det skulle ske uafhængigt af, at forhandlinger om et nyt lønsystem var strandet på grund af uenighed om de kriterier, der skulle benyttes til en vis differentiering af lønnen.

På en anden virksomhed havde ledelse, tillidsrepræsentanter og fagforening drøftet et nyt lønsystem baseret på en resultat-og kvalitetsløn, men det var blevet nedstemt af arbejderne, fordi man på afstemningstidspunktet næsten ingenting havde at lave, så det nye system ikke kunne forventes at give nogle ekstra penge. Tillidsrepræsentanten havde som forhandler været positiv til forslaget, og syntes, at udfaldet af afstemningsresultatet virkede lidt underlig, uden at der blev lejlighed til at få uddybet vedkommendes opfattelse.

På en tredje virksomhed oplyste ledelsen, at der havde været nogle vanskelige forhandlinger om

det nye lønsystem, som nogle medarbejdere havde svært ved at sluge på grund af nedgang i egen løn. Samtlige tillidsrepræsentanter gav imidlertid deres opbakning omkring ideen med systemet, idet de ansatte bevarede den samlede lønpulje, inden for hvilken der skete en overførsel mellem de højest betalte ved de tidligere enkeltakkorder, og de der måtte få lavest løn i det nye system. For ledelsen var der ikke tvivl om, at hvis den ikke havde haft den opbakning, så kunne det nye lønsystem ikke være blevet gennemført. På samtaletidspunktet vurderede tillidsrepræsentanten, at kollegerne var glade for systemet, hvor fordelene var, at man kunne og skulle forholde sig mere overordnet til arbejdsopgaverne, se dem i sammenhæng og hjælpe hinanden. Denne nye organisationsform var gennemført med støtte i uddannelsesaktiviteter, der fokuserede på samarbejde.

Fra ledelsesside gav man på de besøgte virksomheder udtryk for, at man arbejdede på at nedbryde faggrænser; men der var hurdler at overvinde. På en virksomhed, hvor arbejdslederen fortalte, at han kunne flytte rundt med specialarbejderne, der var fleksible mennesker, og at han ikke accepterede faggrænser, kunne tillidsrepræsentanten dog oplyse, at selvom faglærte og ikke-faglærte hjalp hinanden, så var der fortsat overenskomstmæssige grænser at tage hensyn til ved maskinernes betjening. På en anden virksomhed havde tillidsrepræsentanterne indbyrdes og i forhold til ledelsen accepteret en smidiggørelse af grænserne; men repræsentanterne havde på interviewtidspunktet valgt at sige fra over for ledelsens ønsker om en yderligere nedbrydning af faggrænser.

I forbindelse med gruppeorganisation var der på én af virksomhederne forekommet diskussioner arbejderne indbyrdes om, hvorvidt de skulle medvirke ved ansættelser og afskedigelser. Erfaringerne var, at der forekom tilfælde, hvor arbejderne havde haft indflydelse på både ansættelser og afskedigelser, men arbejdernes principielle holdning var, at det var arbejdslederens opgave at afskedige, og det betød, at ledelsen ikke ville give arbejderne medbestemmelse på ansættelser. Her var tillidsrepræsentanten af den mening, at man på arbejderside måtte ændre sin holdning fremover og acceptere, at indflydelsen i de to situationer måtte ses i sammenhæng.

Balancen mellem ledelsens og ansattes interesser

I forhold til det gennemgående ledelsespres imod fleksible virksomhedsformer, herunder et

lønsystem baseret på resultat- og kvalitetsløn, tegner de fem virksomhedsbesøg tre forskellige situationer med hensyn til at opretholde eller ændre balancen mellem ledelses og ansattes interesser. I de to af situationerne opretholdes balancen. Den ene af disse situationer er den, hvor tillidsrepræsentanterne mener det rigtigt at komme ledelsen i møde og kan overbevise kolleger om nettofordele ved nye ledelsesformer. Et eksempel var virksomheden, som fik indført et gruppesystem.

Den anden situation, hvor balancen opretholdes, er den, hvor tillidsrepræsentanterne magter at sige stop, eller hvor de ansatte siger stop ved at nedstemme et resultat, som tillidsrepræsentanterne har fundet frem til sammen med ledelsen. Begge situationer kom frem i samtalerne på de besøgte virksomheder, jf. stoppet for yderligere nedbrydelse af faggrænser og stoppet for et nyt lønsystem. Balancen opretholdtes endvidere i et tilfælde, hvor en ledelse var klar over de ansattes modstand over for en given ændring, og derfor på forhånd afstod fra at forsøge en ændring.

I den tredje situation forskydes balancen mellem ledelsens og de ansattes interesser til ledelsens fordel. Det kunne være tilfældet, hvor de nye virksomhedsformer betød personaleindskrænkninger. Samtalerne viste her, at ledelsen var bevidst om at benytte dette instrument til at få gang i den ønskede organisationsforandring. En vanskelighed ved at foretage en interesseafvejning i tilfælde af personalereduktion er dog, at alternativet kan være en virksomhedslukning.

Diskussion

Sigtet med dette arbejdsblad er som anført i indledningen at belyse nogle spørgsmål om tillidsrepræsentanters involvering i den udvikling, som foregår på mange virksomheder i retning af mere fleksible virksomhedsformer. I det foregående afsnit behandledes tillidsrepræsentanternes medvirken til organisationsudvikling og deres rolle med hensyn til fremme af fælles interesser og markering af modstående interesser mellem ledelse og ansatte. I dette afsnit fokuseres på tillidsrepræsentantsystemets stærke og svage sider i forbindelse med udviklingen af nye mere fleksible virksomhedsformer. Vurderingen af tillidsrepræsentantsystemet skal her blandt andet ses i forhold til de kritiske spørgsmål, som er rejst inden for den teoretiske litteratur med hensyn til ledelsens eventuelle benyttelse af de fleksible former til at underminere det repræsentative system og til at dreje de ansattes loyalitet fra en kollektiv orientering til opslutning omkring en

ledelsessynsvinkel.

