

# STIER OG BARRIERER

for det gode samarbejde på arbejdspladsen



Sammenfatning  
af hovedrapporten  
Jonas Felbo-Kolding  
& Mikkel Mailand  
Maj 2012

## Forord

SIDE 3

## Indledning

SIDE 4

## Hovedpointer fra undersøgelsen

SIDE 7

## Hvad afgør om samarbejdsudvalg vælges eller fravælges?

SIDE 9

## Hvad samarbejdes der om og i hvilke typer af samarbejde?

SIDE 13

## Hvor er samarbejdet godt og hvor er det dårligt?

SIDE 15

## Effekten af samarbejdet

SIDE 17

## Hvilke veje fører til det gode samarbejde?

SIDE 19

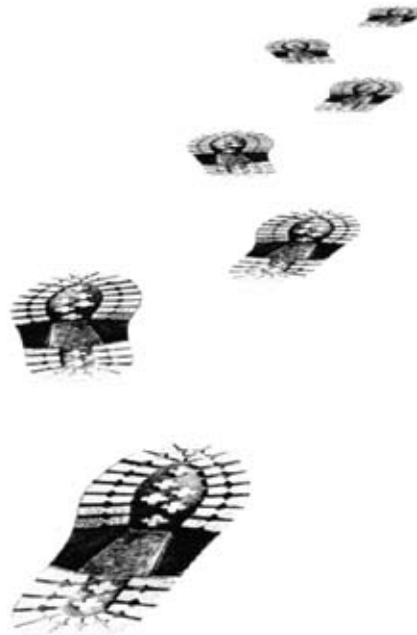
Forskningscenter for Arbejds-  
markeds- og Organisationsstudier

Sociologisk Institut  
Københavns Universitet  
Øster Farimagsgade 5  
1014 København K  
Tlf: 35323299  
Fax: 35323940  
faos@sociology.ku.dk  
www.faos.dk

Ansvarshavende Ud giver:  
TekSam sekretariat,  
DI/CO-industri

Redaktion:  
Samarbejdskonsulenter  
Dion Danekilde, DI  
Peter Dragsbæk, CO-industri

Grafisk tilrettelæggelse:  
Jannie Jalloh





# Forord

Projektet *'Stier og barrierer for det gode samarbejde på arbejdspladsen'* er højt prioriteret i TekSam.

Konsulenterne er i kontakt med mange virksomheder og deres samarbejdsudvalg. De hjælper med at oprette samarbejdsudvalg og inspirerer eksisterende til nye samarbejdsformer.

Men samarbejdsudvalget er blevet et informationsforum, hvor møderne anvendes til at informere om det, der *historisk er sket* og ikke prioriterer det, der *skal ske*. Det fremadrettede er netop, at udvalget kan deltage aktivt med synspunkter, idéer og forslag, som kan indgå i beslutningsgrundlaget.

Der skal være liv i samarbejdsudvalget. Det er et vigtigt forum, der sætter rammerne for det daglige samarbejde mellem ledelse og ansatte på alle niveauer i virksomheden. Hvis ikke samarbejdsudvalget fungerer optimalt, får det afsmittende effekt på hverdagen. Det er ressourcekrævende og påvirker medarbejdernes trivsel og den daglige indsats og dermed konkurrenceevnen, som er et af de mest afgørende kriterier for overlevelse i et globalt marked.

Vi håber, udgivelsen af denne pjece vil inspirere virksomheder, ledelse og medarbejdere til det videre arbejde i samarbejdsudvalgene og det daglige samarbejde.

God læselyst

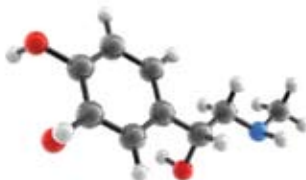
**Kim Graugaard**

Formand for TekSam  
Viceadm. direktør i DI

**Mads Andersen**

Næstformand for TekSam  
Formand for 3F's Industrigruppe





# Indledning - om undersøgelsen

En række studier har påpeget, at samarbejdet mellem ledelse og ansatte på danske virksomheder generelt set er velfungerende, og at tillid mellem aktørerne spiller en nøglerolle. Men der mangler viden om en række andre forhold vedrørende dette samarbejde. Disse forhold har Jonas Felbo-Kolding og Mikkel Mailand fra Forskningscenteret FAOS på Københavns Universitet undersøgt i et projekt om samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på danske industriarbejdspladser. Projektet blev afsluttet i maj 2012 og 'pixi-bogen' her fortæller i en kort og forhåbentlig let tilgængelig form om forskningsprojektet og dets resultater. For en mere udførlig gennemgang henvises til hovedrapporten.

