

## Hvem bestemmer? Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejds miljøets kvalitet (MEDEA)

Case-studier og sammenlignende analyser af 11  
arbejdspladser i 6 forskellige brancher.

2 fødevarer virksomheder  
2 hoteller  
2 banker  
2 hospitalsafdelinger  
2 skoler  
1 IT-virksomhed

Parvis nogenlunde ens arbejdsforhold, men forskelligt fravær.

Ole Busck, Herman Knudsen og Jens Lind, Aalborg University

### Formål:

Almindeligt antaget, at medarbejderdeltagelse - og dermed muligheden for indflydelse på beslutninger om arbejde og arbejdsforhold - er godt for arbejdsmiljø og velbefindende.

- Det antager vi for så vidt stadig gør sig gældende.

Men hvordan kan det så være, at psykosociale arbejdsmiljøproblemer og psykiske skader generelt har været i stigning samtidig med at medarbejderdeltagelse er blevet mere udbredt?

- Har karakteren af medarbejderdeltagelse ændret sig?

### Forskningsspørgsmål:

Hvad er sammenhængen mellem medarbejderdeltagelse og arbejdsmiljø?

Hvilken kontekst og hvilke mekanismer fremmer henholdsvis en positiv og en negativ virkning af medarbejderdeltagelse?

## Metode

### Data:

- Interviews med ledelses- og medarbejderrepræsentanter
- Adgang til dokumenter
- Spørgeskema til alle kerne-medarbejdere 'på gulvet'

### Analytisk fremgangsmåde:

- Analyse af de enkelte arbejdspladser
- Parvis sammenligning inden for branchen
- Komparativ analyse af alle arbejdspladser (med korrelationsanalyser)

## Operationalisering:

### Arbejdsmiljøets kvalitet:

Hvordan vurderer de ansatte på en 5-trins skala fra 'meget godt' til 'meget dårligt':

- Fysisk arbejdsmiljø
- Psykisk arbejdsmiljø
- Samlet arbejdsmiljø

Og i hvilken grad har de ansatte oplevet:

- Stress
- Udkørthed
- Problemer i balancen mellem arbejde og fritid

## Deltagelse:

Hvordan vurderer de ansatte på en 5-trins-skala:

### Direkte deltagelse:

- deres indflydelse på arbejdsområde, -tempo og -tilrettelæggelse
- den modtagne information
- læringsmuligheder
- om der er fælles bestræbelser på at påvirke kravene

### Repræsentativ (indirekte) deltagelse:

- deres indflydelse på arbejdet gennem TR, SAMU/MED, SR/AMR
  
- Om de synes de burde have mere indflydelse på deres arbejdsplads

## Analytisk model (komparative analyser):

Uafhængige variable	Afhængige variable
<i>Direkte deltagelse:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indflydelse på arbejdsområde, tempo og tilrettelæggelse</li><li>- Information</li><li>- Læringsmuligheder</li><li>- Fælles bestræbelser på at påvirke arbejdets krav</li></ul>	Kvantificering af de ansattes vurdering af: <ul style="list-style-type: none"><li>- Samlet arbejdsmiljø</li><li>- Fysisk arbejdsmiljø</li><li>- Psykisk arbejdsmiljø</li></ul>
<i>Repræsentativ deltagelse:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indflydelse gennem SR/AMR og SIU, gennem TR og gennem SAMU/MED-udvalg</li></ul>	Index for velbefindende: omvendte værdier for: <ul style="list-style-type: none"><li>- Stress</li><li>- Udkørthed</li><li>- Problemer arbejdsliv/fritidsliv</li></ul>
<i>Øvrige variable:</i> Krav, støtte, anerkendelse mv.	
<i>Baggrundvariable:</i> Køn, alder og anciennitet	Integreret i AMK = samlet arbejdsmiljøkvalitet

## Resultater: afhængige variable

Arbejdspladserne rangordnet efter deres score på en skala fra 0 til 40:

Arbejdsplads	Samlet am.	Psykisk am.	Fysisk am.	Velbefindende	Rangorden efter AMK
Sygehus Y	<b>33,0</b>	<b>33,0</b>	<b>35,1</b>	<b>30,0</b>	<b>1</b>
Skole X	<b>29,0</b>	28,0	28,0	27,7	<b>2</b>
IT X	28,8	27,6	<b>30,5</b>	26,7	<b>3</b>
Hotel X	28,3	<b>29,6</b>	25,2	26,8	<b>4</b>
Hotel Y	28,3	27,8	26,5	25,5	<b>5</b>
Bank X	27,9	27,3	29,4	24,8	<b>6</b>
Bank Y	27,6	27,1	27,6	26,2	<b>7</b>
Fabrik X	26,2	25,8	24,5	<b>28,8</b>	<b>8</b>
Sygehus X	25,8	29,4	18,9	27,3	<b>9</b>
Skole Y	24,4	23,4	22,0	24,4	<b>10</b>
Fabrik Y	22,3	22,3	23,0	20,5	<b>11</b>

## Resultater: Direkte deltagelse

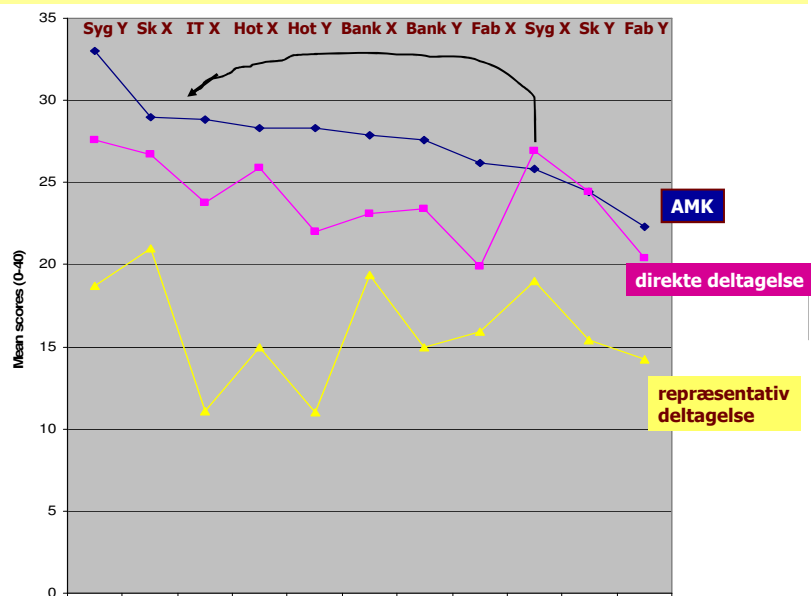
Arbejdspladsernes score på direkte deltagelse

Arbejdsplads	Indflydelse på arbejds-mængde	Indflydelse på arbejdstempo	Indflydelse på arbejds-tilrettelæggelse	Information	Lærings-muligheder	Kollektive bestræbelser ift krav	Rangorden samlet
Sygehus Y	21,9	23,8	<b>29,5</b>	27,6	<b>34,9</b>	<b>27,6</b>	<b>1</b>
Skole X	24,0	<b>27,0</b>	<b>31,0</b>	<b>30,0</b>	29,0	19,0	3
IT X	23,8	26,1	27,2	18,4	27,0	20,0	6
Hotel X	<b>26,5</b>	<b>29,6</b>	27,8	23,5	28,3	19,5	4
Hotel Y	17,4	18,7	23,5	24,3	25,2	22,9	9
Bank X	20,3	22,1	25,8	21,2	29,4	19,7	8
Bank Y	21,0	23,8	25,2	19,5	28,6	22,4	7
Fabrik X	15,2	25,0	20,2	20,3	17,7	21,1	11
Sygehus X	21,8	24,0	27,7	<b>27,7</b>	<b>33,1</b>	<b>26,9</b>	<b>2</b>
Skole Y	<b>24,1</b>	26,1	29,3	19,8	29,0	18,1	5
Fabrik Y	17,2	20,4	23,0	16,4	24,2	21,3	10

## Resultater: Repræsentativ deltagelse

Arbejdsplads	Indflydelse via TR	Indflydelse via SR/AMR/SIU	Indflydelse via SAMU/MED	Rangorden samlet
Sygehus Y	22.2	19.5	14.3	4
Skole X	21.0	21.0	21.0	1
IT X	9.1	13.7	10.6	10
Hotel X	10.5	18.2	16.4	7
Hotel Y	7.3	15.2	10.5	11
Bank X	20.3	19.4	18.5	2
Bank Y	18.1	15.8	11.0	8
Fabrik X	16.7	16.5	14.4	5
Sygehus X	19.5	21.6	15.4	3
Skole Y	16.8	14.1	15.4	6
Fabrik Y	18.1	11.5	12.1	9