I denne sammenhæng skal behandlingen af disse spørgsmål sættes i relief ved at indrage et par danske undersøgelser og et europæisk projekt, der alle tre er af en mere repræsentativ karakter.

Af danske undersøgelser drejer det sig om forskningsprojektet om Arbejdsliv og Politik set i et Lønmodtagerperspektiv (APL projektet) initieret af LO og gennemført af Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA) ved Aalborg universitet og Institut for Statskundskab på Københavns Universitet. I denne undersøgelse svarede 3400 LO medlemmer på spørgsmål om deres forhold til og syn på arbejdslivet, fagforeningen, velfærdsstaten og familien (Jørgensen et al. 1992) fulgt op af en kvalitativ interviewundersøgelse, hvor 36 LO medlemmer beretter om deres arbejdsmarkedsoplevelser (Bild et al. 1993a) og sammenfattet i Bild et al. (1993b): Fællesskab og forskelle. Et andet dansk projekt blev iværksat af LO i 1998 med henblik på at få en undersøgelse af nuværende og fremtidige arbejdsvilkår for tillidsrepræsentanterne i LO's medlemsforbund. Denne undersøgelse blev overdraget Forskningsgruppen for Arbejdsmarkedsorganisationernes Sociologi (FAOS) på Københavns Universitet, og omfattede et survey med svar fra omkring 7400 tillidsrepræsentanter og interviews med 50 tillidsrepræsentanter, medarbejdere og ledere på 17 offentlige og private arbejdspladser (Jensen et al. 1999, Lubanski et al. 1999, Navrbjerg et al. 1999).

Den europæiske undersøgelse er gennemført af det europæiske institut til forbedring af leve- og arbejdsvilkårene i Dublin. Undersøgelsen dækker ti europæiske lande, incl. Danmark, og angår de ansattes deltagelse i ledelsens beslutninger ved organisatoriske forandringer (Employee direct Participation in Organisational Change - EPOC). Blandt de mange publikationer, der er udsendt 1994-97, skal der her trækkes på surveyresultater (European Foundation 1996), interviews med arbejdsmarkedsaktører (Regalia 1995) og EPOC forskernes analyser af forskningsresultater om participation fra 80'erne og 90'erne i Europa, Japan og USA (Fröhlich & Pekruhl 1996).

Tillidsrepræsentantsystemets styrke

Det ene af de spørgsmål, som ifølge afsnittet om teoretisk og værdimæssigt udgangspunkt har optaget forskerne, har været, om overgangen til mere fleksible former undergraver det faglige

repræsentative system.

Det er hovedindtrykket fra de fem virksomhedsbesøg, at tillidsrepræsentantsystemet havde styrke til at påvirke en del af de ændringer, som virksomhederne havde igang over mod mere fleksible former. Én styrkeposition for tillidsrepræsentanterne i relation til udviklingen af de mere fleksible former var deres indgående kendskab til deres kollegers kvalifikationer og holdninger, og dermed både en mulighed for at bistå kollegerne i forandringsprocessen og give deres råd til ledelsen om en udformning af forandringsprocesserne, som bedst ville kunne accepteres af de ansatte. Denne dialog mellem ledelse og tillidsrepræsentanter var samtidig basis for et gensidigt tillidsforhold mellem tillidsrepræsentant og ledelse.

Dette resultat falder i tråd med FAOS's konstatering af nogle tillidsrepræsentanternes rolle som mellemledere og coach for de ansatte og repræsentanternes prioritering af tillid mellem ledelsen og dem selv. FAOS's formulerer sig bl.a. således: '41 pct af tillidsrepræsentanterne er enige i, at tillidsrepræsentantjobbet giver ledelsesopgaver' (Lubanski et al. 1999 p.25) og FAOS's samtaler viste, at de er 'en hjælp for ledelsen' (Navrbjerg et al.1999 p.121). Med hensyn til tillid mellem ledelsen og tillidsrepræsentant er 45 pct helt enige og 36 pct delvis enige i, at deres eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid, og 67 pct er helt enige i en sådan tillids betydning i forhandlinger (Jensen et al.1999 pp. 87 &74).

DISKO resultatet falder også i tråd med EPOC undersøgelsen (EPOC 1997 p.146), hvor det konkluderedes, at 'there was high level of employee representative involvement in the introduction of direct participation ... the scandinavian countries, followed by Germany, had the most extensive representative involvement.' Tallene for Danmark (idem p.148) viste, at 60 pct af virksomhederne udviste 'extensive joint decision making/ negotiation' (mellem ledelse og tillidsrepræsentanter) og 25 pct optrådte med 'extensive consultation.' Til sammenligning var tallene for de ti lande henholdsvis 30 pct og 25 pct.

En anden styrke, som flere af tillidsrepræsentanterne på de fem besøgte virksomheder demonstrerede i forbindelse med indførelsen af nye virksomhedsformer, var deres viden om denne udvikling gennem deltagelse i forskellig kursusvirksomhed og kontakter til tillidsrepræsentanter på andre virksomheder.

FAOS's undersøgelsen fremhæver på linje hermed den vigtige funktion, som kursus har til opbygning af et netværk blandt tillidsrepræsentanterne til hjælp i dagligdagen (Lubanski et al. 1999 p.98).

