



Øje

Bedre arbejdsmiljø og bedre konkurrenceevne

på arbejdsmiljøet

– Samarbejde om udvikling af produktionen i offentlige og private virksomheder

Øje på arbejdsmiljøet, november 2007

Udgivet af
Landsorganisationen i Danmark
Islands Brygge 32D
Postboks 340
2300 København S
E-mail: lo@lo.dk
Tlf.: 3524 6000
Fax: 3524 6300
Web: www.lo.dk

LO-varenummer: 4408

isbn-nr.: 978-87-7735-865-4
isbn-online: 978-87-7735-867-8

Forord

LO igangsatte i 2005 i samarbejde med DTU et projekt om fremtidens arbejdsmiljø. Formålet med projektet er at udvikle nye strategier til forbedring af arbejdsmiljøet og håndtering af fremtidens udfordringer. Det er blevet til serien Arbejdsmiljø *for* fremtiden.

Første nummer af serien udkom i marts 2006 med rapporten, ”Fremtidens arbejdsmiljø – Nye problemer, nye muligheder, nye strategier” hvor forskere fra DTU pegede på en række væsentlige arbejdsmiljøpolitiske udfordringer. Disse udfordringer blev sammenfattet i 8 punkter, som har dannet rammerne for de temaer, der bliver taget op i de efterfølgende rapporter i serien.

I dette andet nummer stiller forskerne skarpt på, hvilke styrkepositioner Danmark besidder. Rapportens hovedpointe er, at det er vores høje sociale kapital, der gør os konkurrencedygtige, og det vi derfor må satse på og udvikle.

Når vi sammenligner os med en række andre europæiske lande, adskiller Danmark sig ved, at:

- Vi er mest tilfredse med livet og vores arbejde
- Vi er det land i verden, hvor folk stoler mest på hinanden
- Vi har mest indflydelse på eget arbejde
- Vi oplever samarbejdet som mere tilfredsstillende og med færre modsætninger leder og medarbejder imellem

At danske virksomheder ligger helt i top, når det gælder gensidige forventninger om retfærdighed og tillid til hinanden, bevirker, at vi også har nogle helt særlige samarbejdskompetencer. Disse kompetencer er det, rapporten kalder vores sociale kapital.

Selvom det danske arbejdsmarked langt fra er ideelt arbejdsmiljømæssigt og stadig står over for mange udfordringer, tager denne rapport udgangspunkt i de forcer, det danske arbejdsmarked allerede *er* i besiddelse af. Udnyttes og udvikles den høje sociale kapital på de danske arbejdspladser, peges der på, hvordan det på en række områder både kan styrke arbejdsmiljøet og øge produktivitet og konkurrenceevne.

En del af vejen til at fremme samarbejdet og dermed øge konkurrenceevnen forudsætter, at ledelsen går i dialog med medarbejderne til udviklingen af virksomheden og produktionen. Medarbejderne må i stigende grad inddrages som medspillere, hvilket giver mulighed for at få ønsker og krav igennem, men stiller samtidig også store og nye krav til de tillidsvalgte. Her skal fagbevægelsen særligt være opmærksom på, at det dels ikke sker af sig selv, og dels at de tillidsvalgte skal understøttes og klædes på, når de skal indgå i nye roller og samarbejdsformer.

Rapporten søger således at kaste lys over, hvordan ”den danske model” kan bidrage til øget produktivitet og konkurrenceevne og samtidig pege i retningen af, hvor fremtidens arbejdsmiljøpolitik kan og må rette sit blik. Perspektiverne fra rapporten vil blive taget op, når serien afsluttes i begyndelsen af 2008 med et nyt oplæg, hvor der vil blive samlet op på de enkelte rapporter, og LO vil give nye bud på, hvilke strategier der skal til for at sikre arbejdsmiljøet *for* fremtiden.

Vi håber at have vakt interessen og givet startskuddet til fremtidig debat og refleksion. Rigtig god læsning!

Ejner K. Holst



Bedre arbejdsmiljø og bedre konkurrenceevne

**– Samarbejde om udvikling af
produktionen i offentlige og private
virksomheder**

**Niels Møller og Peter Hasle
September 2007**

FORORD	5
1. RESUMÉ	6
2. INDLEDNING	11
3. UDFORDRINGERNE	13
3.1. De konventionelle svar	14
3.2. De særlige danske muligheder	16
3.3. De sociale relationer på arbejdspladsen.....	19
3.4. Social kapital på danske arbejdspladser	24
3.5. Social kapital og arbejdsmiljøet.....	28
3.6. Social kapital og performance.....	32
3.7. Muligheder og barrierer.....	32
4. FÆLLES UDVIKLING AF VIRKSOMHEDEN	35
4.1. Anerkendelse af medarbejderne som producenter	35
4.2. Fra kontrol til mening.....	37
4.3. Et troværdigt og retfærdigt lederskab	38
4.4. Medarbejdernes nye opgave: Effektivisering og innovation	41
4.5. Håndtering af uenighed og konflikter	43
4.6. Tillidsvalgtes deltagelse i strategisk udvikling.....	45
5. GRÆNSER FOR SOCIAL KAPITAL	47
5.1. For meget social kapital.....	47
5.2. Det grænseløse arbejde	49
5.3. Er der plads til alle?.....	50
6. UDVIKLINGEN FREM MOD EN SAMARBEJDENDE VIRKSOMHED	51
6.1. Udviklingen af samarbejdet i praksis.....	51
6.2. Arbejdsmiljøarbejdet i en samarbejdende virksomhed.....	52
6.3. Medarbejderrepræsentanternes rolle i udviklingen af social kapital.....	53
6.4. Løbende udvikling af medarbejderkompetencer	55
6.5. Hvordan kan samfundet understøtte udvikling af en samarbejdende virksomhed	57
6.6. Konklusion.....	58

Forord

Der er behov for at udvikle nye strategier til forbedring af arbejdsmiljøet i det globaliserede velfærdssamfund. Tidligere tiders lovgivning kombineret med myndighedshåndhævelse er ikke tilstrækkeligt til at skabe det gode arbejdsmiljø som der er behov for i dag. LO igangsatte derfor i 2005 et projekt i samarbejde Institut for Produktion og Ledelse (IPL) på DTU om fremtidens arbejdsmiljø.

I dette projekt gennemføres en række analyser af fremtidens arbejdsmiljøproblemer (og muligheder for løsninger) med særlig fokus på nye strategier til at forbedre arbejdsmiljøet. Det første resultat af projektet var debatoplægget: "Fremtidens arbejdsmiljø – nye problemer, nye muligheder, nye strategier"¹. Det beskriver i otte punkter nogle af de væsentligste udfordringer, som den samfundsmæssige udvikling stiller for arbejdsmiljøet.

Hermed foreligger den anden rapport i projektet. Den peger på at en ny strategi for forbedring af arbejdsmiljøet kan søges gennem udvikling af produktionen i fællesskab mellem medarbejdere og ledelse. Rapporten er skrevet af Lektor Niels Møller, IPL og Seniorforsker Peter Hasle som efter projektets start er blevet ansat på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Det blev i den forbindelse aftalt mellem DTU og NFA, at Peter Hasle videreførte sin del af projektet på NFA.

Tak til LO for et frugtbart samarbejde om rapporten. Tak til lektor Vibeke Andersen, DTU for mange gode diskussioner undervejs. Tak til lektor Helge Hvid, RUC, og professor John Johansen, Aalborg Universitet, for værdifulde kommentarer i forbindelse med review af udkast til rapporten.

¹ http://www.lo.dk/publications/download/4448_OPArapport_marts2006.pdf

1. Resumé

Danmark er et land med sin særlige styrke i de menneskelige ressourcer. Vi er bevidste om betydningen af uddannelse og forskning når vi søger at styrke Danmark i den internationale konkurrence. I denne rapport peger vi på en anden styrkeposition som Danmark besidder og som formodentlig er grunden til at vi klarer os godt økonomisk set. Vi prøver her at belyse denne position empirisk og kalde den ved navn: Social kapital. Social kapital er en kombination af tillid, retfærdighed og samarbejdsevner i den enkelte virksomhed. Danske virksomheder besidder internationalt set meget social kapital. Det er disse sociale kompetencer som i fremtiden kan udnyttes til at sikre konkurrenceevnen i forhold til udlandet og til at sikre et velfærdssamfund af høj kvalitet, samtidig med at der skabes et sundt og udviklende arbejdsmiljø.

Indledning

”Udvikling af samarbejde om produktionen i offentlige og private virksomheder – bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne” er et debatoplæg som forsøger på at give svar på de udfordringer, som Danmarks skal klare for at kunne konkurrere på det globale marked og samtidig udvikle velfærd og arbejdsmiljø. Svarene tager udgangspunkt i en anden måde at tænke og arbejde med arbejdsmiljø på, hvor et bedre arbejdsmiljø kobles til højere produktivitet og bedre konkurrenceevne.

Dette debatoplæg tager afsæt i at arbejdsmiljøindsatsen i alt for høj grad både på samfundsplan, i mange virksomheder og også inden for forskningen er endt i en form for blindgyde, hvor den lever sit eget liv uden afgørende indflydelse på den centrale udvikling i virksomheden og i samfundet. Formålet med debatoplægget er derfor at komme med nogle bud på en strategi for hvordan en integration af arbejdsmiljøperspektivet i virksomhedernes strategi kan give bedre muligheder for at udvikle virksomhedernes konkurrenceevne. Integrationen sker gennem en udvikling af virksomhedens sociale kapital og udviklingen af nye roller for ledere og medarbejdere.