De tidligere analyser har vist, at samarbejde ikke altid kun foregår formelt i samarbejdsudvalgene, som bygger på LO og DAs samarbejdsaftale. Derfor har projektet forsøgt at afdække, hvilke faktorer, der fører til fravalg og tilvalg af SU. Endvidere har projektet forsøgt at undersøge, hvilke andre forhold end tillid, der er afgørende for deltagernes vurdering af, om samarbejdet forløber godt. Projektet har også belyst, hvordan samarbejdet har fungeret under den økonomiske krise, og hvilken rolle krisen har spillet for sam-

arbejdets kvalitet. Det har tidligere analyser haft svært ved at afdække, da de fleste af disse er gennemført under højkonjunktur. Endelig har projektet forsøgt at give mere end blot et øjebliksbillede af samarbejdet ved at forsøge at indkredse samarbejdets udvikling over tid.

Disse ambitioner har udkrystalliseret sig i fire undersøgelsesspørgsmål:

- Hvilke faktorer er afgørende for, om et formelt samarbejde i form af SU etableres eller fravælges?
- Hvilke emner samarbejdes der om, og hvad er afgørende for hvilke emner, der tages op?
- Hvad karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis et godt og dårligt samarbejde?
- Hvilke veje fører til det gode samarbejde, og hvilke barrierer kan det støde på?

Projektet har været delt i to faser og kombinerer en internetbaseret spørgeskemaundersøgelse (i 1. halvår 2011) med en interviewanalyse (i 2. halvår 2011). Mens spørgeskemaanalysen har dokumenteret udbredelsen af forskellige praksisformer i samarbejdet og således giver under-





søgelsen bredde, har den kvalitative analyse bidraget med en dybere forståelse af samarbejdet og bragt nye perspektiver frem i lyset, som ikke er mulige at afdække med et spørgeskema. Spørgeskemaanalysen og interview-analysen har således suppleret hinanden. Spørgeskemaet i den kvantitative undersøgelse blev sendt til tillids- og ledelsesrepræsentanter på industriarbejdspladser med mere end 25 ansatte. Modtagerne af spørgeskemaet var

ledere og tillidsrepræsentanter, der var blevet identificeret ud fra registre fra henholdsvis CO-industri og DI. Efter at besvarelser fra modtagere af spørgeskemaet, der lå udenfor projektet afgrænsning, var blevet sorteret fra, stod vi tilbage med 614 besvarelser fra tillidsrepræsentanter (estimeret svarprocent på 46) og 225 besvarelser fra ledere (estimeret svarprocent på 19). Det er disse besvarelser, spørgeskemaanalysen i undersøgelsen er foretaget på baggrund. Ud fra besvarelserne blev der udvalgt otte arbejdspladser til interviewanalysen, hvor én leder og én tillidsrepræsentant på hver blev interviewet.

I det næste afsnit vil vi beskrive de pointer fra undersøgelsen, som vi har fundet mest interessante. Derefter vil resultaterne vedrørende hvert af de fire undersøgelses spørgsmål blive beskrevet over de følgende fem afsnit – fem fordi undersøgelsen også indeholder resultater vedrørende samarbejdets effekt, der i nærværende sammenfatning er præsenteret i et særskilt afsnit.



# Hoved- pointer fra undersøgelsen

I undersøgelsen er der fundet svar på de fire undersøgelsesspørgsmål og en lang række sammenhænge er analyseret og diskuteret. Disse sammenhænge og svar vil blive beskrevet i afsnit 3 - 6. Nogle af dem er væsentligere og mere overraskende end andre. Disse svar og sammenhænge udgør undersøgelsens hovedpointer. I dette afsnit 2 vil seks hovedpointer på tværs af alle fem afsnit blive præsenteret.



De seks hovedpointer - startende med de mest overordnede og sluttende med de mest specifikke - er:

- **Samarbejdet er sjældent entydigt godt eller entydigt dårligt.** Som anført ovenfor har en stor del af de tidligere undersøgelser påpeget, at samarbejdet på danske virksomheder generelt er godt. Denne undersøgelse bekræfter, at det generelle samarbejde er godt, men peger samtidig på, at samarbejdet ofte varierer mellem forskellige niveauer på arbejdspladsen og over tid.
- **Samarbejdets kvalitet afhænger af et match mellem parternes forståelse af det gode samarbejde.** Tidligere undersøgelser har fokuseret på graden af inddragelse i forhold til samarbejdets kvalitet. Denne undersøgelse peger på, at graden af inddragelse har betydning, men at parternes vurdering af samarbejdets kvalitet i høj grad er forbundet med tilstedeværelsen eller manglen på et match mellem forventningerne til graden af inddragelse.
- **Udfyldelsen af de formelle rammer for samarbejdet i Samarbejdsaftalen forudsætter uformelle relationer.** Undersøgelsen peger på, at det gode samarbejde, hvad enten det er formelt eller uformelt, forudsætter gode uformelle relationer mellem parterne på arbejdspladsen. Samtidig viser den kvantitative analyse, at det ikke er muligt at finde en sammenhæng mellem tilstedeværelsen af et SU og kvaliteten af samarbejdet.
- **En større andel af tillidsrepræsentanterne end lederne sætter pris på SU, men lederne vurderer samarbejdet mere positivt.** Lederne vurderer generelt samarbejdet som værende bedre end tillidsrepræsentanterne, mens tillidsrepræsentanterne omvendt vurderer betydningen af et SU højere. Tillidsrepræsentanternes højere vurdering af SU's betydning for kvaliteten af samarbejdet hænger sammen med, at tilstedeværelsen af et formelt samarbejdsforum sikrer, at emner tages op.
- **Økonomisk krise er ikke lig dårligt samarbejde.** Udfordringer som økonomisk krise, personsift og omstruktureringer er ikke nødvendigvis lig med dårligt samarbejde. Der findes således ikke en direkte sammenhæng mellem virksomhedens økonomiske situation og udviklingen i samarbejdet. Det væsentlige er, hvordan udfordringerne imødegås. Undersøgelsen peger i den forbindelse på, at effekten af udfordringerne medieres gennem faktorer som tillidsrepræsentantens mandat og lederens handle- rum.
- **En større andel af lederne end tillidsrepræsentanterne tillægger samarbejdet betydning for håndteringen af den økonomiske krise.** Undersøgelsen peger desuden på, at lederne tillægger samarbejdet større effekt end tillidsrepræsentanterne gør i forhold til ikke bare håndteringen af den økonomiske krise det, men i det hele taget.





Hvad afgør om  
samarbejdsudvalg  
vælges



eller  
fravælges?





*Langt størstedelen af arbejdspladserne (95 %) i undersøgelsen har en eller anden form for samarbejdsorgan. Der er dog umiddelbart en række omstændigheder, som taler for, at det reelle tal nok er lavere. Men tallet stemmer ikke desto mindre fint overens med sammenlignelige tal fra en ny større undersøgelse af tillidsrepræsentanternes vilkår.*

Undersøgelsen viser samtidig en række andre forhold omkring samarbejdsudvalg (SU):

- SU er den klart mest udbredte form for samarbejdsorgan
- Sandsynligheden for at arbejdspladsen har et SU stiger med antallet af ansatte
- Den formelle grænse i Samarbejdsaftalen på 35 ansatte spiller ingen rolle i forhold til sandsynligheden for, at arbejdspladsen har et SU
- 60 % af arbejdspladserne har haft et SU i mere end 15 år
- 72 % af arbejdspladserne afholder mellem fire og seks møder om året
- Tillidsrepræsentanterne opfatter kontakten mellem parterne som langt hyppigere forekommende end lederne
- I forhold til lederne afhænger kontakten af, hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej

#### ÅRSAGER TIL TILVALG OG FRAVALG

*Når SU fravælges, fremhæves typisk tre årsager: manglende interesse fra medarbejdersiden, modstand fra ledelsen eller at ingen har taget initiativ til oprettelsen. Ser man nærmere på hvilke faktorer, der har haft betydning i forhold til etableringen af SU, viser undersøgelsen desuden, at:*

- På størstedelen af arbejdspladserne med et SU angiver et flertal på både leder- og medarbejderside, at der har været enighed om oprettelsen
- Parterne er enige om, at etableringen er sket på de lokale parters initiativ
- Tillidsrepræsentanterne peger primært på sig selv som initiativtagere, men anerkender dog, at ledelsen også i mange tilfælde har spillet en aktiv rolle
- Lederne peger omvendt primært på sig selv, men anerkender ikke i samme udstrækning medarbejdernes rolle som initiativtagere.

Oprettelsen af SU er dermed – helt i tråd med Samarbejdsaftalen – i sit udgangspunkt *et fælles projekt for parterne på arbejdspladsen*. Når det gælder spørgsmålet om, hvorfor arbejdspladsen oprettede et SU er der stor enighed:

- Begge parter lægger vægt på medarbejdernes initiativ
- Begge parter har oplevet et udefrakommende krav om at etablere et SU (selvom sådan et krav hverken findes i overenskomster eller lovgivning)
- Omstruktureringer
- Forbedring af samarbejdet

- Et ønske om formalisering af samarbejdet
- Inddragelse af medarbejderne

### BETYDER DET NOGET AT HAVE ET SU?

I forhold til betydningen af SU er parterne til gengæld meget uenige:

- Mere end 80 % af tillidsrepræsentanterne er overbeviste om, at medarbejderne er bedre stillet ved at have et SU
- 20 % af tillidsrepræsentanterne peger på, at SU sikrer medarbejderne reel indflydelse
- Kun 52 % af lederne mener, at samarbejdet ville være dårligere, hvis arbejdspladsen ikke havde et SU