For det tredje må det medtages, at industriens kollektive overenskomst mellem Dansk Industri og CO-industri (DI/CO-industri 1993) indebærer, at ledelse og tillidsrepræsentant - eventuelt inden for et samarbejdsudvalgs rammer - skal drøfte produktion og beskæftigelse og dermed også ændringer i retning af mere fleksibilitet. På de undersøgte virksomheder var tillidsrepræsentanterne naturlige deltagere i forskellige mødefora, hvor ledelsen orienterede om de nye virksomhedsformer.

Denne institutionelle baggrund for tillidsrepræsentanternes aktive involvering i de nye virksomhedsformer fremhæves også i EPOC projektet, hvor Frölich & Pekruhl (1996 p.12) på baggrund af litteraturstudier skriver: 'In general it would seem that where employee representation is supported by legal measures, unions and work councils have worked closely with management in introducing direct participation.'

Svagheder i tillidsrepræsentantsystemet

Svagheder i tillidsrepræsentantsystemet viste sig på flere fronter. For det første var tillidsrepræsentanterne i nogle tilfælde i defensiven i forhold til de initiativer, som pågik. Det var de nye ledelser, som førte an, og som udformede indholdet af forandringerne som et led i en overordnet produkt/markedsstrategi som nævnt ovenfor ved vurderingen af ledelsernes human resource management. Det er ikke mærkeligt, hvis der med et sådant udgangspunkt kan optræde en skepsis blandt de ansatte og problemer med gennemførelsen af nye organisationsformer, der har deres udgangspunkt i forretningsstrategi, mens en bredere humanistisk tilgang til arbejdsvilkårene kommer som et tillæg, jf. eksempler på de ansattes reaktioner der er nævnt tidligere i dette arbejdsrapport.

EPOC projektet citerer andre danske og svenske undersøgelser med eksempler på, at det faglige system er skeptisk, og Fröhlich og Pekruhl (1996 p.139) advarer imod at være 'too idealistic in depicting Scandinavian processes of organisational change to be smooth and problem-free.'

For det andet var nogle af de interviewede tillidsrepræsentanternes baggrund svag i forhold til at gå i dialog med ledelsen. Deres hidtidige arbejde havde haft overenskomstspørgsmål som omdrejningspunkt. Beskæftigelsen med nye organisationsformer var stadig i 2. halvdel af 1990'erne, da DISKO samtalerne gennemførtes, en ny aktivitet. Fra DISKO's samtaler med nogle andre virksomheder end de fem, der analyseres i dette arbejdsblad, kan nævnes, at en leder fremførte som sit synspunkt, at lige så vel som virksomhedens mellemledere i produktionsgrupperne skulle til at finde en ny rolle, dér skulle fagforening, tillidsmænd også til at finde ud af det (Jørgensen 1998 p. 53). Knudsen (1995 p.14) gør tilsvarende gældende, at 'proactivity (med hensyn til større participation) to a certain extent also requires employee representatives to be willing to take on a role as co-managers, including a closer identification with company goals.' Det var netop også dette, der blev nævnt ovenfor som en styrke, der demonstreredes af nogle tillidsrepræsentanter.

FAOS's undersøgelses survey viser i denne sammenhæng, at 77 pct. af tillidsrepræsentanterne er helt eller delvis enige i det udsagn, at 'det er vanskeligt at følge med i alt, hvad man bør vide om tillidsrepræsentantarbejdet (Jensen et al. 1999 p.238). I et spørgsmål om fremtidens viden krydser tre fjerdedele af tillidsrepræsentanterne for et omfattende kendskab til ny teknologi og nye ledelsesformer.

For det tredje satte samarbejdet tillidsrepræsentanternes loyalitet over for deres kolleger på prøve. På den ene side var repræsentanterne opmærksom på de forskellige holdninger hos deres kolleger, og søgte løsninger, som kom dem i møde. Holdninger som blev type- og indholdsbestemt i APL undersøgelsen til at omfatte velfærdsarbejderen, funktionæren, liberalisten og karrieremennesket (Bild et al. 1993a). På den anden side tog tillidsrepræsentanterne undertiden også et standpunkt, som de var klar over først krævede en holdningspåvirkning af deres kolleger. Det kunne være et standpunkt, som tilgodeså ledelsens ønske om nye organisationsformer og dermed sammenhængende forhold som f.eks at tage ansvar for både antagelser og afskedigelser af gruppemedlemmer. Systemets svaghed var her en begrænset dialog mellem repræsentanter og repræsenterede affødt af tillidsrepræsentanternes begrænsede tid til deres aktiviteter og de ansattes utilbøjelighed til at engagere sig mere i de problemer, som repræsentantsystemet var involveret i f.eks ved deltagelse i eventuelle faglige klubmøder.

Spørgsmålets betydning for tillidsrepræsentanterne fremgår af FAOS undersøgelsen (Jensen et al. 1999 p.239), der kan oplyse, at 44 pct af tillidsrepræsentanterne er helt eller delvis enige i udsagnet: 'Ind imellem er man nødt til at varetage arbejdspladsens/virksomhedens interesser, selv om disse er i modstrid med kollegernes eller forbundets interesser.'

For det fjerde må det nævnes, at tillidsrepræsentanterne som en overenskomstmæssig forpligtelse skulle arbejde for et godt samarbejde mellem ledelse og ansatte. I den sammenhæng kunne loyaliteten imod virksomhedens ledelse og ansatte komme i karambolage med mere overgribende fagforeningsmæssige synspunkter. Det var en nærliggende konfliktmulighed med hensyn til arbejdskraftens numeriske fleksibilitet, og f.eks. en situation som den, der forekom på den virksomhed, der forud for en organisationsforandring stillede de ansatte overfor kravet om at acceptere en forandring eller afgang fra virksomheden. Her kunne en lokal forståelse mellem ledelse og tillidsrepræsentant på virksomhedsniveau være en fordel for virksomhedens kernearbejdskraft, men usolidarisk i forhold til det lokale arbejdsmarked og de lokale fagforeningers prioriteringer.