### Samlet arbejdsmiljø og deltagelse, alle 11 arbejdspladser

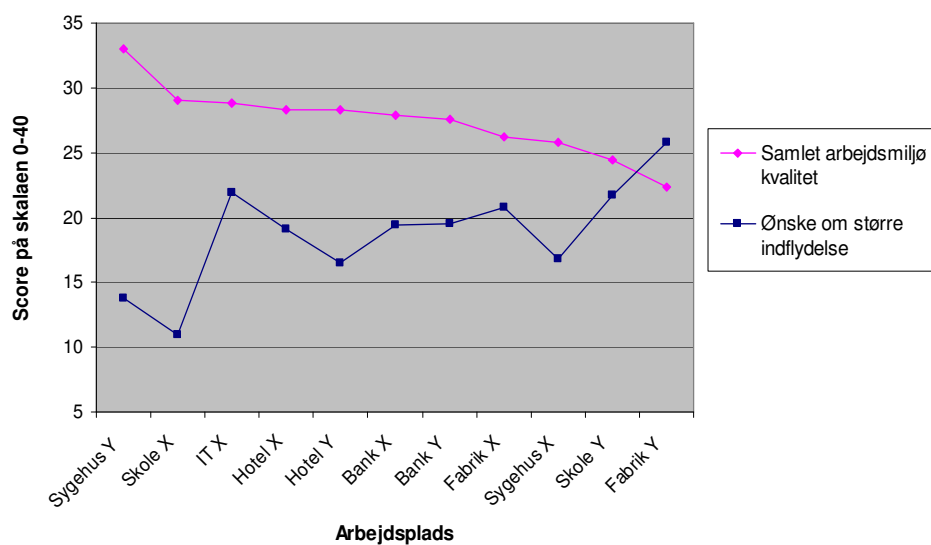


## Resultater: over- eller underskud på indflydelse

**Arbejdsplads:** Ønske om mere indflydelse  
(højeste score = mindst ønske)

Sygehus Y	26,2
Skole X	29,0
IT X	18,1
Hotel X	20,9
Hotel Y	23,5
Bank X	20,6
Bank Y	20,5
Fabrik X	19,2
Sygehus X	23,2
Skole Y	18,3
Fabrik Y	14,2

## AMK og ønsket om mere indflydelse



# 1. konklusion

- Jo, der er sammenhæng mellem medarbejderdeltagelse (indflydelse) og arbejdsmiljøets kvalitet.
- Størst betydning har den direkte deltagelse

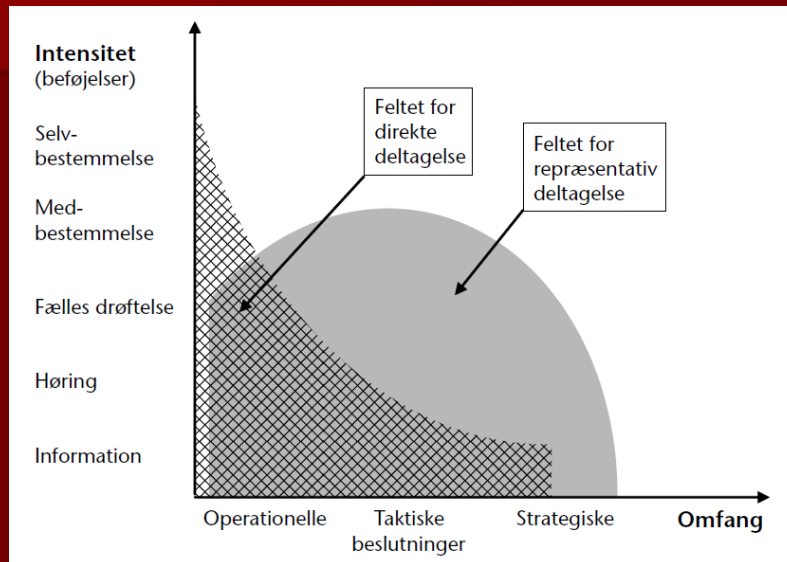
Men hvilken rolle spiller konteksten ?  
og hvilke mekanismer virker fremmende eller hæmmende for arbejdsmiljøet ?