Parterne på arbejdspladserne peger i vid udstrækning på de samme ting, når de skal forklare SU's betydning. På den positive side peger de primært på:

- SU's betydning for dialog og information
- SU's rolle i forhold til at sikre samarbejdet på arbejdspladsen
- Formalisering, fordi et formelt samarbejdsorgan sikrer medarbejderne et minimum af inddragelse

På den negative side peger samtlige tillidsrepræsentanter på forhold ved deres eksisterende SU, som ikke fungerer. Disse er:

- Manglende samarbejdsvilje fra ledelsens side
- Ingen egentlige beslutninger – kun information

- Formalisering af samarbejdet, som medfører at diskussioner syltes sammenlignet med den direkte kontakt med ledelsen

Det forholder sig lige omvendt for lederne, hvor kun enkelte ledere peger på, at SU ikke fungerer i sin nuværende form, mens størstedelen af lederne peger på positive sider ved det nuværende samarbejde, som overflødiggør behovet for et SU.

Billedet går igen med modsat fortegn hos tillidsrepræsentanterne og lederne på arbejdspladser uden SU. Dog bør det bemærkes, at kun en enkelt af de fem ledere kan se fordelen ved at have et SU. Ligesom de af deres kolleger på arbejdspladser med SU, som ikke kan se fordelen ved at have et SU, peger lederne på, at SU er overflødigt og faktisk vil gøre samarbejdet i hverdagen mere rigtigt.





# Hvad samarbejdes der om og i hvilke typer af samarbejde?

Parterne samarbejder generelt om mange emner, der kan opdeles i kategorierne: personalegoder; tilrettelæggelse af det daglige arbejde; arbejdspladsens overordnede organisering; samt arbejdspladsens strategiske målsætninger. Emnemæssigt er samarbejdet karakteriseret af:

- Tillidsrepræsentanterne inddrages mest i forhold til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde og mindst i forhold til arbejdspladsens strategiske målsætninger. I mellem disse poler ligger personalegoder og spørgsmål om arbejdets overordnede organisering.
- Flere end ni ud af ti arbejdspladser, uafhængigt af hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej, samarbejder om emner i relation til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde
- Det er særligt graden af samarbejde omkring arbejdspladsens overordnede organisering og strategiske målsætninger, som påvirkes positivt af tilstedeværelsen af et SU
- Samarbejdsgraden på arbejdspladser uden SU er generelt væsentligt lavere end på arbejdspladser med SU

Samlet tegner der sig således et billede af, at tilstedeværelsen af SU har betydning for omfanget af emner, der samarbejdes om, men ikke for hvilke emner der samarbejdes om.

Parterne i undersøgelsen angiver, uafhængigt af om arbejdspladsen har et SU eller ej, uformelle møder som den samarbejdsform de tillægger størst betydning. Også når vi ser på, i hvilke fora samarbejdet om de konkrete emner foregår, viser der sig selvstændigt forskelle mellem arbejdspladser med og uden SU:

- På arbejdspladser med SU foregår samarbejdet om de fleste emner i SU, mens det på arbejdspladser uden SU for de fleste emners vedkommende foregår ved formelle eller uformelle møder udenfor SU
- Særligt samarbejdet omkring personalegoder og arbejdspladsens strategiske målsætninger foregår i SU
- Særligt samarbejdet omkring tilrettelæggelsen af det daglige arbejde foregår ved uformelle møder mellem tillidsrepræsentanten og lederen

## HVILKE TYPER AF SAMARBEJDE ANVENDES TIL HVILKE EMNER?

Samlet tegner det et sammensat billede af sammenhængen mellem samarbejdsfora og samarbejdsemner. *På den ene side foretrækker parterne, uafhængigt af om arbejdspladsen har et SU eller ej, uformelle møder; på den anden side foregår samarbejdet om flest emner i SU.* En forklaring kan være, at størstedelen af samarbejdet reelt alligevel foregår

på uformelle møder, fordi størstedelen af samarbejdet angår tilrettelæggelsen af det daglige arbejde og ikke fastlæggelse af principper eller strategiske målsætninger.

I forhold til tillidsrepræsentanternes inddragelse i samarbejdet viste analysen, at:

- 43 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU træffer beslutning - enten i fællesskab med ledelsen eller kolleger - om tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. Det samme er tilfældet for 26 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser uden SU
- 42 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser uden SU enten ingen indflydelse har på - eller kun bliver informeret om - ledelsens beslutning i forhold til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. Det samme er tilfældet for 24 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU
- 71 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU og 74 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser uden SU har enten ingen indflydelse på eller bliver kun informeret om ledelsens beslutning i forhold til arbejdspladsens strategiske målsætninger

Overordnet efterlader det et billede af en klar *sammenhæng mellem inddragelsen af tillidsrepræsentanterne og beslutningsniveauet*.