Denne virksomhedsorientering hos tillidsrepræsentanterne bidrog til at styrke deres stilling i forhold til deres egne kolleger. Hermed er vi fremme ved det andet spørgsmål, der i afsnittet om teoretisk og værdimæssigt udgangspunkt blev nævnt som et af dem, der har optaget forskningen omkring overgangen til mere fleksible virksomhedsformer. Det drejer sig om, hvorvidt ledelsen gennem disse forandringer drejer de ansattes loyalitet fra en kollektiv orientering til opslutning omkring en ledelsessynsvinkel. I forhold til dette spørgsmål har det kunnet observeres på de fem besøgte DISKO virksomheder, at tillidsrepræsentantsystemet gennem sin rolleopfattelse har muliggjort det for de ansatte på samme tid at se tillidsrepræsentanten som talerør for lokale interesser og slutte op omkring ledelsen i dens forandringsinitiativer. Ledelsen har generelt set ikke haft grundlag for at spille de ansatte ud imod det lokale faglige system på de fem virksomheder. Tværtimod var der som nævnt ovenfor situationer, hvor ledelsen gennem støtte fra tillidsrepræsentanten fik gennemført forandringer, som den ikke umiddelbart kunne få forståelse for hos de ansatte. På den baggrund er der ikke underligt, at der typisk kunne iagttages et åbent samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter omkring fremme af de ansattes involvering i virksomhedens opgaver.

I overensstemmelse med tillidsrepræsentanternes optræden som talerør for de ansatte med de

modifikationer, der ligger i, at de somme tider var et skridt foran deres kolleger, kan FAOS surveyet oplyse, at 71 pct af repræsentanterne er helt eller delvis uenige i, at deres kolleger går uden om dem i fagpolitiske spørgsmål til fordel for at gå direkte til ledelsen. Kun 12 pct er helt eller delvis enige i et sådant udsagn (Jensen et al.1999 p.238).

På trods af denne store loyalitet imod egen virksomhed fra både ansatte og deres repræsentanters side har mange tillidsrepræsentanter ifølge FAOS undersøgelsen et problem, der svækker deres stilling. Det udtrykkes ved, at 37 pct er helt eller delvis enige i et udsagn om, at 'ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at tillidsrepræsentanten og fagforeningerne inddrages.' En lidt mindre andel på 34 pct er uenige i dette udsagn (Jensen et al. 1999 p. 249).

I EPOC projektet mener forskerne (Fröhlich & Pekruhl 1996 p.12), at der er belæg for at hævde, at de virksomhedsorienterede holdninger har prioritet hos de ansatte, der dermed samtidig reducerer de lokale fagforeningers muligheder for at varetage arbejdskraftens bredere interesser. Samtidig mener de to forskere imidlertid også, at en høj organisationsprocent og et godt samarbejde mellem industrial relations parterne gør det upraktisk for virksomhedernes ledelse at gå udenom de faglige organer. Deres hovedkonklusion var : 'in countries with a system of works councils or elected representatives at the establishment level, employee representatives are generally not by-passed by management.'

Praktisk og teoretisk perspektiv

Sammenfattende har den mere detaljerede analyse af forholdet mellem ledelse og tillidsrepræsentanter på de besøgte virksomheder på den ene side belyst en række træk, som forklarer, hvorfor tillidsrepræsentantsystemet kan være en fremmede faktor i organisationsudviklingen i retning af mere fleksible former. På den anden side har besøgene også fremdraget nogle af de negative forhold, som kunne kræve en øget opmærksomhed hos industrial relations parterne, hvis de vil forstærke udbygningen af de fleksible virksomhedsformer. Til støtte for større fleksibilitet omfattende både organisationsstruktur, uddannelse og andre processer samt vægt på samarbejde giver analyserne grundlag for som praktiske tiltag i forhold til tillidsrepræsentantsystemet blandt andet at pege på tillidsrepræsentanternes (større) inddragelse i ledelsens forberedelser af fleksible former, styrkelse af interne fora for gensidig kommunikation mellem ledelse, ansatte og deres

tillidsrepræsentanter og udbygning af repræsentanternes eksterne netværk. Set i forhold til andre mere repræsentative danske undersøgelser af industrial relations systemet er denne opgave af et ikke ubetydeligt omfang. Set i forhold til industrial relations i flere andre europæiske lande er opgaven derimod overkommelig i betragtning af den samarbejdskultur, der hersker på virksomhedsniveau og i det overordnede industrial relations system i Danmark.

I forhold til de to kritiske spørgsmål, som er rejst inden for den teoretiske litteratur med hensyn til ledelsens eventuelle benyttelse af de fleksible former til at underminere det repræsentative system, og til at dreje de ansattes loyalitet fra en kollektiv orientering til opslutning omkring en ledelsessynsvinkel, har analyserne i dette arbejdsrapport bidraget til en præcisering af processer, som trækker i modsat retning.