Udfordringerne

På trods af de store udfordringer som globaliseringen stiller, klarer det danske samfund sig på mange måder godt: Økonomien og beskæftigelsen er god, konkurrenceevnen er i top, den sociale ulighed er lav (selvom der er tendenser i den modsatte retning), og velfærdssamfundet er fortsat en realitet. Når det gælder arbejdsmiljøet er der især to forhold, som skaber de nye udfordringer:

- Det ene er udviklingen af informations- og kommunikationsteknologien som muliggør at arbejde efterhånden frigøres fra tid og rum. Det betyder at arbejdet kan udføres andre steder i verden når der er økonomisk rationelt. Det betyder videre en ny placering af Danmark i den internationale arbejdsdeling og en løbende forandring af danske arbejdspladser i et højt tempo.
- Det andet forhold er at den nuværende arbejdsmiljøregulering er endt i en blindgyde og ikke bidrager aktivt til udviklingen af lønmodtagernes produktive kompetencer og arbejdssevne i forbindelse med de udfordringer globaliseringen indebærer og det forhold at der bliver stadig flere psykiske nedslidningsskader.

At blive udfordret er ikke nyt. Det nye ligger i at udviklingen på mange måder foregår stadig hurtigere, og at vi har en viden om udviklingen som gør det klart at det ikke nytter at vente for at se tiden an. Derfor er dette oplæg et forsøg på at komme i offensiven. Det kommer vi ikke ved blot at gøre det samme som andre lande. Forskning og uddannelse er nødvendige indsatsområder – også for Danmark. Men når det kommer til de menneskelige ressourcer har vi nogle markante fortrin, nogle særlige styrkepositioner, hvor vi adskiller os fra en række andre lande.

De særlige danske muligheder

De menneskelige ressourcer er Danmarks særlige aktiv hvilket meget overbevisende fremgår af en række internationale undersøgelser som sammenligner forhold på tværs af landegrænser:

- På europæisk plan har Danmark den mindste sociale ulighed.
- Danskerne er de borgere i EU som er mest tilfredse med livet.
- Danmark er det land i verden hvor folk stoler mest på hinanden. De har både tillid til hinanden og til samfundets institutioner.
- Når det drejer sig om tilfredshed med arbejdet er det ligeledes danskerne som får en markant førsteplads i EU.
- Det er i Danmark lønmodtagerne har gjort mest for at få indflydelse på deres eget arbejde, og hvor de også oplever at have indflydelse.
- Måden der samarbejdes på i danske virksomheder opleves som mere tilfredsstillende, og der opleves færre modsætninger mellem ansatte og arbejdsgivere sammenlignet med en række andre lande.

Der er naturligvis ikke tale om lutter idyl. Den ufaglærte LO-arbejder har fortsat mindre indflydelse og færre udviklingsmuligheder i arbejdet end den højt uddannede funktionær, ligesom der mange steder er problemer med at få samarbejdet i virksomheden til at fungere. Det ændrer dog ikke ved at Danmark har nogle enestående muligheder som det er meget vigtigt at holde fast i og udvikle. Det er også vigtigt at undgå at nye tiltag på den politiske dagsorden svækker disse særlige styrkepositioner. Danmark hverken kan eller skal konkurrere på lave lønninger i forhold til de nyindustrialiserede lande eller med USA i forhold til en kompetent elite, et dereguleret arbejdsmarked med meget lave lønninger for de ufaglærte og en liberaliseret økonomi. Danmark kan derimod konkurrere på det vi er gode til: Det er social kapital på de danske arbejdspladser.

Den sociale kapital i danske virksomheder indeholder tre væsentlige dimensioner:

- **Samarbejdskompetence** er indlejret i relationerne mellem medarbejdere og ledere og mellem medarbejderne indbyrdes og består derfor ikke kun i det formaliserede aftalesystem med samarbejds- og sikkerhedsudvalg. Det er en central forudsætning for samarbejdet at virksomhedens produktive formål og de forskellige roller som ledelse, medarbejdere og valgte repræsentanter har, opfattes som legitime. Det kunne komme til udtryk på denne måde: ”Vi er ikke enige om alt, og det skal vi heller ikke være, men vi kan samarbejde om at skabe værdi for kunder eller borgere”.

- Der er igennem mange år opbygget **tillid** på arbejdspladserne og i samfundet omkring et dialogbaseret samarbejde, fælles problemløsning og evne til at se tingene fra den anden parts synspunkt.
- En oplevelse af **retfærdighed**, hvor forandringer og beslutninger gennemføres på en sådan måde at man synes det går ordentligt til, og man får mulighed for at blive hørt.

Den sociale kapital i virksomhederne betyder at mange ukonstruktive konflikter undgås og at behovet for en kontrollerende ledelse minimeres, idet medarbejderne påtager sig deres del af ansvaret for at arbejdet udføres i dagligdagen. "Den danske model" fungerer med et tillidsbaseret samarbejde i dagligdagen, et effektivt konfliktløsningssystem og et uddannelses-system som ud over at sikre en generel kompetenceudvikling helt fra folkeskolen træner i samarbejde. Disse forhold har måske en større betydning for flexicurity-systemet end "hyr og fyr"-muligheden.

Disse styrkepositioner knyttet til det danske arbejdsmarked og de danske lønmodtagere forekommer selvfølgelig i dagligdagen, men det er nødvendigt at synliggøre dem, fordi de er så afgørende for overlevelse i den globale konkurrence, og det netop er dem vi skal bygge på i fremtiden. Det er særligt evnerne til samarbejde, konfliktløsning og kritisk engagement som skal i "væksthus". Det er samtidig forhold som er af afgørende betydning for det psykosociale arbejdsmiljø med tillid, anerkendelse og retfærdighed som nøgleparametre. En satsning på at udvikle de særlige danske styrkepositioner kan derfor både føre til et bedre arbejdsmiljø og til mere produktive virksomheder. Og det er her der ligger muligheder for en fremtidig arbejdsmiljøpolitik, der bevæger sig ud af blindgyden og bliver en central dynamo i udviklingen af virksomhederne og samfundet.

Social kapital og arbejdsmiljøet

En lang række undersøgelser viser at udviklingen af social kapital vil medføre radikale forbedringer af især det psykiske arbejdsmiljø. Gennem den udvidede deltagelse i virksomhedens udvikling får medarbejdere bedre mulighed for at

- balancere krav og kontrol
- udvikle mere social støtte gennem samarbejdet
- opleve det meningsgivende i at deltage i at forbedre kvalitet og effektivitet
- opnå en højere grad af anerkendelse gennem at bidrage til virksomhedens udvikling
- opnå forudsigelighed, idet man selv er med til at planlægge hvad der skal foregå.

Udviklingen af social kapital kræver udvikling af mere retfærdighed og legitime konfliktløsninger samt tillid mellem medarbejdere og virksomhed. Det vil reducere omkostninger til kontrol og styring og udgøre rammen for et effektivt dagligt samarbejde om at øge produktivitet og kvalitet. Tillige viser nyere forskning at retfærdighed og tillid er afgørende for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Fælles udvikling af virksomheden

Vi vil konkret illustrere hvordan disse særlige styrkepositioner kan bruges til at skabe arbejdspladser der kombinerer et godt arbejdsmiljø med en bedre konkurrenceevne og højere kvalitet. Derfor har vi udarbejdet en vision om nye roller for ledere og medarbejderne, der kan udvikle den sociale kapital og dermed styrke virksomheden i fremtiden. Det er en vision om nye roller for medarbejdere og lederne der fungerer anderledes end de roller vi kender i dag,

selvom der kan genfindes mange elementer i dagens velfungerende samarbejde. Vi beskriver de nye roller ud fra fem dimensioner:

- Anerkendelse af lønmodtagerne som producenter
- Fra kontrol til mening
- Et troværdigt og retfærdigt lederskab
- Medarbejdernes nye opgave: Effektivisering og innovation
- Håndtering af uenighed og konflikter
- Tillidsvalgtes deltagelse i strategisk udvikling.

Anerkendelse af lønmodtagerne som aktive producenter. Danske lønmodtagere er ansvarlige og engagerede i det daglige arbejde og i udviklingen af produktionen. Anerkendelse og værdsættelse af denne rolle er vigtig for fortsat udvikling af ansvarlige og engagerede producenter.

Fra kontrol til mening Mange virksomheder har givet medarbejderne et betydeligt ansvar for den daglige styring af produktionen. Denne udvikling styrkes ved at fjerne unødvendig kontrol og give medarbejderne ansvaret for den daglige ledelse med et klart ansvar for og forståelse af meningen og målet med arbejdet.

Et nyt troværdigt og retfærdigt lederskab karakteriserer lederrollen når medarbejderne har overtaget ledelsen af det daglige arbejde og er aktive medspillere i rationalisering og udvikling. Ledernes opgaver ændres fra kontrol af medarbejderne til at sikre at medarbejderne til stadighed udvikler deres kompetencer og får mulighed for at bringe deres kompetencer og erfaringer i spil i såvel det daglige arbejde som i planlægningen af det fremtidige arbejde. Lederne skal give troværdig viden om virksomhedens udviklingsbetingelser og skabe retfærdige beslutningsprocesser – også når det drejer sig om alvorlige udfordringer og konflikter.

Medarbejdernes nye opgave: Effektivisering og innovation betyder at medarbejderne aktivt og tillidsfuld deltager i udvikling og rationalisering af produktionen. Denne kreative deltagelse understøttes på flere måder. Medarbejdere – også dem uden boglig baggrund og interesse - skal have muligheder for at udnytte deres evner gennem udvikling af arbejdsprocesser og produkter. Det er evnen til at omsætte daglige erfaringer til en ny og bedre arbejdspraksis gennem en kollektiv erfaringsudveksling som er målet. Medarbejderne deltager i strategiske og praktiske udviklingsaktiviteter som foregår i samarbejde med ledere, teknikere og andre grupper.