#### HVAD AFGØR HVILKE EMNER, DER TAGES OP?

Et andet væsentligt spørgsmål er hvem der tager initiativ til, at emner tages op i SU. Her viser det sig, at:

- 46 % af tillidsrepræsentanterne og 40 % af lederne angiver, at størstedelen af dagsordenen er den samme fra møde til møde
- 17 % af både lederne og tillidsrepræsentanterne angiver, at medarbejderne tager initiativ

- Lederne primært angiver a-siden som initiativtager, mens tillidsrepræsentanterne i højere grad angiver en ligelig fordeling mellem parterne

At så stor en andel af parterne angiver, at *størstedelen af dagsordenen er den samme fra møde til møde*, stemmer fint overens med Samarbejdsaftalens betoning af, at parterne har gensidig informationspligt omkring en række emner. Alene informationen om disse emner vil optage en del af dagsordenen på møderne. At 17 % af både tillidsrepræsentanterne og lederne angiver, at medarbejderne primært tager initiativ til, hvilke emner der samarbejdes om i SU indikerer, at inddragelsen på en væsentlig del af arbejdspladserne rækker udover inddragelsen af tillidsrepræsentanterne.

Endeligt kan det konstateres, at:

- Parterne er meget enige om både deres egen og modpartens generelle indflydelse på samarbejdet
- Lederne generelt har større indflydelse end tillidsrepræsentanterne
- Lederne er mere positive omkring både tillidsrepræsentanternes generelle indflydelse på samarbejdet, og det samlede samarbejdes indflydelse på beslutninger end tillidsrepræsentanterne
- Det primært er interne faktorer som fyringer og nedgang i produktionen, som har betydning for samarbejdet, mens mere eksterne faktorer som overenskomstfornyelse kun får betydning, hvis parterne tillægger det konkret lokal betydning for arbejdspladsen



# Hvor er samarbejdet godt og hvor er det dårligt?

Tidligere undersøgelser har ikke været direkte fokuseret på, hvad parterne egentlig forstår ved 'det gode samarbejde', og hvad der karakteriserer arbejdspladser med godt og dårligt samarbejde. Men spørgsmålet om, hvad parterne forstår ved 'det gode samarbejde' er helt centralt i forhold

til at forstå dynamikken i samarbejdet, hvor enten udviklingen er positiv eller negativ.



Det er interessant, at både tillidsrepræsentanter og ledere i deres forståelse af 'det gode samarbejde' primært hæfter sig ved forhold omkring de uformelle sider af samarbejdets form:

- 37 % af tillidsrepræsentanterne og 40 % af lederne forbinder 'det gode samarbejde' med tillid og respekt
- 35 % af tillidsrepræsentanterne forbinder 'det gode samarbejde' med inddragelse. Til sammenligning er det tilfældet for 10 % af lederne
- 22 % af lederne forstår 'det gode samarbejde' i forhold til åbenhed, ærlighed og engagement
- 13 % af lederne forbinder 'det gode samarbejde' med at arbejde mod fælles mål eller at have en fælles forståelse for virksomhedens situation. Til sammenligning er det blot tilfældet for 2 % af tillidsrepræsentanterne.

Øverst på listen hos begge parter står således betydningen af sociale relationer som tillid og respekt. Samtidig betoner begge parter også en række forhold ved 'det gode samarbejde', som mere direkte forholder sig til deres forskellige positioner i samarbejdet. Tillidsrepræsentanternes større betoning af inddragelse må siges at være naturlig set i lyset af den magtmæssige asymmetri, der generelt kendetegner relationen mellem parterne på arbejdspladsen.

Omvendt vidner ledernes betoning af bl.a. åbenhed, ærlighed og engagement som udgangspunkt for samarbejdet, og at parterne har en fælles forståelse for virksomhedens situation og arbejder for virksomheden om ledernes ansvar.



## HVOR FINDES DET GODE SAMARBEJDE?

Det er også interessant at se på, hvad der karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis godt og dårligt samarbejde. Her er det en vigtig pointe, at begge parter, men særligt lederne, helt overordnet vurderer, at samarbejdet er godt. Ser man nærmere på, hvad der rent faktisk karakteriserer arbejdspladser med et godt samarbejde, ses det, at arbejdspladser med et godt samarbejde er karakteriseret ved at:

- Tillidsrepræsentanterne er tilfredse med deres vilkår som tillidsrepræsentanter
- Samarbejdet primært har karakter af uformelle møder mellem parterne
- Der ofte afholdes møder
- Tillidsrepræsentanterne ser sig selv som repræsentanter for virksomheden
- Tillidsrepræsentanterne omvendt ser ledelsen som repræsentanter for deres egne synspunkter
- Tillidsrepræsentanterne ikke bare fungerer som tillidsrepræsentanter, men også sidder i virksomhedens bestyrelse og derved får et større indblik i virksomheden
- Parterne er enige om arbejdspladsens væsentligste udfordringer, og at de har forståelse for hinandens råderum.