Med hensyn til ledelsens positive holdning til det repræsentative system i forbindelse med mere fleksible former har denne holdning været baseret på det repræsentative systems positive bidrag til de nye former. Det indgår heri, at disse former ikke er en simpel pakke af løsninger, men kræver et valg med hensyn til et hensigtsmæssigt indhold i den konkrete virksomhed, form og indhold af uddannelse af ledere og ansatte, holdningsændringer mv.. Der er her tale om processer, der ikke uden videre kan planlægges og gennemføres som et lineært forløb. Her har analyserne vist, at et repræsentativt system, som er indstillet på samarbejde, kan være en hjælp ved overgangen til en fleksibel virksomhedsform. Det gælder i forhold til sådanne organisatoriske elementer som uddannelsesprocesser, gruppestruktur og værdimæssige holdninger til forandring og delegation. Hertil kommer at forandringsprocessen og de fleksible formers daglige funktion kan skabe problemer som f.eks. intergruppek konflikter, hvor et repræsentativt system som nævnt kan træde til som konfliktløser. I disse formuleringer ligger, at jo svagere det repræsentative system optræder i forhold til en forståelse af nye mere fleksible virksomhedsformer og til at fungere som konfliktløser, jo mindre interesse vil en ledelse have i at inddrage det repræsentative system. Blandt svaghedstegn kan nævnes repræsentanter med et svagt eksternt kontaktnet eller ringe indlevelse i kollegernes situation. Det er en betingelse for det repræsentative systems positive bidrag til de mere fleksible former, at disse ikke går imod sådanne interesser, som det repræsentative system ønsker at varetage. Det gælder det repræsentative systems forsvar for et trivselsfremmende arbejde og jobtryghed. Som eksempel kan erindres om faggrænseproblemet. Det er imidlertid en del af den gensidige positive forståelse mellem ledelse og det repræsentative

system, at problemfelter kan drøftes til afklaring af uoverensstemmelser og opklaring af nye løsninger. Det kan eksempelvis gælde faggrænseproblematikken.

I denne diskussion af tesen om ledelsens ønske om at underminere det repræsentative system i forbindelse med overgangen til mere fleksible former må medtages, at den har baggrund i engelske og amerikanske arbejdsmarkedsforhold. Her er der ikke den samme overenskomstnæssige forståelse mellem arbejdsgiver og arbejder, som kendes i Danmark, hvor den overordnede værdimæssige holdning for det indbyrdes forhold igennem mange år har været samarbejde. Dette samarbejde er nedfældet i forskellige overenskomster. Ovenfor nævntes den kollektive overenskomst (DI/CO-industri 1993), som gjaldt for de fem virksomheder i den undersøgte periode. Heri står i §2 (og har stået igennem mange år), at 'såvel tillidsrepræsentanten som ledelsen eller dennes repræsentant har pligt til både over for deres organisationer og mellem de lokale parter på arbejdspladsen at fremme et roligt og godt samarbejde.' Heri ligger blandt andet en forpligtelse til at drøfte ændringer i produktions- og beskæftigelsesforhold.

De ansattes loyalitet

Det andet spørgsmål med baggrund i den teoretiske litteratur angik ledelsens ønske om at dreje de ansattes loyalitet fra en kollektiv orientering til opslutning omkring en ledelsessynsvinkel. Her blev ovenfor peget på en række forhold, som betød, at de ansatte kunne være loyale imod begge systemer i kraft af det samarbejde, som eksisterede på virksomhederne. Dette resultat understøtter Guests (1995 p. 115 & 134) konklusion om muligheden for 'dual commitment' i det rette industrial relations klima d.v.s. et klima præget af samarbejde. Dette understøttes blandt andet af en udbredt fælles interesse i udvikling af den enkeltes kompetence.

Note

Et 1. udkast fik kommentarer fra mine kolleger Jens Lind, institut for sociale forhold og organisation, Peter Nielsen, institut for økonomi, politik og forvaltning og Jørgen Gulddahl Rasmussen, institut for erhvervsstudier. Jeg er dem taknemmelig for de mange gode råd, som har betydet forbedringer. Nogle råd må jeg dog vente med at udnytte til jeg kommer i besiddelse af et udvidet datagrundlag.

Referencer

Bild, Tage, Henning Jørgensen, Morten Lassen, Morten Madsen (1993a): Sikke nogen typer ... LO & CARMA, AUC Aalborg.

Bild, Tage, Henning Jørgensen, Morten Lassen, Morten Madsen (1993b): Fællesskab og forskelle. LO & CARMA, AUC Aalborg.

Clegg, Stewart R. (1990): Modern Organizations. Sage. London.

DI/Co-industri (1993): Industriens overenskomst 93. Dansk Industri, Centralorganisationen af industriansatte i Danmark. København.

European Commission (1997): Green Paper. Partnership for a New Organisation of Work. Partnerskab. Vejen til en ny tilrettelæggelse af arbejdet. Kom (97)128. Endelig udg.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997): New Forms of Work Organisation. Can Europe realise its potential? Prepared by the EPOC Research Group. Dublin.

Fröhlich, Dieter and Ulrich Pekruhl (1996): Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

Gjerding, Allan Næs (red), Kenneth Jørgensen, Frank Skov Kristensen, Reinhard Lund, Bengt-Åke Lundvall, Poul Thøis Madsen, Peter Nielsen, Søren Nymark (1997): Den fleksible virksomhed. Erhvervsudviklingsrådet. København.

Guest, David E. (1995): Human Resource management, trade unions and industrial relations, pp.110-141 i Storey, John (ed) (1995): Human Resource Management. Routledge.London and New York

Jensen, Carsten Strøby, Steen E. Navrbjerg, Nikolaj Lubanski, Jesper Due, Jørgen Steen Madsen (1999): Tillidsrepræsentanten i tal. Landsorganisationen i Danmark. København.

Jørgensen, Henning, Morten Lassen, Jens Lind, Morten Madsen (1992): Medlemmer og meninger. LO & CARMA, AUC Aalborg.

Jørgensen, Kenneth, Frank Skov Kristensen, Reinhard Lund, Søren Nymark (1998): Organisatorisk fornyelse - erfaringer fra 24 danske virksomheder. Erhvervsudviklingsrådet. København.

Kanter, Rosabeth Moss (1984): The Change Masters. Counterpoint. Unwin. London

Knudsen, Herman (1995): Employee Participation in Europe. Sage. London.