Håndtering af uenighed og konflikter. Samarbejdet forudsætter enighed om at virksomhedens opgave består i at skabe værdi og kvalitet for kunder og borgere. Men det betyder ikke at ledere og medarbejdere altid er enige. Det er en helt grundlæggende forudsætning for samarbejdet at der er enighed om at opgaven skal løses, men der kan sagtens være konstruktiv uenighed om hvordan den skal løses. Det er væsentligt at ledere og medarbejdere bliver bedre i stand til at skelne mellem konstruktive uenigheder i samarbejdet om virksomhedens udvikling, og de interessekonflikter der altid vil være i virksomheder i vores samfund. Konstruktive uenigheder skal håndteres som et produktivt fænomen og med fokus på det fælles mål: Udvikling af virksomheden. Interessekonflikter skal derimod løses ved retfærdige og legitime beslutnings- og forhandlingsprocesser. Det er derfor afgørende at fastholde den danske model med en levende og anerkendt repræsentation af medarbejdernes interesser og styrke samarbejdsmodellen til at håndtere interessekonflikter på en legitim og retfærdig måde. Det gælder

også når virksomhedens bundlinje er rød, og virksomhedens overlevelse er truet. Medarbejdere og ledere har et fælles ansvar, både når det går godt og skidt for virksomheden.

Tillidsvalgtes deltagelse i strategisk udvikling flytter fokus fra den traditionelle rolle som ledvogter for rettigheder og overenskomster. Det kræver en betydelig omstilling af tillidsrepræsentanternes opgaver og et stærkt fokus på tillidsrepræsentanternes strategiske og ledelsesmæssige kompetencer. Det handler dog ikke om at overgå ledelsen i viden om markedet og den overordnede strategi, men om at tage udgangspunkt i tillidsrepræsentanternes unikke kompetence: Kendskabet til kollegernes kompetencer og erfaringer samt deres interesser og ønsker til virksomhedens udvikling.

Grænser for social kapital

Social kapital er en afgørende styrkeposition, men den kan også have sine grænser. Der kan opstå en risiko for at virksomhederne lukker sig om sig selv og bliver "selvgode". Det kan både forhindre innovation og tværgående netværkssamarbejde samt reducere virksomhedens ansvar over for samfundet. Der er også en risiko for at medarbejdernes engagement i virksomheden forøger omfanget af grænseløst arbejde. Det er imidlertid en udvikling som allerede er i gang mange steder i samfundet og som fællesskabet i den samarbejdende virksomhed får bedre muligheder for at forholde sig, hvis der udvikles et stærkt fællesskab om produktionens gennemførelse. En tredje problemstilling er at den nye medarbejderrolle formodentlig ikke passer til alle på arbejdsmarkedet. Det er derfor vigtig at sikre at arbejdspladserne får plads til medarbejdere med forskellige interesser og ydeevne og med mulighed at veksle igennem arbejdslivet.

Hvordan kan udviklingen støttes?

Visionen om de nye samarbejdsrelationer kan kun realiseres på den enkelte arbejdsplads. Men selvom udviklingen skal skabes indefra, kan den støttes udefra. Samfundets institutioner har derfor et ansvar for at understøtte udviklingen af samarbejde og social kapital. Staten kan understøtte med lovgivning og finansiering af udviklingsaktiviteter. Arbejdsmarkedets parter har en naturlig hovedrolle i at fremme samarbejdet gennem hele aftalesystemet. Det handler om at støtte udviklingen af de nye roller for medarbejdere, ledere og tillidsvalgte. Det handler om at støtte det konkrete fremadrettede udviklingsarbejde i virksomhederne. Det kan bl.a. ske ved at organisationerne i samarbejde støtter forsøg og udviklingsprojekter i virksomhederne. Endelig er et stort behov for forskning både til at dokumentere muligheder og styrker ved social kapital og til at påvise hvordan det er muligt systematisk at opbygge social kapital i danske virksomheder.

2. Indledning

Efter årtusindskiftet har udviklingen i samfundet og på arbejdsmarkedet i stigende grad stillet spørgsmålstejn ved den hidtidige forståelse af arbejdsmiljøet. Der opstår nye problemer med det psykiske arbejdsmiljø, og det bliver stadig vanskeligere at adskille arbejdsliv og privatliv. Denne udvikling udfordrer samfundets indsats for at sikre et sundt og godt arbejdsmiljø. Håndhævelse af lovgivningen er sjældent tilstrækkelig til at løse nutidens arbejdsmiljøproblemer. Et af problemerne er at arbejdsmiljøindsatsen i alt for høj grad er endt i en blindgyde hvor den lever sit eget liv uden sammenhæng med den centrale udvikling i virksomheden. En mulig strategi vil derfor være at integrere arbejdsmiljøindsatsen i den strategiske udvikling af virksomhederne. Det er en nærliggende tanke der også tidligere er blevet arbejdet med. Allerede i 60'erne udviklede Thorsrud og Emery socioteknikken som bygger på at det tekniske og sociale system udvikles i sammenhæng med hinanden, bl.a. baseret på gruppeorganisering af arbejdet og medarbejderindflydelse². I Danmark førte disse ideer til forsøg med gruppeorganisering i jernindustrien³. Efterfølgende blev ideerne integreret i strategien for det udviklende arbejde (DUA) som bl.a. LO lancerede i begyndelsen af 90'erne. DUA har siden i høj grad præget samfundsdebatten, og mange virksomheder er blevet inspireret af tankerne bag strategien. Det har dog også været svært at få DUA ind som et centralt element i virksomhedernes udvikling. Måske er DUA i for høj grad blevet set som et tiltag kun for medarbejdernes skyld, som i praksis ville have begrænset betydning for virksomhedernes resultater. I de seneste år er særligt udfordringerne fra globaliseringen kommet på den samfundsmæssige dagsorden. De sætter pres på at sikre konkurrenceevnen i både den private og offentlige sektor. Dette pres opleves af mange som et nyt pres på arbejdsmiljøet, og der er derfor stor fokus på at udvikle strategier som kan sikre Danmarks og velfærdssamfundets overlevelse på længere sigt samtidig med at arbejdsmiljøet forbedres.

Formålet med dette debatoplæg er at søge at give et svar på disse udfordringer – altså udvikle en strategi som får integreret arbejdsmiljøindsatsen i den centrale udvikling af virksomhederne og samtidig giver mulighed for at udvikle virksomhedernes konkurrenceevne. Kun ved en integration af disse to aspekter tror vi det er muligt at flytte arbejdsmiljøet ind på den centrale bane, hvor de væsentlige beslutninger træffes.

Dette svar forsøger også at tage en yderligere udfordring op: I den samfundsmæssige debat fokuseres ofte på kreativitet og innovation og i forlængelse heraf på eliten af vidensarbejdere. En undersøgelse fra LO har imidlertid allerede peget på at de timelønnede i mange virksomheder spiller en afgørende rolle for innovationen⁴. Det er denne mulighed vi diskuterer i dette debatoplæg. Er det muligt for ledere og medarbejdere at samarbejde om udvikling af selve produktionen⁵ – løsning af kerneopgaven – i både offentlige og private virksomheder? Ideen er at netop ledere og medarbejdere i Danmark har et særligt godt grundlag for produktions-

² Einar Thorsrud og Fred E. Emery: Mot en ny bedriftsorganisasjon : Eksperimenter i industrielt demokrati. Johan Grundt Tanum Forlag. Oslo 1970.

³ F Agersnap, F Junge-Jensen: Rapport om samarbejdsforsøg i jernindustrien. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København, 1974.

⁴ Medarbejderdrevet innovation – En værktøjspjece til inspiration på arbejdspladsen. LO, København 2006. <http://www.lo.dk/publications/download/3216.pdf>.

⁵ Produktion skal i dette debatoplæg opfattes i bred forstand. Det vil sige at begrebet både omfatter den traditionelle materielle produktion, produktion af serviceydelser og produktion af offentlige ydelser i fx social- og sundhedssektoren.

udvikling og innovation, hvilket giver en unik konkurrenceposition i en stadig mere global verden. Dette grundlag består i en udviklet evne til samarbejde – social kapital – der er akkumuleret gennem årtier. Hvis der fremover investeres målrettet i den sociale kapital vil Danmarks konkurrenceevne derfor blive styrket, samtidig med at arbejdsmiljøet bliver markant forbedret.

Denne rapport søger samtidig at bidrage med en manglende brik i den hidtidige debat om globalisering og velfærd. Denne debat har i for høj grad alene fokuseret på hvordan samfundets institutioner skal indrettes for at sikre fremtidens udfordringer. Men der har været en ganske begrænset diskussion om hvad der sker inde i virksomhederne: Hvordan skal de indrettes for bedst muligt at sikre konkurrenceevne og velfærd i fremtiden? Hvilke særlige styrkepositioner kan Danmark tage udgangspunkt i? Her tror vi at en udvikling baseret på virksomhedernes sociale kapital netop giver svaret på det spørgsmål.

En udvikling af den sociale kapital vil samtidig forbedre arbejdsmiljøet. Som vi viser i denne rapport peger flere og flere forskningsresultater i denne retning, men det også vigtigt at være opmærksom på at social kapital langtfra kan løse alle arbejdsmiljøproblemer. De mange alvorlige arbejdsulykker indenfor bygge og anlæg, farlige kemiske stoffer i mange brancher og tunge løft i plejesektoren forsvinder ikke fordi den sociale kapital vokser. Mulighederne for at arbejde i fællesskab med løsning af sådanne arbejdsmiljøproblemer vokser måske med den sociale kapital, men det er stadig nødvendigt med en arbejdsmiljølovgivning og et Arbejdstilsyn som stiller krav til virksomhederne – også dem hvor ledelse og medarbejdere måske bliver enige om at det ikke er nødvendigt at gøre så meget ved det fysiske arbejdsmiljø.

3. Udfordringerne

Nogle år inde i det nye årtusind klarer det danske samfund sig på mange måder godt. Økonomien er god, og beskæftigelsen har ikke været bedre i mange år. Konkurrenceevnen ligger helt i top⁶, og velfærdssamfundet har indtil nu formået at overleve på trods af de mange udfordringer som har rejst sig de seneste årtier. Der er bred enighed både i befolkningen og blandt politikerne om at sikre det danske velfærdssamfund i fremtiden, selvom der ikke er den samme enighed om hvad velfærdssamfundet fremover skal indebære. Forskningen viser desuden stadigt mere klart at velfærdssamfundet faktisk giver helt afgørende konkurrencefordele⁷. Men der er også en bred forståelse af at denne situation ikke pr. automatik vil fortsætte. Der rejser sig mange både nye og gamle udfordringer: Globaliseringen stiller stadig nye og større krav til konkurrenceevnen, miljø- og energiproblemer skal løses, den sociale ulighed er begyndt at vokse, nye teknologier giver både nye muligheder og nye problemer, flere går på pension og færre træder ind på arbejdsmarkedet, og befolkningens forventninger til velfærdsydelser fortsætter med at vokse.