## Begreber og modeller:

### Deltagelsens former, niveauer og intensitet

NIVEAU	Strategisk			
	Taktisk			
Operationelt				
INTENSITET	information	konsultation	medbestemmelse	selv-ledelse
FORMER				
Direkte individuel eller team-baseret				
Direkte kollektiv				
Indirekte/ repræsentativ				

## Deltagelsens intensitet og omfang



## Deltagelsesprofiler

en typologi baseret på det kvalitative materiale:

Parts-model	HRM-model	HRM-/ parts-model	Demokratisk model
Klassisk repræsentativ deltagelse	Direkte deltagelse	Blandet	Vægt på alle tre former for deltagelse
Skole Y Fabrik X Fabrik Y	IT-X Hotel X Hotel Y	Bank X Bank Y	Sygehus X Sygehus Y Skole X

Disse tre arbejdspladser scorer lavest på AMK, for psykisk am lavere end nationale tal (NFA)

Institutionelle rammer: Alle arbejdspladser fulgte kollektive overenskomster, beskæftigede primært organiseret arbejdskraft og levede (stort set) op til arbejdsmiljøreguleringen  
Gode, 'moderne' ledere alle steder ('dårlige' virksomheder ville ikke være med!)

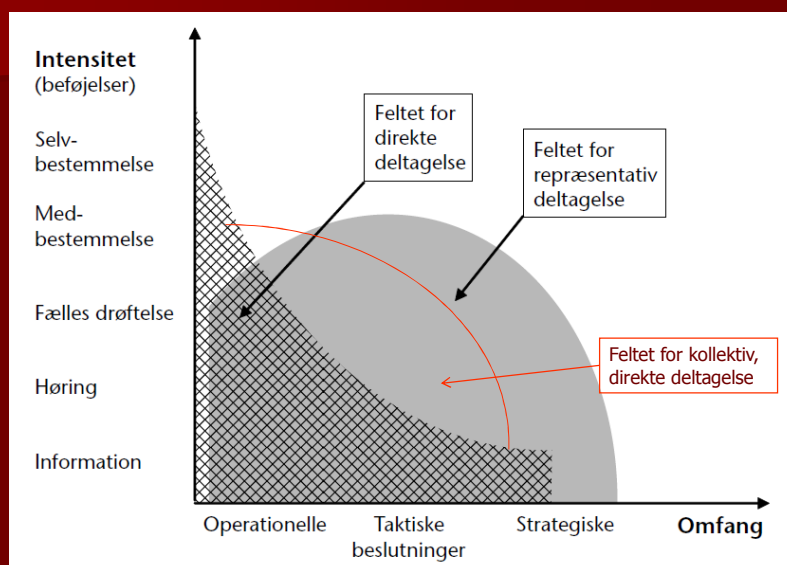
### PROFIL:

- **'Demokratisk'**  
(de to sygehuse og den ene skole)

### KONTEKST OG MEKANISMER:

Koncernsatte, høje krav  
Ledelsens loyalitet mest nedad  
Kollektiv deltagelse og indflydelse på taktisk plan  
Udgangspunkt i både ansattes og virksomheds behov

## Deltagelsens intensitet og omfang



PROFIL:	KONTEKST OG MEKANISMER:
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>'Demokratisk'</b> (de to sygehuse og den ene skole)</li> </ul>	<p>Koncernsatte, høje krav Ledelsens loyalitet mest nedad Kollektiv deltagelse og indflydelse på taktisk plan Udgangspunkt i både ansattes og virksomheds behov</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>'HRM-baseret'</b> (de to hoteller og It-virksomheden)</li> </ul>	<p>Ikke så høje krav, delvis koncernsatte Loyalitet blandet Begrænset, og stort set kun direkte deltagelse Udgangspunkt i både ansattes og virksomheds behov ('løkumsaftaler')</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>'Blandet parts/HRM'</b> (de to banker)</li> </ul>	<p>Koncernsatte, høje krav Loyalitet mest opad Begrænset deltagelse med udgangspunkt i virksomhedens behov</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>'Partsmodel'</b> (de to fabrikker og den ene skole)</li> </ul>	<p>Høje krav, delvis koncernsatte Loyalitet mest opad Begrænset eller nogen deltagelse Udgangspunkt i virksomhedens behov</p>

Fabrik Xs dårlige placering kan forklares ved et ret hårdt fysisk arbejdsmiljø (eks. døgndrift) og en ringe grad af deltagelse

Men både på skole Y og fabrik Y så vi forholdsvis høj deltagelse samtidig med forekomsten af især psykosociale arbejdsmiljøproblemer.  
- Deltagelsen havde tilsyneladende ikke en form eller kvalitet, der kunne hamle op med kravene, som oplevedes høje.