Legge, Karen (1995): HRM: rhetoric, reality and hidden agendas, pp.33-59 i Storey, John (ed) (1995): Human Resource Management. Routledge. London and New York.

LOK (1997): Ledelse, Organisation og Kompetence - mod bedre produktivitet, velfærd og innovation i danske virksomheder i det 21. århundrede. Arbejdsministeriet, erhvervsministeriet, forskningsministeriet og undervisningsministeriet.

Lubanski, Nikolaj, Carsten Strøby Jensen, Steen E. Navrbjerg (1999): Tillidsrepræsentanten mellem krav og udfordringer. Landsorganisationen i Danmark. København.

Navrbjerg, Steen E., Nikolaj Lubanski, Carsten Strøby Jensen (1999): Tillidsrepræsentanten mellem arbejdsplads, fagforening og familie. Landsorganisationen i Danmark. København.

Nielsen, Peter (1998): Personale og fornyelse. Manus. Aalborg Universitet.

OECD (1997): Changing Workplace Strategies. Achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers, and Society. Report on the International Conference organized by the Government of Canada and the Organisation for Economic Co-operation and Development, Ottawa, Canada, 2-3 December, 1996.

Regalia, Ida (1995): Humanize Work and Increase Profitability? Direct participation in organisational change viewed by the social partners in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin.

Storey, John, ed. (1995): Human Resource Management. A Critical Text. Routledge. London and New York.

Danish **R**esearch **U**nit for **I**ndustrial **D**ynamics

The Research Programme

The DRUID-research programme is organised in 3 different research themes:

- ***The firm as a learning organisation***
- ***Competence building and inter-firm dynamics***
- ***The learning economy and the competitiveness of systems of innovation***

In each of the three areas there is one strategic theoretical and one central empirical and policy oriented orientation.

Theme A: The firm as a learning organisation

The theoretical perspective confronts and combines the resource-based view (Penrose, 1959) with recent approaches where the focus is on learning and the dynamic capabilities of the firm (Dosi, Teece and Winter, 1992). The aim of this theoretical work is to develop an analytical understanding of the firm as a learning organisation.

The empirical and policy issues relate to the nexus technology, productivity, organisational change and human resources. More insight in the dynamic interplay between these factors at the level of the firm is crucial to understand international differences in performance at the macro level in terms of economic growth and employment.

Theme B: Competence building and inter-firm dynamics

The theoretical perspective relates to the dynamics of the inter-firm division of labour and the formation of network relationships between firms. An attempt will be made to develop evolutionary models with Schumpeterian innovations as the motor driving a Marshallian evolution of the division of labour.

The empirical and policy issues relate the formation of knowledge-intensive regional and sectoral networks of firms to competitiveness and structural change. Data on the structure of production will be combined with indicators of knowledge and learning. IO-matrixes which include flows of knowledge and new technologies will be developed and supplemented by data from case-studies and questionnaires.

Theme C: The learning economy and the competitiveness of systems of innovation.

The third theme aims at a stronger conceptual and theoretical base for new concepts such as 'systems of innovation' and 'the learning economy' and to link these concepts to the ecological dimension. The focus is on the interaction between institutional and technical change in a

specified geographical space. An attempt will be made to synthesise theories of economic development emphasising the role of science based-sectors with those emphasising learning-by-producing and the growing knowledge-intensity of all economic activities.

The main empirical and policy issues are related to changes in the local dimensions of innovation and learning. What remains of the relative autonomy of national systems of innovation? Is there a tendency towards convergence or divergence in the specialisation in trade, production, innovation and in the knowledge base itself when we compare regions and nations?

The Ph.D.-programme

There are at present more than 10 Ph.D.-students working in close connection to the DRUID research programme. DRUID organises regularly specific Ph.D-activities such as workshops, seminars and courses, often in a co-operation with other Danish or international institutes. Also important is the role of DRUID as an environment which stimulates the Ph.D.-students to become creative and effective. This involves several elements:

- access to the international network in the form of visiting fellows and visits at the sister institutions
- participation in research projects
- access to supervision of theses
- access to databases

Each year DRUID welcomes a limited number of foreign Ph.D.-students who want to work on subjects and projects close to the core of the DRUID-research programme.

External projects

DRUID-members are involved in projects with external support. One major project which covers several of the elements of the research programme is DISKO; a comparative analysis of the Danish Innovation System; and there are several projects involving international co-operation within EU's 4th Framework Programme. DRUID is open to host other projects as far as they fall within its research profile. Special attention is given to the communication of research results from such projects to a wide set of social actors and policy makers.