For arbejdsmiljøet medfører denne udvikling også nye udfordringer, samtidig med at nogle af de traditionelle forsøg på at løse dem kan give problemer for arbejdsmiljøet. Fx kan stigende konkurrencekrav med intensivering af arbejdet både i den private og offentlige sektor føre til øget stress og nedslidning. Udbredelsen af informations- og kommunikationsteknologi (IKT) og spredning af produktionen ud over hele jordkloden forøger det grænseløse arbejde, hvor arbejdsliv og familieliv bliver sværere at adskille, samtidig med at stadigt mere arbejde består i at kigge ind i en skærm uden mulighed for fysisk aktivitet. (Se i øvrigt debatoplægget om fremtidens udfordringer for arbejdsmiljøet⁸.)

Et tilbageblik på historien fortæller at samfundet hele tiden er blevet stillet over for nye udfordringer som der skal findes løsninger på. Afvandringen fra land til by og den sideløbende industrialisering er et eksempel på en samfundsmæssig udvikling som på den ene side nærmest er forløbet af sig selv, men på den anden side også har krævet tilpasning af samfundets institutioner for at få det hele til at fungere. I dette tilfælde med udviklingen af et arbejdsmarkedssystem med fagbevægelse, overenskomster og arbejdsret. Et andet eksempel er nødvendigheden af at sætte gang i økonomien efter 2. Verdenskrig, hvor der fra politisk hold aktivt blev iværksat en række produktivitetsfremmende initiativer understøttet af aftaler mellem arbejdsmarkedets parter.

Det er altså ikke nyt i sig selv at samfundet aktivt skal forholde sig til nye udfordringer. Det nye er i høj grad bestemt af to forhold: Det ene er udviklingen som forløber stadigt hurtigere

⁶ Se fx The Economist, Press Release, March 30th, 2005 og The global competitiveness report 2005-06: Policies underpinning rising prosperity. World Economic Forum. Palgrave Macmillan, Geneva 2005.

⁷ Campbell, John L., John A. Hall og Ove K. Pedersen (red.): National Identity and Varieties of Capitalism: The Danish Experience, McGill-Queens University Press og Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2006, Det globale Danmark – LO's oplæg til en ansvarlig globaliseringspolitik. LO, København 2006. http://www.lo.dk/publications/download/4721Det_%20globaleDK2006.pdf

G. T. Svendsen: Hvordan flyver brumbassen? Social kapital og velfærdsstaten. Økonomi & Politik, 79 (19), p. 42-55. 2006.

⁸ Fremtidens arbejdsmiljø – nye problemer, nye muligheder, nye strategier. LO og Institut for Produktion og Ledelse, DTU. 2006, http://www.lo.dk/publications/download/4448_OPArapport_marts2006.pdf.

på grund af globaliseringen med bl.a. IKT og åbne kapitalmarkeder. Den anden er at vi i dag er meget opmærksomme på at udviklingen indebærer udfordringer og risici. Vi ved at det ikke er tilstrækkeligt at ligge i baghjul og så at sige passivt tilpasse sig det som vil ske. Det er heller ikke nok automatisk at forsøge at løse problemerne på samme måde som vi hidtil har været tilfredse med. Det er derfor ikke blevet lettere at finde fungerende løsninger. Det er stadig svært at forudsige fremtiden, der er begrænsede midler til direkte at gribe ind i den fremtidige udvikling, og der er stadig barrierer for nytænkning.

3.1. De konventionelle svar

Der har de senere år udviklet sig en bred konsensus om at det danske velfærdssamfund skal bevares og udbygges. Vi er derfor på de væsentligste områder fri for den deregulering og neoliberalisering som præger England og USA med konkurrence på lave lønninger, dårlige arbejdsbetingelser, social ulighed og beskæring af velfærdsydelser. Der ledes derfor efter andre og nye løsninger hvilket bl.a. har manifesteret sig i Globaliseringsrådet⁹ og Velfærdskommissionen¹⁰. Arbejdsmarkedsorganisationerne har også deltaget i denne afsøgning af løsninger¹¹.

Der er imidlertid en tendens til at søge løsninger i form af ”mere af det samme”, specielt på enkeltområder hvor Danmark ligger relativt lavt i den internationale benchmarking, og hvor løsningen derfor synes at bestå i at fylde hullet ved hjælp af den strategi man har lagt i andre lande. En sådan prioritering kan derfor ende med at barnet ryger ud med badevandet fordi der ikke er fokus på de afgørende danske styrkepositioner.

Mere forskning er ikke tilstrækkelig

Mange analyser har de senere år vist at Danmark halter bagud med investeringer i forskning. Danmark har store vanskeligheder med at opfylde Barcelona-målsætningen om 3 % af bruttonationalproduktet til forskning, heraf 1 % fra statskassen. Og mange af de lande vi sammenligner os med, ligger allerede væsentligt over dette niveau. Der er derfor ingen tvivl om at der er behov for at investere langt mere i forskning. Problemet er blot at det er nødvendigt for ikke at halte for langt bagefter, og at vi i bedste fald kan kæmpe os op på siden af de andre. Det gælder specielt når regeringen lægger op til at investeringer i forskning specielt skal fokusere på avanceret nano- og bioteknologi. Det er et område hvor vi aldrig kan konkurrere med de store. USA tæt fulgt af Japan, Kina og Indien investerer massivt i forskning i disse teknologier. Som et led i uddannelseseksplosionen opbygges der i Asien mange steder store forskningsinstitutioner¹². Bl.a. opbygges der meget store laboratorier inden for en række områder med det formål at tilbyde billige analyser til høj kvalitet. Den elektroniske kommunikation af prøveresultater muliggør at en række prøver kan udføres på tidspunkter af døgnnet hvor kunden ”sover”. Samtidig kan produktion i stor skala medvirke til en billiggørelse understøttet af et lønniveau som fortsat er mindre end Vestens.

⁹ Se Regeringens globaliseringsstrategi: <http://www.globalisering.dk/page.dsp?area=12>.

¹⁰ Se Velfærdskommissionens slutrapport: Fremtidens velfærd – vores valg. 2006, <http://www.velfaerd.dk/index.php?id=95>.

¹¹ Se note 7, samt Dansk Industris kommentarer til globalisering: <http://www.di.dk/Opinion/Alle+emner/Globalisering/DI+mener.htm>.

¹² L. Frank: Klonede tigre – En rejse i det vilde Østen. Gyldendal, København 2005.

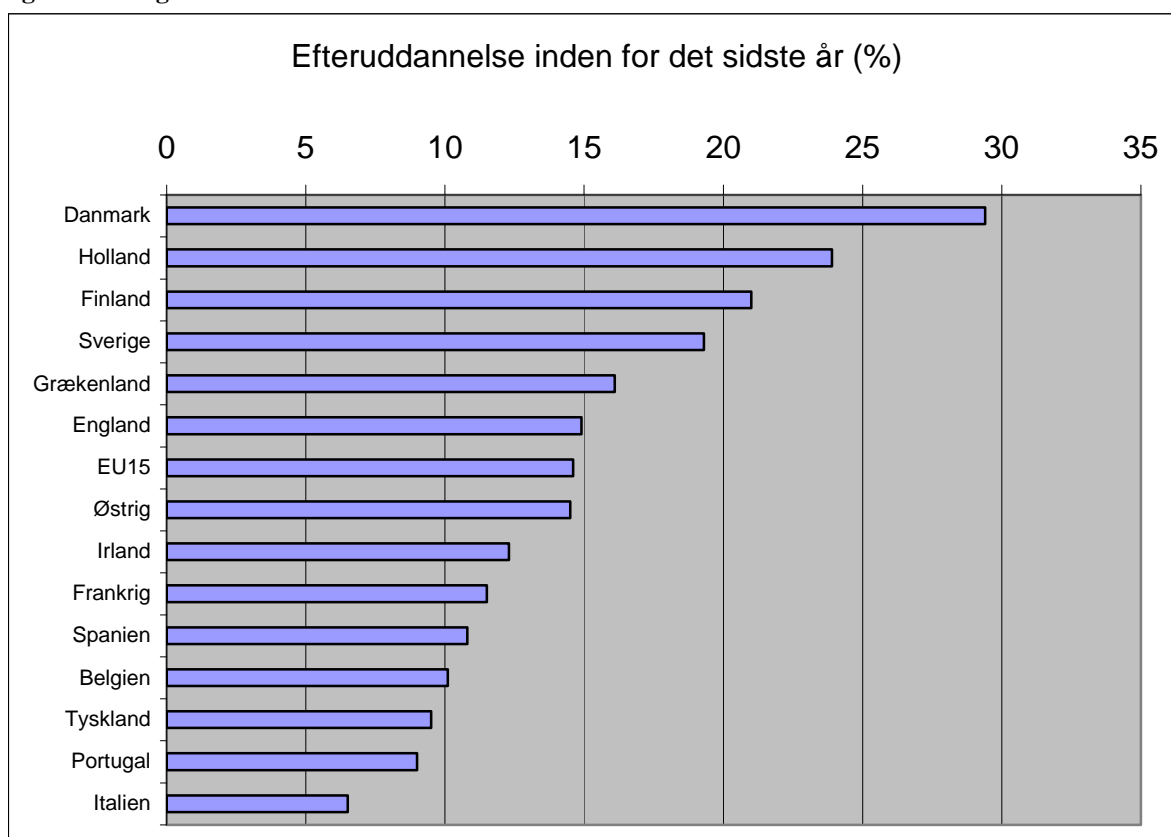
Investeringer i forskning er altså et nødvendigt middel, men er ikke tilstrækkeligt til at adskille Danmark fra andre lande i den globale konkurrence.