## Hvorfor opleves det psykiske arbejdsmiljø ikke bedre end det gør?

Vores virksomheder er 'gode', men ved sammenligning med de nationale tal for "Tilfredshed med arbejdet" ligger 4 af dem under gennemsnittet

Arbejdspladser, hvor forholdsvis få (under 2/3) betegner deres psykiske arbejdsmiljø som godt/ meget godt:

	Pct.andel med 'nogenlunde' psykisk arbejdsmiljø	Pct.andel med 'dårligt'/'meget dårligt' psykisk arbejdsmiljø
Fabrik Y	62	8
Skole Y	39	15
Fabrik X	38	8
Bank X	33	6
Bank Y	38	0

## En anden forklaringsmodel:

Job autonomi: man bestemmer **i** sit job  
Job kontrol: man bestemmer **over** sit job

På alle vore arbejdspladser var der høj grad af med-bestemmelse i arbejdsudførelsen, mens med-bestemmelse over arbejdsforhold kom an på:

- Omfanget af 'fjernstyring' af arbejdsforhold og arbejdsorganisation ('Pontius Pilatus')
- Produktivitetskontrol: performance-målinger, individuelle løntillæg mv.
- Samspillet mellem de forskellige former for deltagelse (repræsentativ og direkte kollektiv, individuel og teambaseret)
- Evnen til i fællesskab at håndtere høje krav

## Konklusioner

1. Medarbejderdeltagelse har, især i sine direkte former, betydning for et godt arbejdsmiljø.
2. Andre forhold som social støtte, anerkendelse, at man kan lave kvalitetsarbejde mv. spiller ind, men kan ikke erstatte deltagelse.
3. Deltagelse er ikke nogen garanti for et godt arbejdsmiljø
4. Direkte deltagelse er udbredt, men ofte begrænset til det operationelle niveau.
5. Ønsket om mere indflydelse er udbredt – kun de demokratisk fungerende arbejdspladser synes stort set at kunne tilfredsstille medarbejdernes ønske om indflydelse.
6. Hvis deltagelsen i kraft af den organisatoriske kontekst ikke på balanceret vis fremmer både medarbejdernes og ledelsens interesser kan den ikke modvirke arbejdspress, hvilket medfører et ringere psykosocialt arbejdsmiljø

## MEDEA- Hvem sagde hvad ?

1. *"Så længe du er en succes, så bestemmer du selv"*
2. *"I APV'en skal vi kortlægge det psykiske arbejdsmiljø. Kan du fortælle mig, hvordan man gør det? For det kan ingen psykologer nemlig. Det er jo ligesom at tage en prut op i hånden"*
3. *"Det er alfa og omega for det psykiske arbejdsmiljø, at arbejdspladsen fungerer, så folk har motivationen for at lave et ordentligt produkt...og glæde ved at komme på arbejde"*
4. *"Det er den sociale binding, der gør det. Vil man for en femmer mere i timen give afkald på det fantastiske fællesskab man kan have, og dermed det fantastisk gode psykiske arbejdsmiljø?"*
5. *"Det bedste der er sket for arbejdsmiljøet var, da vi fik kæmpet aftalen om ordentlig aflønning af ekstraarbejde igennem"*

A: Afdelingschefen på sygehuset, B: Driftslederen på fabrikken,  
C: Bankdirektøren, D: Tillidsmanden på fabrikken, E: Fabriksdirektøren

Bankdirektøren: *"Så længe du er en succes, så bestemmer du selv"*

Fabriksdirektøren: *"I APV'en skal vi kortlægge det psykiske arbejdsmiljø. Kan du fortælle mig, hvordan man gør det? For det kan ingen psykologer. Det er jo ligesom at tage en prut op i hånden"*