Ovenstående giver tilsammen et billede af, at arbejdspladser med tætte relationer mellem parterne oplever, at samarbejdet er bedre og stemmer dermed fint overens med parternes fokus på betydningen af respekt, tillid og forståelse for det gode samarbejde.

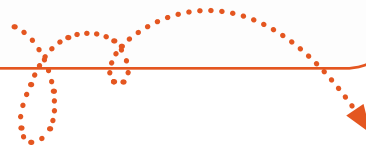




## Effekten af samarbejdet

Det er vanskeligt at isolere samarbejdets effekt, hvilket klart afspejles i, at hele 49 % af tillidsrepræsentanter og ledere ikke ved, om samarbejdet har haft betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise. Det er dog alligevel muligt på baggrund af den kvantitative analyse at konstatere en række ting omkring samarbejdets effekt. Her er det interessant at:

- Lederne er langt mere positive omkring samarbejdets effekt i forhold til arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise, end tillidsrepræsentanterne er
  - Hele 44 % af lederne angiver således, at samarbejdet har haft betydning, mens det samme blot gør sig gældende for 25 % af tillidsrepræsentanterne
  - Tillidsrepræsentanterne peger på, at samarbejdets betydning er i forhold til større indflydelse og information, samt større fælles forståelse for virksomhedens situation
  - Lederne peger på, at samarbejdet har været med til at øge samarbejdsviljen og fleksibiliteten, samt den fælles forståelse





Parterne tager dermed i høj grad udgangspunkt i deres egen position i forbindelse med samarbejdet. Tillidsrepræsentanterne fokuserer på en indflydelse, som de qua ledelsesretten ikke automatisk kan forvente, mens lederne fokuserer på en samarbejdsvilje i forhold til gennemførelsen af forskellige tiltag, som de modsat ikke automatisk kan forvente. Flere tillidsrepræsentanter og ledere, som angav, at samarbejdet har haft en positiv betydning for *håndteringen af den økonomiske krise, pegede desuden på, at en forudsætning for samarbejdets betydning har været, at samarbejdet i forvejen har været velfungerende*. Det må derfor forventes, at der er en sammenhæng mellem samarbejdets kvalitet forud for en udfordring som en økonomisk krise og samarbejdets betydning for håndteringen af en sådan krise.

Blandt de deltagere i undersøgelsen, som svarer, *at samarbejdet ikke har haft betydning, vurderes hovedårsagen at være, at der reelt ikke er blevet samarbejdet om håndteringen af den økonomiske krise*. Enten fordi ledelsen har valgt ikke at inddrage tillidsrepræsentanterne, eller fordi samarbejdet i forvejen er godt. Samarbejdet får dermed kun betydning, hvis parterne vælger at tillægge det betydning. Hvis ikke parterne vælger at 'deltage' i samarbejdet bliver det reelt uden betydning.

#### EFFEKT PÅ HVAD?

Fokuserer man mere bredt på samarbejdets effekt på ar-

bejdspladsen, er det tankevækkende, at mere end *30 % af både tillidsrepræsentanterne og lederne angiver, at samarbejdet fører til højere produktivitet*, mens bare 8 % af tillidsrepræsentanterne og 2 % af lederne angiver, at samarbejdet fører til lavere produktivitet. For de ledere, som mener, at samarbejdet fører til højere produktivitet, tillægges særligt følgende stor betydning:

- Medarbejdernes forståelse for arbejdspladsens situation
- Samarbejdets betydning i forhold til at skabe tillid mellem parterne
- At få alle til at arbejde hen imod fælles mål

Tillidsrepræsentanterne, som vurderer at samarbejdet har betydning for produktiviteten, lægger på deres side mest vægt på *samarbejdets betydning i forhold til forståelsen for arbejdspladsens situation og større medarbejdertilfredshed*. I forhold til samarbejdets negative effekt lægges *hovedvægten på, at det er bureaukratisk og tidskrævende, samt at nødvendige ledelsestiltag blokeres*. Særligt tillidsrepræsentanterne hæfter sig herudover primært ved, at samarbejdet har negative effekter, når der ikke er tale om et reelt samarbejde. De samme mønstre i opfattelserne af samarbejdets positive og negative effekter går igen, hvis man kigger på alle tillidsrepræsentanternes og ledernes opfattelse af samarbejdets effekter.