Mere uddannelse er ikke tilstrækkelig

Uddannelse er også et område som ofte fremhæves som svaret på fremtidens behov. Hvor det er ganske klart at uddannelse er en nødvendig forudsætning for at klare sig, er det også et område som alle andre industrialiserede lande af samme årsager satser på, og hvor de nyindustrialiserede lande følger rigtigt godt med. Det gælder ikke mindst inden for naturvidenskaben som regeringen i forlængelse af forskningsstrategien prioriterer allerhøjest. Både Kina og Indien uddanner i dag et meget stort antal ingeniører og andre højt uddannede inden for IT, genteknologi, medicin og naturvidenskab, enten på egne universiteter som rangerer højt på listen over anerkendte universiteter i verden, eller på udenlandske universiteter. På de nationale universiteter uddannede Kina i 2001 mere en million kandidater (bachelor og master), heraf knap halvdelen inden for teknik og naturvidenskab.

Der er imidlertid ét område hvor Danmark har særligt gode forudsætninger: Mens andre lande er gode til at uddanne en snæver elite, er Danmark gode til at uddanne den brede befolkning. De timelønnede er godt uddannede og deltager oftere i efteruddannelse end andre lande (Figur 1). Her er et afsæt som med en kommende reform for voksen- og efteruddannelse kan anvendes i den fremtidige udvikling af virksomhederne.

Figur 1. Deltagelse i efteruddannelse¹³



¹³D. Gallie: The Quality of Working Life – Is Scandinavia Different? European Sociological Review 19 (1) p. 61-79. 2003.

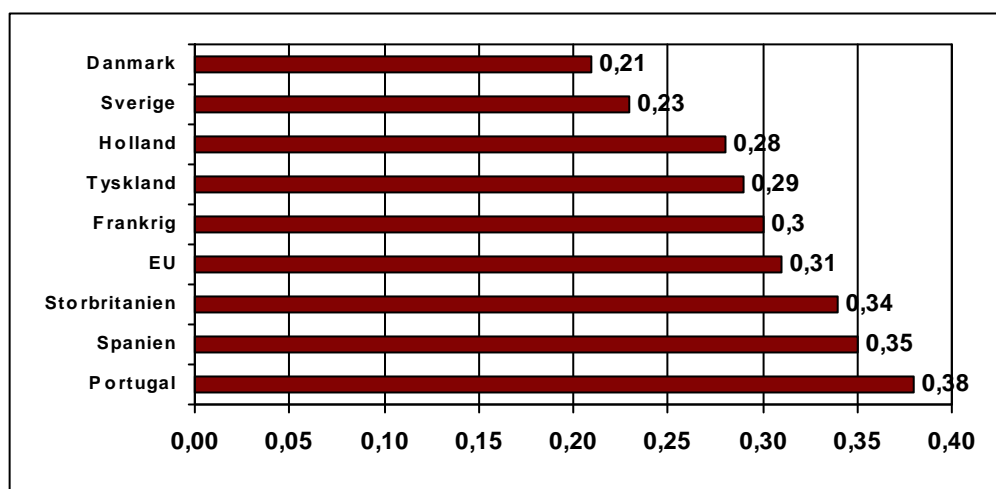
Forskning og uddannelse er som konventionelle strategier nødvendige forudsætninger for at klare sig i fremtiden, men det er ikke her Danmark kan udskille sig fra andre. Det helt afgørende er at finde ind til de særlige ressourcer i vores samfund. Der hvor vi kan noget særligt som adskiller sig fra alle andre. Og det handler i høj grad om de menneskelige ressourcer – specielt de sociale relationer mellem mennesker.

3.2. De særlige danske muligheder

Det er de senere år blevet stadig mere klart at Danmark – når det handler om mennesker og deres relationer – adskiller sig fra de fleste andre lande. Mens der i medierne ofte præsenteres et billede af det danske samfund som præget af utilfredshed og jantelov, viser en række undersøgelser at når det gælder positive holdninger, social sammenhængskraft og samarbejde specielt på arbejdspladserne kan der tegnes et anderledes positivt billede af Danmark. Det betyder selvfølgelig ikke at det danske samfund gør sig positivt bemærket på alle befolkningsmæssige spørgsmål. Fx ligger vi ikke specielt pænt når det angår befolkningens sundhed. Danmark indtager således henholdsvis en 12. plads og en 10. plads for antallet af kvinders og mænds leveår uden helbredsproblemer¹⁴.

På samfundsplan gør Danmark sig bemærket ved at have lille social ulighed sammenholdt med andre lande i EU. Figur 2 viser Gini-koefficienten, som er et mål for den sociale ulighed (0 = ingen ulighed, 1 = de rige ejer det hele)¹⁵.

Figur 2. Social ulighed (Gini-koefficienten)



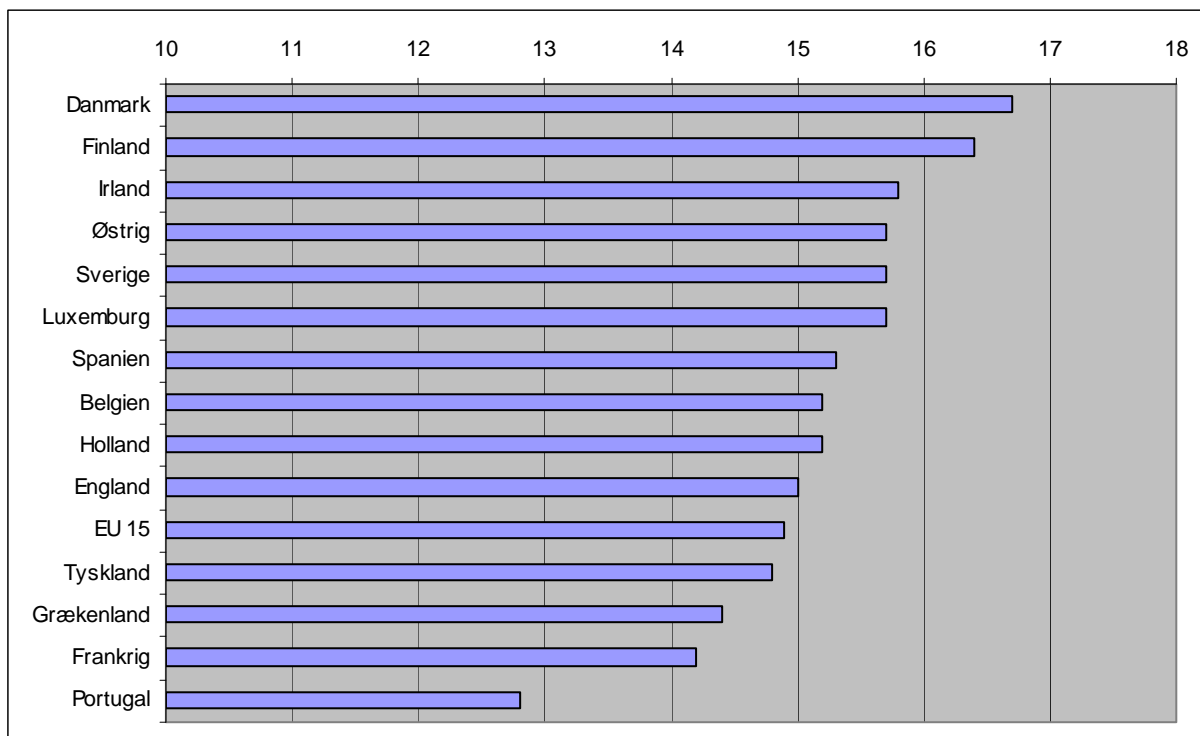
Det er også lykkedes at skabe et samfund hvor indbyggerne også sammenlignet med andre lande er tilfredse med livet og oplever sig selv som lykkelige (figur 3):

¹⁴ Eurostat 2003:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996.39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=en&product=sdi_ph&root=sdi_ph/sdi_ph/sdi_ph1000.

¹⁵ Campbell et al. National Identity and the Varieties of Capitalism. The Danish Experience. McGill-Queens University Press 2006.

Figur 3. Lykke og tilfredshed med livet¹⁶

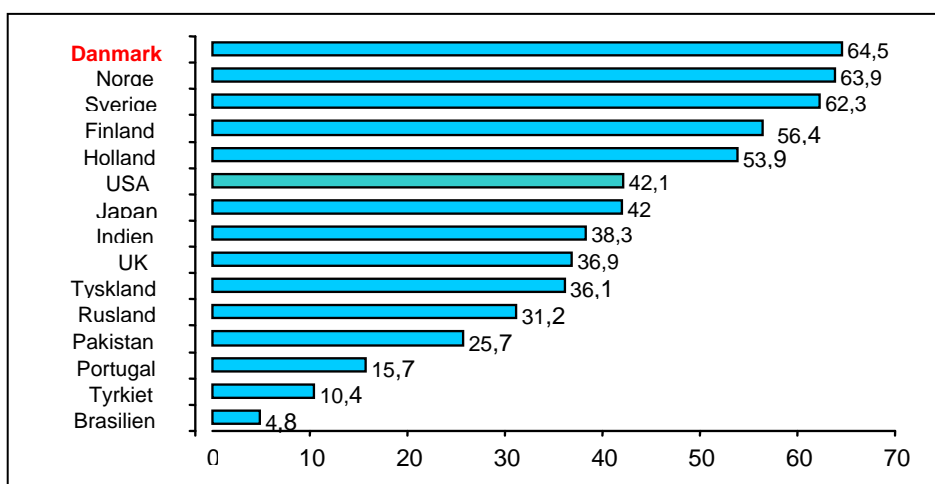


Kombination af to spørgsmål om henholdsvis tilfredshed med livet og oplevelse af lykke. Begge på skala fra 1 til 10.

Et vigtigt element er en særlig høj grad af tillid. Det er særligt vigtigt for arbejdspladsen, fordi tillid til hinanden er afgørende for at kunne samarbejde. Den høje forekomst af tillid gælder både tillid til andre mennesker (

Figur 4) og tillid til samfundets institutioner (figur 5).