Tillidsmanden på fabrikken: *"Det er alfa og omega for det psykiske arbejdsmiljø, at arbejdspladsen fungerer, så folk har motivationen for at lave et ordentligt produkt...og glæde ved at komme på arbejde"*

Driftslederen på fabrikken: *"Det er den sociale binding, der gør det. Vil man for en femmer mere i timen give afkald på det fantastiske fællesskab man kan have, og dermed det fantastiske gode psykiske arbejdsmiljø?"*

Afdelingschefen på sygehuset: *"Det bedste der er sket for arbejdsmiljøet var, da vi fik kæmpet aftalen om ordentlig aflønning af ekstraarbejde igennem"*



- Vi har som ledelse ikke nogen ret til at kræve for eksempel 100 procents identifikation med virksomheden af en medarbejder, siger Dorrit Danielsen

Personalechefen på 'Smurfit Neopac':

## Arbejdet er et bytteforhold

Når talen falder på human ressource og medarbejderudvikling, går Smurfit Neopac i en lidt anden retning end den almindelige tendens: Firmaet vil aldrig bruge ordet familie i en stillingsannonce og heller aldrig søge efter "det hele menneske". Medarbejderpolitikken er bevidst lagt efter, at folk også skal leve deres liv uden for arbejdspladsen

Hun er ikke enig i den holdning, der lægger meget stor vægt på, at medarbejderne skal have de samme værdier, udvikle deres personlighed og i høj grad identificere sig med arbejdet:

– Snarere tværtimod. Jeg har beskrevet en strategi, hvor det er bytteforholdet, der er i centrum. Medarbejderne går på arbejde, yder en indsats og får løn, mål, rammer, udfoldelses- og udviklingsmuligheder i bytte.

– Vi er i ledelsen enige om, at selv om det kan lyde som en gammel marxistisk doktrin, så er det måden, vi skal sikre, at vi som virksomhed ikke overskrider medarbejdernes ret til privatliv og personlige grænser.

## Teoretiske perspektiver

1. Måske kan et begreb om *'medarbejderdeltagelsens transformation'* fra en tilstand med gensidig anerkendelse af et *'bytteforhold'* mellem to parter med adskilte interesser til en tilstand med fælles interesse i virksomhedens mål (hævdet eller konstrueret) forklare, hvorfor Karasek og Theorell's krav-kontrol model tilsyneladende ikke længere kan forklare forekomsten af øget stress.
2. Den *'demokratiske model'* i vores undersøgelse synes effektiv i moderne organisationer til at håndtere høje (ofte ovenfra kommende) krav, måske især fordi den tillader "arbejderkollektivet" at virke (Lysgaard 1967)

Arbejderkollektivet virker ikke blot ved at tilpasse den enkeltes ydelse til en fælles norm - blandt andet ved at man deles om arbejdet, men fungerer også som platform for at påvirke og samlet tilpasse sig arbejdskravene.

Den lokale ledelse kan være en del af/fungere sammen med arbejderkollektivet

# Medarbejderdeltagelse

Udspiller sig inden for rammerne af forholdet mellem arbejdsmarkedets parter

- Deltagelsens omfang og forskellige former skal ses i lyset af den historiske proces, hvorunder forholdet mellem parterne har udviklet sig – påvirket af den økonomiske, sociale og politiske udvikling
- Deltagelsens institutioner er vokset frem i denne proces som resultat af politiske kompromisser, dels samfundsmæssigt, dels i den enkelte branche og virksomhed

(Hyman & Mason 1995:  
Managing employee involvement and participation)

## 2 grundlæggende paradigmer for medarbejderdeltagelse gennem 100 år

### ■ Employee Involvement (EI)

Unitarisk opfattelse  
Baseret på den individuelle kontrakt og forestillingen om en fælles interesse i virksomheden  
Enhed i formål og ideologi indenfor en mere eller mindre hierarkisk ledet organisation

(jf. Knudsens 'styrings- eller corporate governance'-perspektiv)