# Hvilke veje fører til det gode samarbejde?

For at forstå udviklingen i samarbejdet over tid er det indledningsvis nødvendigt at holde sig to generelle forhold for øje. Disse er, for det første, at *samarbejdet og ikke mindst udviklingen i samarbejdet må forstås som en konstant proces, hvor samarbejdet aldrig er entydigt godt eller entydigt dårligt*, men i stedet rummer positive og negative elementer. Og for det andet, *at samarbejdet i dag er betinget af samarbejdet i går*. Når parterne skal vurdere kvaliteten af samarbejdet sker det således ikke bare med udgangspunkt i den øjeblikkelige situation, men også med udgangspunkt i, hvordan samarbejdet tidligere har været og hvilke forventninger, dette samarbejde har skabt.

Dernæst bør en forståelse af samarbejdets udvikling på arbejdspladsniveau tage udgangspunkt i tre niveauer, nemlig:

- Relationen mellem tillidsrepræsentant og ledelsen som er kernen i samarbejdet
- En række faktorer på arbejdspladsen, som betinger og påvirker samarbejdet
- En række udfordringer som samarbejdet står overfor

## KERNEN

Grundlæggende må forståelsen tage udgangspunkt i *relationen mellem tillidsrepræsentanten og lederen*. Det er denne relation, som er kernen i det indirekte samarbejde på arbejdspladsen. Det væsentlige i relationen er, at den uformelle form bygger på gensidig tillid og respekt mellem parterne, og at der eksisterer et match mellem parternes forståelse af det gode samarbejde. Det er svært at fore-





stille sig, at parterne både i bred og snæver forstand vil kunne finde et match mellem deres forståelser af det gode samarbejde og tro på, at modparten vil leve op til denne forståelse, hvis ikke relationen mellem dem er kendetegnet ved gensidig tillid og respekt. Det skyldes, at matchet i høj grad handler om parternes forventninger om inddragelse og dermed om forventninger til modpartens adfærd i samarbejdet. Hvis ikke tillidsrepræsentanten har tillid til, at ledelsen vil leve op til forventningerne om inddragelse, vil vedkommende tage en række forholdsregler og forsøge at finde på alternative veje til at opnå indflydelse.

#### PÅVIRKENDE FAKTORER PÅ ARBEJDSPLADSEN

Undersøgelsen peger samtidig på, at *samarbejdet er indlejret i og påvirkes af en lang række forhold på arbejdspladsen*, ikke mindst faktorer som:

- **Tillidsrepræsentantens mandat:** påvirker relationen mellem parterne, idet det sætter en ramme for parternes muligheder for at indgå aftaler. En tillidsrepræsentant med et stærkt mandat fra medarbejderne kan således indgå vidtrækkende aftaler med ledelsen, mens en tillidsrepræsentant med et svagt mandat omvendt sågar kan blokere for samarbejdsvillige lederes mulighed for at inddrage medarbejderne.
- **Lederens handlerum:** Spørgsmålet om lederens handlerum i samarbejdet med tillidsrepræsentanten og med-



arbejderne modsvarer spørgsmålet om tillidsrepræsentantens mandat. Mellemledere kan således have meget forskellige rammer for at indgå aftaler med tillidsrepræsentanterne, særligt hvad angår økonomiske beslutninger.

- **Ledelsens tilgang til ledelse:** Undersøgelsen peger på, at der på en del industriarbejdspladser er sket et skifte fra hvad man kan kalde produktionsledelse til personaleledelse og teamorganisering. Det skifte har medført en langt større inddragelse både direkte af medarbejderne og indirekte af tillidsrepræsentanterne.
- **Ejerformen:** Undersøgelsen har desuden peget på, at det har betydning for samarbejdet, om arbejdspladsen er familieejet eller koncernejet. Ledernes handlerum, tilgangen til ledelse og ikke mindst personskift afhænger således af ejerformen. Der er tale om en kompleks sammenhæng, hvor det lokale samarbejde på koncernejede arbejdspladser i nogen tilfælde kompliceres af topledelsen i koncernen, mens det i andre tilfælde forbedres af større frihed til lokal tilrettelæggelse.
- **Intern vs. ekstern rekruttering:** Undersøgelsen peger desuden på, at det har betydning for samarbejdet, hvorvidt parterne rekrutteres internt eller eksternt. En internt rekrutteret leder eller tillidsrepræsentant vil på godt og

ondt ofte være en del af det forudgående samarbejde, hvilket kan betyde en videreførelse af et godt eller dårligt samarbejde. Omvendt repræsenterer ekstern rekruttering ofte en større udfordring i forhold til matchet mellem parternes forventninger til samarbejdet.

- **Kompetencekravene:** Endeligt har undersøgelsen peget på, at kompetenceniveauet blandt medarbejderne har betydning for ledelsens villighed til at inddrage medarbejderne i samarbejdet. Inddragelsen er således større jo højere kompetenceniveauet blandt medarbejderne er.