DRUID Working Papers

- 96-1 **Lundvall, Bengt-Åke:** The Social Dimension of the Learning Economy. (ISBN 87-7873-000-7)
- 96-2 **Foss, Nicolai J.:** Firms, Incomplete Contracts and Organizational Learning. (ISBN 87-7873-001-5)
- 96-3 **Dalum, Bent and Villumsen, Gert:** Are OECD Export Specialisation Patterns Sticky? Relations to the Convergence-Divergence Debate. (ISBN 87-7873-002-3)
- 96-4 **Foss, Nicolai J:** Austrian and Post-Marshallian Economics: The Bridging Work of George Richardson. (ISBN 87-7873-003-1)
- 96-5 **Andersen, Esben S., Jensen, Anne K., Madsen, Lars and Jørgensen, Martin:** The Nelson and Winter Models Revisited: Prototypes for Computer-Based Reconstruction of Schumpeterian Competition. (ISBN 87-7873-005-8)
- 96-6 **Maskell, Peter:** Learning in the village economy of Denmark. The role of institutions and policy in sustaining competitiveness. (ISBN 87-7873-006-6)
- 96-7 **Foss, Nicolai J. & Christensen, Jens Frøslev:** A Process Approach to Corporate Coherence. (ISBN 87-7873-007-4)
- 96-8 **Foss, Nicolai J.:** Capabilities and the Theory of the Firm. (ISBN 87-7873-008-2)
- 96-9 **Foss, Kirsten:** A transaction cost perspective on the influence of standards on product development: Examples from the fruit and vegetable market. (ISBN 87-7873-009-0)
- 96-10 **Richardson, George B.:** Competition, Innovation and Increasing Returns. (ISBN 87-7873-010-4)
- 96-11 **Maskell, Peter:** Localised low-tech learning in the furniture industry. (ISBN 87-7873-011-2)
- 96-12 **Laursen, Keld:** The Impact of Technological Opportunity on the Dynamics of Trade Performance. (ISBN 87-7873-012-0)
- 96-13 **Andersen, Esben S.:** The Evolution of an Industrial Sector with a Varying Degree of Roundaboutness of Production. (ISBN 87-7873-013-9)
- 96-14 **Dalum, Bent, Laursen, Keld & Villumsen, Gert:** The Long Term Development of OECD Export Specialisation Patterns: De-specialisation and AStickiness@. (ISBN 87-7873-014-7)

- 96-15 **Foss, Nicolai J.:** Thorstein B. Veblen: Precursor of the Competence-Based Approach to the Firm. (ISBN 87-7873-015-5)
- 96-16 **Gjerding, Allan Næs:** Organisational innovation in the Danish private business sector. (ISBN 87-7873-016-3)
- 96-17 **Lund, Reinhard & Gjerding, Allan Næs:** The flexible company Innovation, work organisation and human ressource management. (ISBN 87-7873-017-1)
- 97-1 **Foss, Nicolai J.:** The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. (ISBN 87-7873-019-8)
- 97-2 **Langlois, Richard N. & Foss, Nicolai J.:** Capabilities and Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. (ISBN 87-7873-020-1)
- 97-3 **Ernst, Dieter:** Partners for the China Circle? The Asian Production Networks of Japanese Electronics Firms. (ISBN 87-7873-022-8)
- 97-4 **Richardson, George B.:** Economic Analysis, Public Policy and the Software Industry. (ISBN 87-7873-023-6)
- 97-5 **Borrus, Michael & Zysman, John:** You Don=t Have to Be A Giant: How The Changing Terms of Competition in Global Markets are Creating New Possibilities For Danish Companies. (ISBN 87-7873-024-4)
- 97-6 **Teubal, Morris.:** Restructuring and Embeddeness of Business Enterprises-Towards an Innovation System Perspective on Diffusion Policy. (ISBN 87-7873-025-2)
- 97-7 **Ernst, Dieter & Guerrieri, Paolo:** International Production Networks and Changing Trade Patterns in East Asia: The case of the Electronics Industry. (ISBN 87-7873-026-0)
- 97-8 **Lazaric, Nathalie & Marengo, Luigi:** Towards a Characterisation of Assets and Knowledge Created in Technological Agreements: Some evidence from the automobile-robotics sector. (ISBN 87-7873-027-9)
- 97-9 **Ernst, Dieter.:** High-Tech Competition Puzzles. How Globalization Affects Firm Behavior and Market Structure in the Electronics Industry. (ISBN 87-7873-028-7)
- 97-10 **Foss, Nicolai J.:** Equilibrium vs Evolution in the Resource-Based Perspective: The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose. (ISBN 87-7873-029-5)
- 97-11 **Foss, Nicolai J.:** Incomplete Contracts and Economic Organisation: Brian Loasby and the Theory of the firm. (ISBN 87-7873-030-9)
- 97-12 **Ernst, Dieter & Lundvall, Bengt-Åke:** Information Technology in The Learning Economy B Challenges for Developing Countries. (ISBN 87-7873-031-7)

- 97-13 **Kristensen, Frank Skov.:** A study of four organisations in different competitive environments. (ISBN 87-7873-032-5)
- 97-14 **Drejer, Ina, Kristensen, Frank Skov & Laursen, Keld:** Studies of Clusters as a Basis for Industrial and Technology Policy in the Danish Economy. (ISBN 87-7873-033-3)
- 97-15 **Laursen, Keld & Drejer, Ina.:** Do Inter-sectoral Linkages Matter for International Export Specialisation? (ISBN 87-7873-034-1)
- 97-16 **Lundvall, Bengt-Åke & Kristensen, Frank Skov.:** Organisational change, innovation and human resource Development as a response to increased competition. (ISBN 87-7873-036-8)
- 98-1 **Præst, Mette.:** An Empirical Model of Firm Behaviour: A dynamic Approach to Competence Accumulation and Strategic Behaviour. (ISBN 87-7873-037-6)
- 98-2 **Ducatel, Ken.:** Learning and skills in the Knowledge Economy. (ISBN 87-7873-038-4)
- 98-3 **Ernst, Dieter.:** What Permits Small Firms to Compete in High-Tech Industries? Inter-Organizational Knowledge Creation in the Taiwanese Computer Industry. (ISBN 87-7873-039-2)
- 98-4 **Christensen, Jens Frøslev.:** The Dynamics of the Diversified Corporation and the Role of Central Management of Technology. (ISBN 87-7873-040-6)
- 98-5 **Valente, Marco.:** Laboratory for Simulation Development. (ISBN 87-7873-041-4)
- 98-6 **Valente, Marco.:** Technological Competition: a Qualitative Product Life Cycle. (ISBN 87-7873-042-2)
- 98-7 **Lam, Alice.:** The Social Embeddedness of Knowledge: Problems of Knowledge Sharing and Organisational Learning in International High-Technology Ventures. (ISBN 87-7873-043-0)
- 98-8 **Jørgensen, Kenneth M.:** Information Technology and Change in Danish Organizations. (ISBN 87-7873-044-9)
- 98-9 **Andersen, Esben Sloth:** Escaping Satiation in an Evolutionary Model of Structural economic Dynamics. (ISBN 87-7873-045-7)
- 98-10 **Foss, Kirsten:** Technological Interdependencies, Specialization and Coordination: A Property Rights Perspective on The Nature of the Firm. (ISBN 87-7873-046-5)
- 98-11 **Andersen, Poul H.:** Organizing International Technological Collaboration in Subcontractor Relationships. An Investigation of the Knowledge-Stickyness Problem. (ISBN 87-7873-047-3)