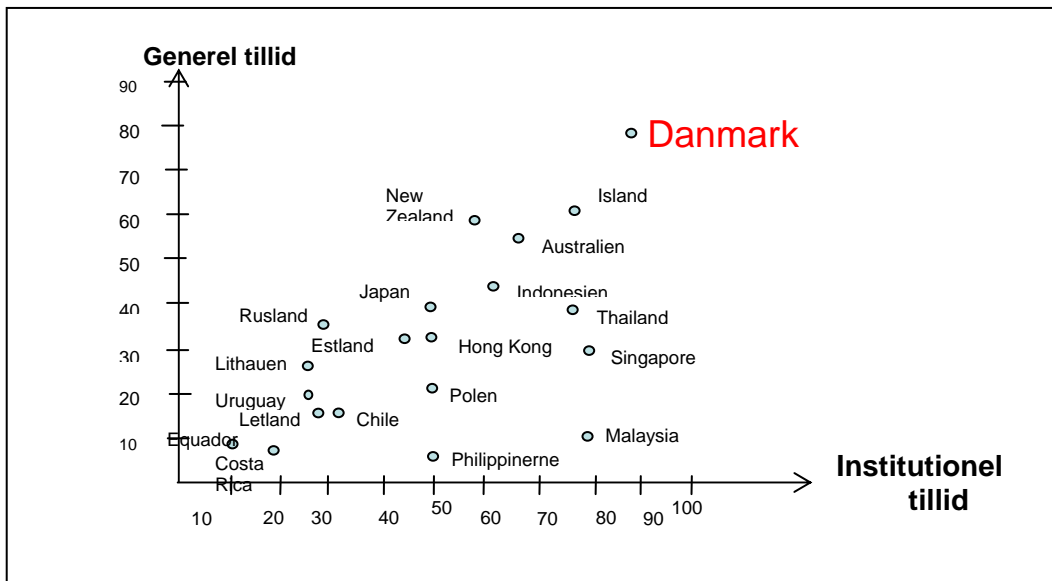
Figur 4. Tillid - I hvor høj grad stoler folk på hinanden¹⁷



¹⁶ European quality of life survey. The European Foundation for Living and Working Conditions. Dublin 2003, <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityoflife/eqls/2003/eqls.htm>.

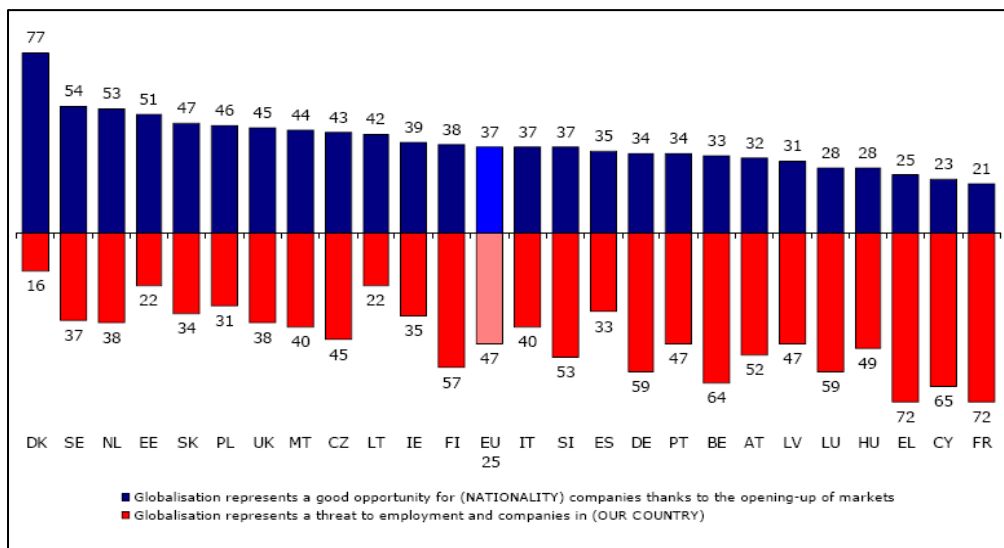
¹⁷ G. T. Svendsen: Hvordan flyver brumbassen? Social kapital og velfærdsstaten. Økonomi & Politik, 79 (19), p. 42-55. 2006. Baseret på tal fra Verdensbankens World Values Survey.

Figur 5. Tillid til hinanden og samfundets institutioner¹⁸



En væsentlig dansk forudsætning for udvikling og nytænkning er også at danskerne ikke er særligt bekymrede over globaliseringen. Det er tværtimod tendensen at se positive muligheder i globaliseringen (Figur 6), mens andre lande er mere tilbøjelig til at fokusere på truslerne fra globaliseringen:

Figur 6. Mulighed eller trussel fra globaliseringen i de europæiske lande¹⁹



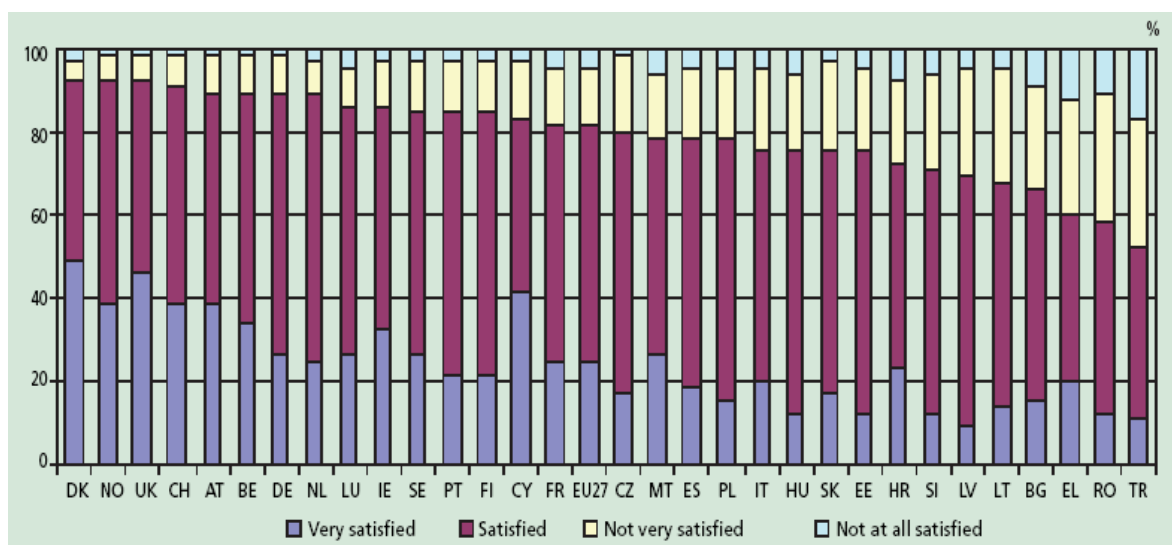
¹⁸ G. T. Svendsen: Hvordan flyver brumbassen? Social kapital og velfærdsstaten. Økonomi & Politik, 79 (19), p. 42-55. 2006. Baseret på selvstændigt indsamlede data for 17 lande.

¹⁹ Eurobarometer: The future of Europe. EU Commission 2006.

3.3. De sociale relationer på arbejdspladsen

En række tilsvarende markante resultater kan genfindes på arbejdspladserne. En væsentlig forudsætning for at udvikle en arbejdsplads er at medarbejderne er glade for deres arbejde. Det er også et område hvor Danmark gør sig særligt bemærket (Figur 7). Selvom spørgsmålet er formuleret på en sådan måde at de fleste erklærer sig tilfredse, er det stadig markant at Danmark ligger i toppen af EU. Og det har været et resultat som er gentaget gennem adskillige målinger:

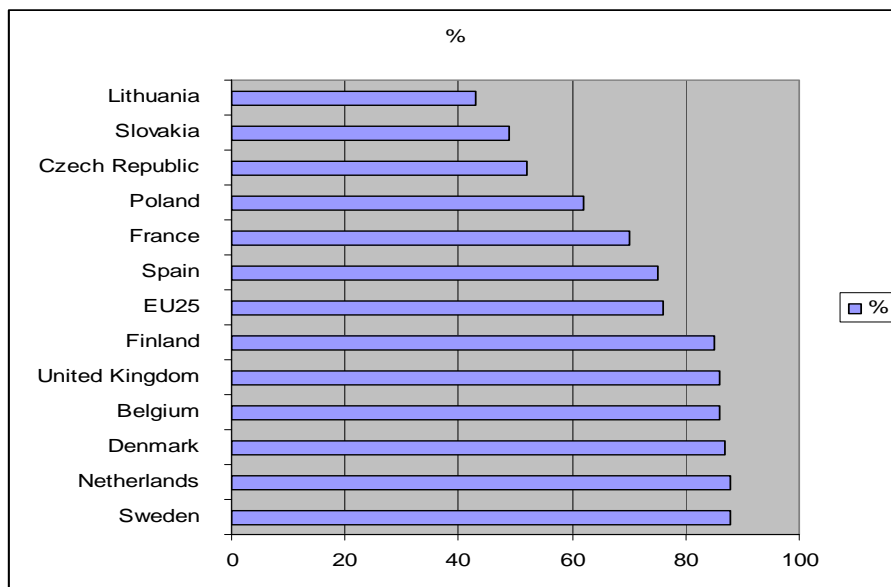
Figur 7. Tilfredshed med arbejdet²⁰



For at kunne deltage i udvikling af en virksomhed er det vigtigt at føle sig tryk på jobbet. Danmark adskiller sig her fra mange lande, fordi der er lav beskyttelse mod afskedigelse. Til gengæld er den bygget ind i den såkaldte flexicurity-model hvor der er relativ høj understøttelse og en aktiv arbejdsmarkedspolitik som støtter kvalifikationsudvikling og jobsøgning. Men man kunne godt forestille sig at danske lønmodtagere alligevel var usikre på deres job. Det ville være tilfældet hvis arbejdsgiverne i praksis benyttede sig af en hyppig hyr og fyrpolitik. Det ser ikke ud til at være tilfældet. I hvert fald hører de danske lønmodtagere til blandt dem som oplever en ringe sandsynlighed for at miste jobbet (Figur 8). Selvom sådanne tal er påvirket af den generelle beskæftigelsessituation er der ikke en direkte sammenhæng med arbejdslededsprocenten.