Der er tæt forbindelse mellem den måde disse faktorer påvirker relationen mellem parterne og får indflydelse på samarbejdets kvalitet. Både tillidsrepræsentantens mandat og lederens handlerum sætter en ramme omkring den relation parterne kan have til hinanden, og de aftaler de kan lave. Spørgeskemaundersøgelsen har desuden peget på, at også arbejdspladsernes ejerform har betydning i forhold til en række af de andre faktorer. Spørgsmålet om hvorvidt tillidsrepræsentanten eller lederen er rekrutteret fra en anden stilling på virksomheden eller rekrutteret udefra, hænger bl.a. sammen med parternes mandat og handlerum, mens kompetencekravene til medarbejdergruppen har betydning for ledelsens villighed til at inddrage medarbejderne i samarbejdet. En væsentlig del af faktorerne betydning stammer samtidig fra deres medierende effekt i forhold til ne-



denstående udfordringer som samarbejdet potentielt kan stå overfor.

### UDFORDRINGER

Både i spørgeskemaundersøgelsen og i interviewanalysen blev en række mulige udfordringer for samarbejdet undersøgt. For at forstå udviklingen i samarbejdet må betydningen af disse udfordringer inddrages. De væsentligste udfordringer er:

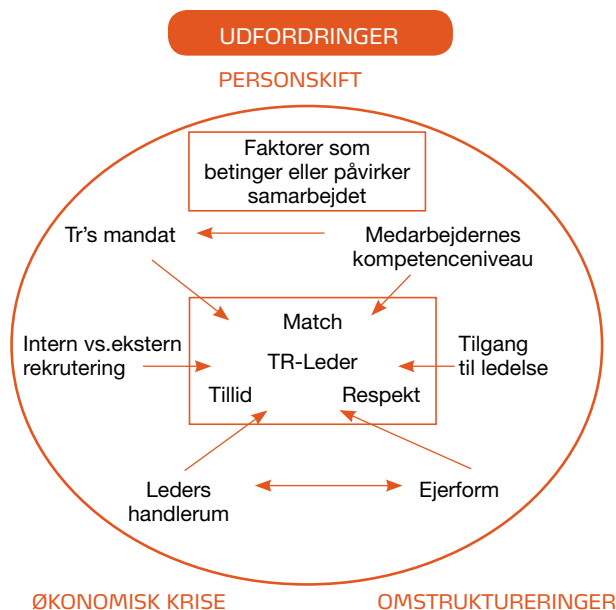
- **Personskift** af enten tillidsrepræsentant eller leder kan udgøre en udfordring for samarbejdets udvikling, idet det direkte påvirker relationen mellem parterne og vil udfordre matchet mellem deres forskellige forventninger til samarbejdet
- **Økonomisk krise** kan som anført tidligere påvirke samarbejdet. Undersøgelsen viser dog, at økonomisk krise ikke er lig med dårligere samarbejde. Påvirkningen af samarbejdet afhænger i stedet af, hvordan parterne lokalt håndterer eksempelvis afskedigelser
- **Omstruktureringer** kan ved at skabe nye rammer påvirke samarbejdet. Sammenlægninger mellem virksomheder, arbejdspladser eller afdelinger kan eksempelvis påvirke lederens handlerum eller tillidsrepræsentantens mandat

Listen kan ikke betragtes som udtømmende i forhold til, hvilke udfordringer samarbejdet kan påvirkes af, men afspejler de udfordringer, som vores spørgeskema- og interviewundersøgelser har peget på som de væsentligste.

Disse udfordringer kan på forskellig vis og på forskellige tidspunkter påvirke samarbejdet. Det er en væsentlig poin-

te, at der ikke er tale om en direkte sammenhæng mellem forekomsten af enten personskift, økonomisk krise eller omstruktureringer og forandringer i samarbejdets udvikling. Hvilken effekt de får afhænger i høj grad af, hvordan de håndteres. Mere konkret, er det afgørende for om udfordringerne får betydning for samarbejdets udvikling og kvalitet, hvorvidt de enten påvirker relationen mellem parterne direkte eller indirekte ved at påvirke en eller flere af de ovennævnte faktorer.

Figuren opsummerer, hvordan kernen i samarbejdet – relationen mellem lederen og tillidsrepræsentanten – påvirkes af faktorerne på arbejdspladsen og af udfordringerne.





#### KONTAKT TIL TEKSAM

Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes  
via TekSams sekretariat:

Peter Dragsbæk,

CO-industri:

pd@co-industri.dk

Dion Danekilde,

DI: did@di.dk

[www.teksam.dk](http://www.teksam.dk)

CO-industri

Telefon: 3363 8000

DI Telefon 3377 3377