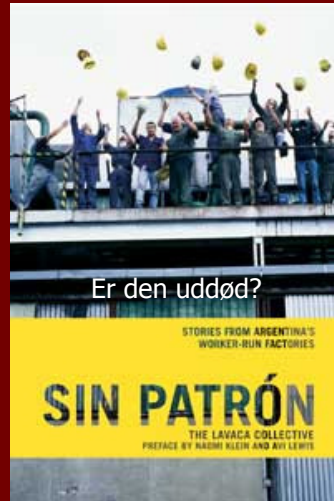
### ■ Employee Participation (EP)

Pluralistisk opfattelse  
Baseret på anerkendelsen af en grundlæggende ubalance i forholdet mellem ejer/ledelse og ansatte i kraft af køb og salg af arbejdskraft og den private ejendomsret

(Jf. Knudsens 'magt'-perspektiv)

## 2 strømninger indenfor EP

- **Den radikale**  
"industrielt demokrati"  
kooperative bevægelser



- Den institutionelt reformistiske**  
den (nord-) europæiske model:  
Samfundsmæssig (statslig) regulering nødvendig i kraft  
af grundlæggende ubalance mellem parterne



## 3 rationaler for medarbejderdeltagelse (Knudsen 2008)

- **Det humanistiske eller demokratiske rationale**  
(jf. den radikale udgave af EP)  
"arbejdsplads-demokrati", "industrielt medborgerskab"  
selvstændige, faglige "styrkepositioner"
- **Det social-integrationistiske rationale**  
(jf. den institutionelt-reformistiske udgave af EP)  
Repræsentativ deltagelse typisk
- **Effektivitets- eller nytte-rationalet** (jf. EI)  
motivation og ansvarlighed i højsædet aht. produktivitet, kvalitet og – i stigende grad – innovation.  
Direkte deltagelse typisk
- (Måske et fjerde i dag: Hvor ansattes behov for **anerkendelse og selv-realisering** mødes med en ledelses **funktionelle humanisme**)  
(Honneth, MEDEA)

## Empirien fra 80'erne og frem

Klar stigning i EI-programmer "i en liberaliseret politisk-økonomisk kontekst" (Harley, Hyman & Thomson) – samtidig med arbejdsgivermodstand mod nye EP-institutioner

Stigning i

- **Finansiell deltagelse**  
(USA: medarbejderaktier i 1/3 af alle virksomheder, 75% i børsnoterede,  
EU: Overskudsdeling i 1/5 af alle virksomheder (EPOC))
- **Medarbejderinvolvering gennem direkte deltagelse**  
'Empowerment',  
'Teamwork',  
'High-performance work-systems'  
'Commitment' (Pfeffer)  
'Motivation' (Herzberg)  
Lean

## Har vi "sejret ad helvede til" ?

- Den direkte, individuelle deltagelse er klart øget
- Det kollektive aftalesystem er decentraliseret
- Tillidsfolk værdsættes, men i stigende grad som medledere og 'sjælesørgere'
- Er der ikke længere brug for 'Arbejderkollektivet' ?
- Er det et win-win scenario eller et dække over intensivering af arbejdet under kodeord som fleksibilitet og medarbejderinvolvering?
- Hvem har magten – eller er det også lige meget ?
- Er det et led i den kulturelle individualiseringsproces – og kan vi styre det ?
- Vi har masser af deltagelse, men til gavn for hvad?
- Hvorfor bliver udstødningen og de psykiske arbejdsmiljøproblemer ved med at stige ?

## Knudsen: Arbejdet og livet: lønarbejdets forandring

### Udgangspunkt i nogle centrale karakteristika ved lønarbejdet:

- Permanent intensivering/effektivisering
- Tidsorienteret snarere end opgaveorienteret
- Adskillelse mellem arbejde og hjem
- Adskillelse mellem arbejde og fritid
- Adskillelse mellem arbejde og ejendom
- Adskillelse mellem planlægning og udførelse



- Arbejdskrav lader sig i stigende grad ikke opfylde inden for normal arbejdstid
- Opgaveorientering vinder frem. Kontrol af produkt frem for proces. Selvledelse, men ledelsesdefineret opgave
- 25% udfører en del af deres job hjemme
- Arbejdstiden æder sig ind på fritiden
- Uændret, om end større tilslutning til kapitalistisk rationale
- Fremmedgørelsen er imødegået af teknikker og værdideling. Den tidligere rent økonomiske kontrakt erstattet af en psykologisk kontrakt. Arbejdskravene internaliseres. Man arbejder i stigende grad som om man var selvstændig