²⁰ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Fourth European Working Conditions Survey, Résumé 2006. <http://www.eurofound.eu.int/pubdocs/2006/78/en/1/ef0678en.pdf>

Figur 8. Lav sandsynlighed for at miste job inden for de næste 6 måneder²¹

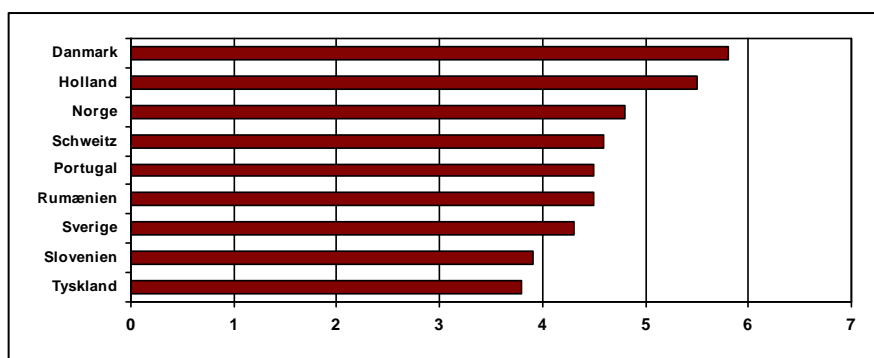


Hvis vi ser nærmere på forholdene inde i virksomheden, gav allerede Hofstedes²² sammenligning af nationale forskelle på virksomhedskulturen i 1980 et markant billede af særtræk ved Danmark (som i øvrigt har mange paralleller til de øvrige nordiske lande). Den viste at danske lønmodtageres værdier i forhold til arbejdet var præget af en kombination af

- lav magtdistance (tolerance over for ulige fordeling af magt),
- en høj grad af feminine træk (bløde værdier, fx omsorg),
- lav undvigelse af usikkerhed (oplevelse af trussel over for uforudsigelige begivenheder),
- en høj grad af individualitet (uafhængighed af andre individer og af samfundets institutioner).

Det er måske nogle af disse forhold som kan forklare at danske lønmodtagere både oplever at have stor indflydelse på deres arbejdsplads og selv aktivt søger denne indflydelse (figur 9 og 10).

Figur 9. Lønmodtageres oplevelse af at have indflydelse på arbejdspladsen (gennemsnitsværdier for en skala fra 0-10)²³

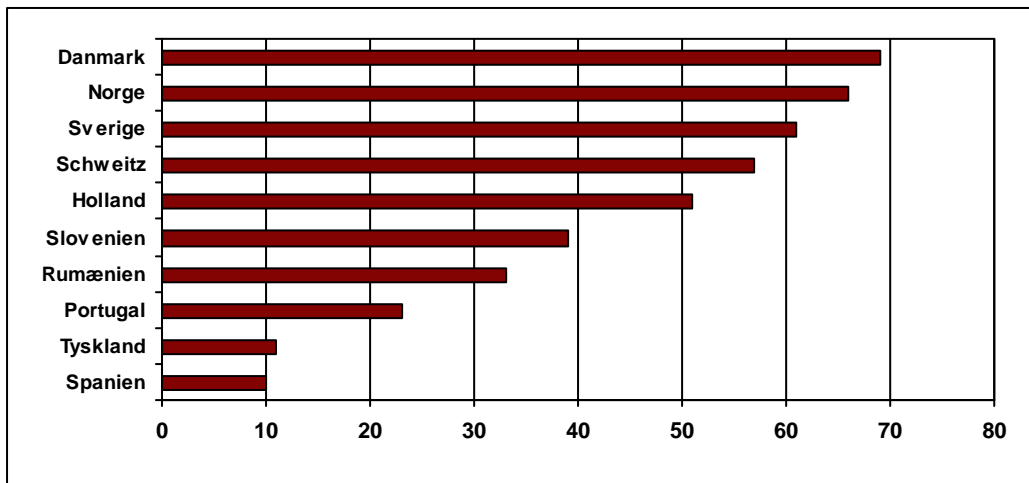


²¹ Fahey, T. et al: 2004. Quality of life in Europe. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Data indsamlet 2003.

²² Hofstede, G. 1980. Culture's consequences: International differences in work-related values. 2 ed. Beverly Hills: Sage.

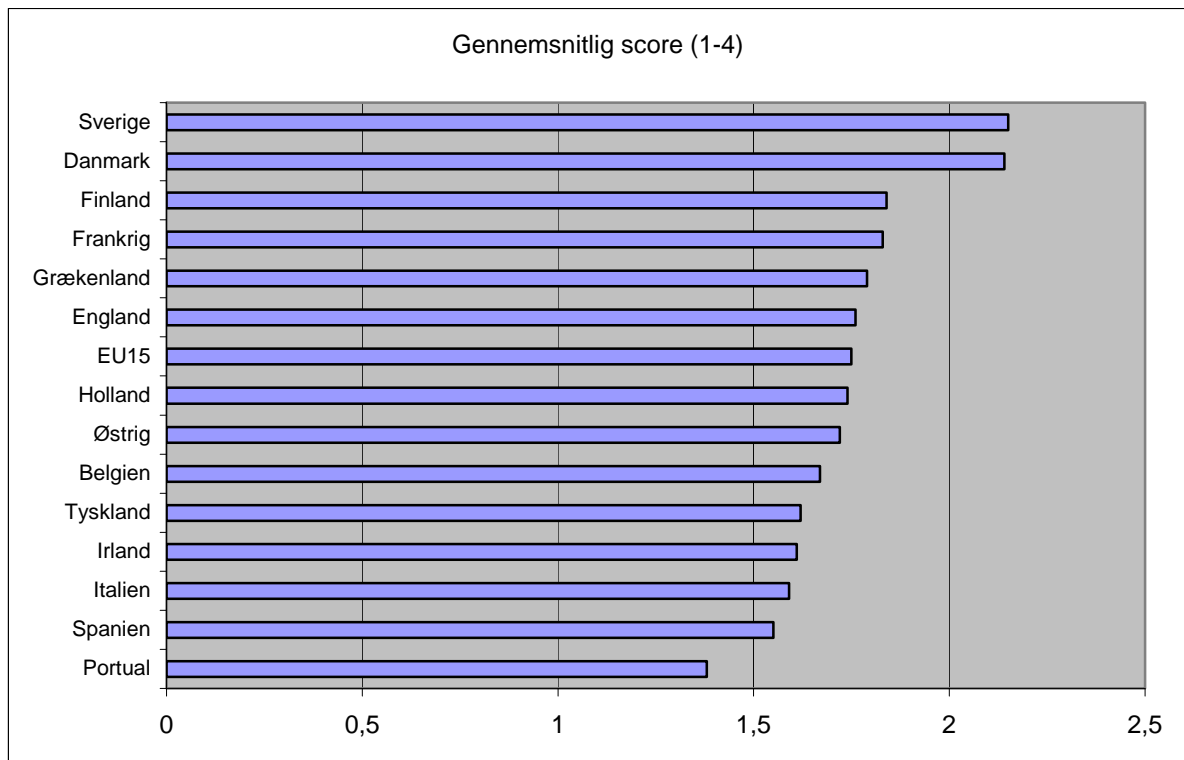
²³ J. G. Andersen: Et ganske levende demokrati. Aarhus Universitetsforlag 2004.

Figur 10. Lønmodtagere som har gjort noget for at få indflydelse på deres arbejde inden for den sidste måned²⁴



Ydermere ser det ud til at de mange års indsats for et udviklende arbejde har givet resultater. I hvert fald ligger danske lønmodtagere helt i top når man sammenvejer variation, læring og indflydelse på jobbet. Figur 11:

Figur 11. Det udviklende arbejde i Europa (variation, læring og indflydelse)²⁵

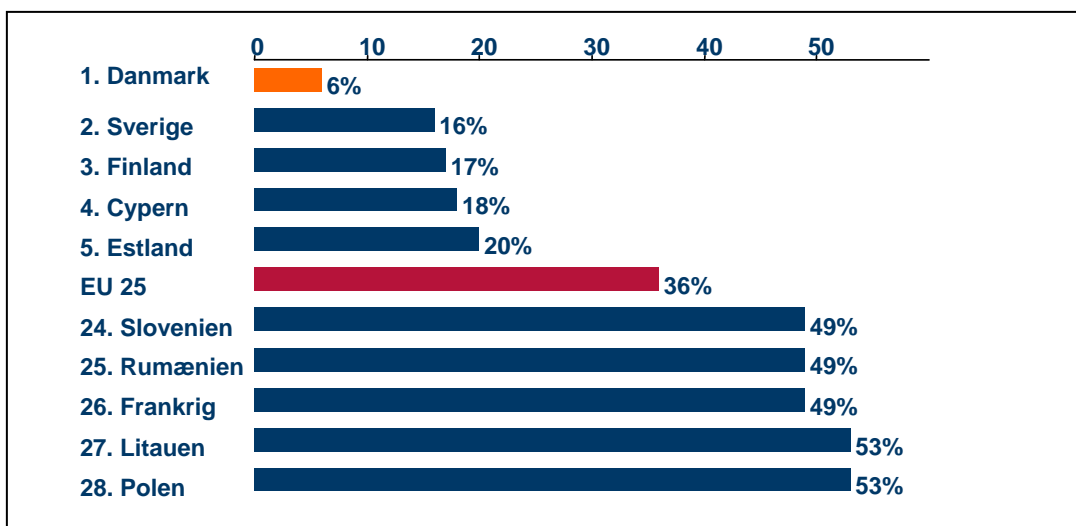


²⁴ Et ganske levende demokrati, se ovenstående note.