- 98-12 **Nymark, Søren:** Billeder af strategi i forandringsrige organisatoriske omgivelser: 3 cases fra DISKO studierne. (ISBN 87-7873-048-1)
- 98-13 **Andersen, Esben Sloth:** The Evolution of the Organisation of Industry. (ISBN 87-7873-050-3)
- 98-14 **Foss, Kirsten & Foss, Nicolai J.:** The Market Process and The Firm: Toward a Dynamic Property Rights Perspective. (ISBN 87-7873-051-1)
- 98-15 **Lorenz, Edward.** Societal Effects and the Transfer of Business Practices to Britain and France. (ISBN 87-7873-053-8)
- 98-16 **Ernst, Dieter.** Catching-Up, Crisis and Industrial Upgrading. Evolutionary Aspects of Technological Learning in Korea's Electronics Industry. (ISBN 87-7873-054-6)
- 98-17 **Kaisla, Jukka.** The Market Process and the Emergence of the Firm: Some Indications of Entrepreneurship Under Genuine Uncertainty. (ISBN 87-7873-055-4)
- 98-18 **Laursen, Keld.** Do Export and Technological Specialisation Patterns Co-evolve in Terms of Convergence or Divergence?: Evidence from 19 OECD Countries, 1971-1991. (ISBN 87-7873-056-2)
- 98-19 **Foss, Nicolai J.:** Firms and the Coordination of Knowledge: Some Austrian Insights. (ISBN 87-7873-057-0)
- 98-20 **Mahnke, Volker & Aadne, John Harald:** Process of Strategic Renewal, Competencies, and the Management of Speed. (ISBN 87-7873-058-9)
- 98-21 **Lorenzen, Mark:** Information, cost learning, and trust. Lessons form co-operation and higher-order capabilities amongst geographically proximate firms. (ISBN 87-7873-059-7)
- 98-22 **Lam, Alice:** Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal Perspective. (ISBN 87-7873-060-0)
- 98-23 **Lund, Reinhard:** Organizational and innovative flexibility mechanisms and their impact upon organizational effectiveness. (ISBN 87-7873-061-9)
- 98-24 **Christensen, Jesper Lindgaard & Drejer, Ina:** Finance and Innovation System or Chaos. (ISBN 87-7873-062-7)
- 98-25 **Laursen, Keld:** How Structural Change Differs, and Why it Matters (for Economic Growth) (ISBN 87-7873-063-5)
- 98-26 **Holmén, Magnus & Jacobsson, Staffan:** A method for identifying actors in a knowledge based cluser. (ISBN 87-7873-064-3)

- 98-27 **Richardson, G. B.:** Production, Planning and Prices. (ISBN 87-7873-065-1)
- 98-28 **Foss, Nicolai J.:** Austrian Economics and Game Theory: a Preliminary Methodological Stocktaking. (ISBN 87-7873-067-8)
- 98-29 **Foss, Nicolai J. & Mahnke Volker:** Strategy Research and the Market Process Perspective. (ISBN 87-7873-068-6)
- 98-30 **Laursen, Keld:** Revealed Comparative Advantage and the Alternatives as Measures of International Specialisation. (ISBN 87-7873-069-4)
- 99-1 **Lorenz, Edward:** Organisational Innovation, Governance Structure and Innovative Capacity In British and French Industry. (ISBN 87-7873-070-8)
- 99-2 **Ernst, Dieter:** Responses to the Crisis: Constraints to a Rapid Trade Adjustment in East Asia's Electronics Industry. (ISBN 87-7873-071-6)
- 99-3 **Foss, Nicolai J.:** Understanding Leadership: A Coordination Theory. (ISBN 87-7873-072-4)
- 99-4 **Foss, Kirsten & Foss, Nicolai J.:** Understanding Ownership: Residual Rights of Control and Appropriable Control Rights. (ISBN 87-7873-073-2)
- 99-5 **Foss, Kirsten & Foss, Nicolai J.:** Organizing Economic Experiments: The Role of Firms. (ISBN 87-7873-075-9)
- 99-6 **Jørgensen, Kenneth M.:** The Meaning of Local Knowledges. (ISBN 87-7873-076-7)
- 99-7 **Foss, Nicolai J.:** Capabilities, Confusion, and the Costs of Coordination: On Some Problems in Recent Research On Inter-Firm Relations. (ISBN 87-7873-077-5)
- 99-8 **Lund, Reinhard:** Tillidsrepræsentantsystemet og de fleksible virksomhedsformer. (ISBN 87-7873-078-3)

Information for subscribers.

Subscription price for 1997 is 600 DKR (about 20 papers). The rate for single issues is 40 DKR. It is possible to make a commitment to an exchange of papers from related departments or research teams. All correspondence concerning the DRUID Working Papers should be send to.

Pernille Wittrup
Fibigerstræde 4
DK-9220 Aalborg OE
Tel. 45 96 35 82 65
Fax. 45 98 15 60 13
E-mail: druid-wp@business.auc.dk