²⁵ D. Gallie: The Quality of Working Life – Is Scandinavia Different? European Sociological Review 19 (1) p. 61-79. 2003.

Danmark har en 100-årig tradition for samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter. Det har medført et gennemskueligt og velorganiseret arbejdsmarked, hvor der er en lokal samarbejdsstruktur med tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg. Sammenholdt med tilfredsheden, indflydelsen og det udviklende arbejde er det formodentlig også årsagen til at de ansatte oplever langt færre spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere sammenlignet med andre lande (figur 12):

Figur 12. Andel af ansatte som rapporterer mange spændinger mellem ansatte og arbejdsgivere²⁶



De mange forskellige internationale benchmarkmålinger peger således på at danske lønmodtagere oplever de sociale relationer på arbejdspladsen tilfredsstillende og har en meget positiv holdning til arbejdet. I grove træk kan man sige at der næppe er principiel forskel på de opgaver lønmodtagerne varetager i Danmark og andre udviklede lande, men undersøgelserne peger på at det er den måde vi samarbejder på i Danmark, der er anderledes og opleves som særdeles tilfredsstillende for medarbejderne.

Der findes formodentlig mange forklaringer på, at de sociale samarbejdsrelationer er særligt udviklede i Danmark, og der er givet en sammenhæng mellem tillid til samfundet som helhed og på arbejdspladsen, men det er rimeligt at antage at den danske arbejdsmarkedsmodel med et stærkt samarbejdssystem spiller en stor rolle. Danmark ligger i øvrigt også i top med andelen af lønmodtagere som er organiseret i en fagforening. Der er tradition for samtale og samarbejde om både stort og småt på arbejdspladsen. På virksomhedsplan er samarbejdet institutionaliseret gennem medarbejdernes repræsentation i bestyrelsen, i samarbejdsudvalg og i sikkerhedsudvalg. Lokalt på arbejdspladsen er der valgt tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, og det er ligeledes almindeligt at snakke om forholdene i den enkelte afdeling – hvad enten det sker på et personalemøde eller direkte mellem leder og medarbejder.

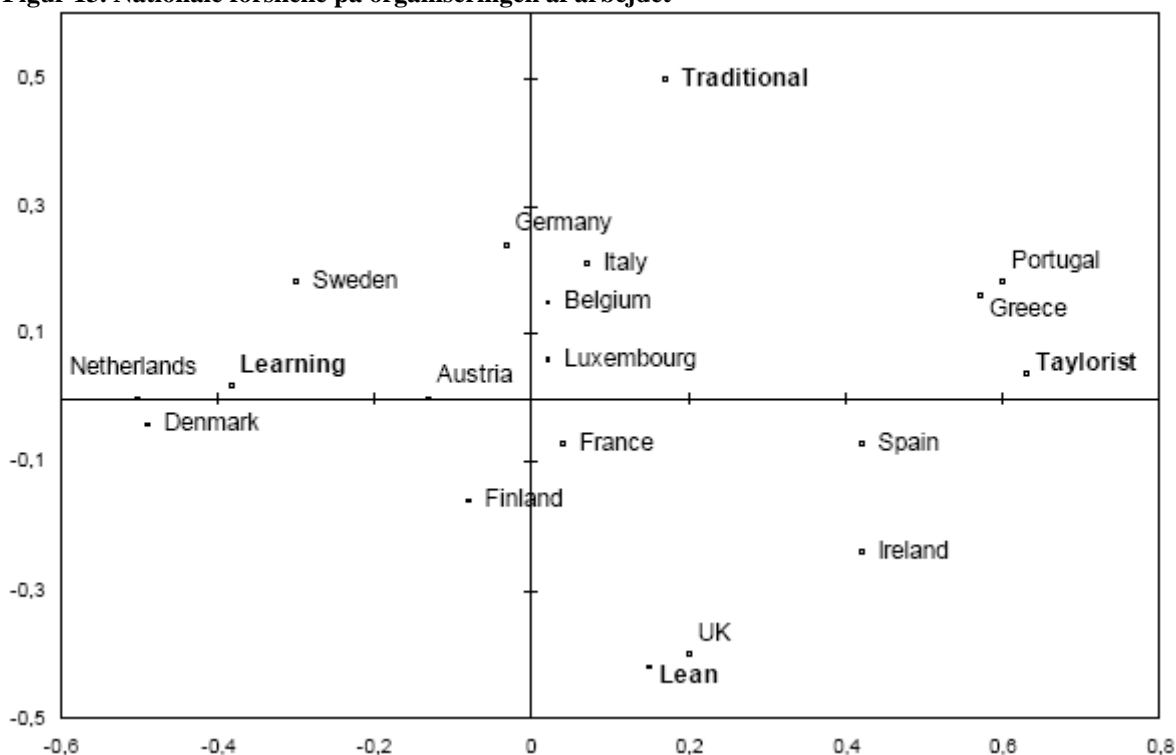
Forholdene skal ikke idylliseres, for alle kender til hverdagens problemer med at få et godt samarbejde til at fungere. Og desuden er disse goder også skævt fordelt. Den ufaglærte LO-

²⁶ Fahey, T. et al: 2004. Quality of life in Europe. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Data indsamlet 2003.

arbejder har langt mindre indflydelse og lagt færre udviklingsmuligheder end den højt uddannede funktionær²⁷.

Men der kan næppe være tvivl om at disse stærke positioner giver Danmark nogle enestående muligheder i den globale konkurrence. De nyindustrialiserede lande kan konkurrere på lave lønninger og USA på en kompetent elite og et dereguleret arbejdsmarked med ganske lave lønninger for de ufaglærte. Den danske mulighed er at konkurrere på en samarbejdende virksomhed hvor både høj og lav med kompetence og engagement samarbejder om at løse dagens udfordringer. Det bliver langt lettere at indføre ny teknologi og forbedre kvaliteten når ledelse og medarbejdere i fællesskab løser opgaven, og når medarbejderne selv tager initiativ til at løse de mange praktiske problemer som opstår når det nye skal implementeres. Dette illustreres af en analyse af de dominerende arbejdsorganisationer i en række europæiske lande (Figur 13). Her er det bemærkelsesværdigt at Danmark er præget af en lærende arbejdsorganisering, som netop åbner op for at medarbejderne deltager i udviklingen af arbejdet.

Figur 13. Nationale forskelle på organiseringen af arbejdet²⁸



Analysen er baseret på data fra den tredje Working Conditions Survey fra European Foundation for Living and Working Conditions i 2003²⁹. De to skalaer bygger på 15 spørgsmål som bl.a. omhandler teamwork, EGA, autonomi og kompleksitet.

²⁷ Scheuer, S. 2003. Frihed i arbejdslivet. København: LO

²⁸ Lorenz, E. and Valeyre, A. Organisational Change in Europe: National Models or the Diffusion of a New "One Best Way". 04-04. 2003. Danish Research Unit for Industrial Dynamics. Druid Working Paper.

²⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.htm>

Det viser sig da også at danske virksomheder er gode til at inddrage også de timelønnede medarbejdere i innovation. 40 % af de timelønnede deltager således i produktudvikling og 50 % i procesudvikling³⁰.

Det gør det naturligvis også helt afgørende at undgå at politiske forsøg på at svare på den globale udfordring ikke smider barnet ud med badevandet. Omfattende deregulering, elitetænkning, nedskæring af dagpengene og lignende tiltag kan underminere den for os så vigtige sociale kapital, og vi kan i det lange løb alligevel ikke konkurrere med USA på en liberaliseret økonomi og lave lønninger til de ufaglærte.

3.4. Social kapital på danske arbejdspladser

Statistisk set har Danmark altså i dag lønmodtagere med en globalt set meget positiv holdning til arbejdet og til den del af arbejdslivet som handler om de sociale relationer. Disse holdninger er næppe tilfældige stemninger men er udtryk for en lang historisk udvikling af samarbejdet på danske arbejdspladser. Og de er væsentlige elementer i den sociale kapital som gennem årtier er akkumuleret i virksomhederne.

Social kapital er et begreb som i de seneste år har vundet bred udbredelse i samfundsvidenskaberne³¹. Flere forskellige undersøgelser tyder på at en høj forekomst af social kapital har positiv betydning for en række forhold i samfundet, og ikke mindst for økonomien³², og Verdensbanken er begyndt at gennemføre komparative målinger af social kapital i World Values Survey³³. Der findes mange forskellige definitioner af social kapital, men det er fælles for de fleste at de indeholder netværk og tillid som væsentlige dimensioner. En hyppigt anvendt definition er Putnams, som betegner social kapital som: ”*de træk ved en organisation som fx netværk, normer og tillid der fremmer koordinering og samarbejde for det fælles bedste*”³⁴. Begrebet social kapital fortæller altså om evnen til at samarbejde om at løse opgaver i en social sammenhæng.

Det meste af forskningen i social kapital handler om lande og lokalsamfund eller om relationer mellem virksomheder, hvor social kapital bl.a. sparer transaktionsomkostninger. På dette område er forskningen nærmest eksploderet. Fra mindre end fem videnskabelige artikler om året i starten af 1990'erne blev der i 2003 publiceret omkring 300 artikler³⁵. Der er derimod skrevet mindre om social kapital inde i virksomheden, men der er i den internationale litteratur også peget på perspektiverne i at beskæftige sig med social kapital på virksomhedsplan (for en oversigt se Adler & Kwon³⁶).

³⁰ Undersøgelse af medarbejderdreven innovation på private og offentlige arbejdspladser. Dokumentationsrapport udarbejdet af Rambøll Management for LO. 2006. <http://www.lo.dk/publications/download/3216.pdf>.

³¹ D. Halpern: Social Capital. Cambridge: Polity Press, 2005.

³² Se sammenfatninger i Halpern (noten ovenfor) og G. T. Svendsen & G. L. H. Svendsen: Social kapital – en introduktion. Hans Reitzels Forlag. 2006.

³³ <http://www.worldvaluessurvey.org>.

³⁴ R. D. Putnam: Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

³⁵ Se Halpern, s. 9, note 30.

³⁶ P. S. Adler & S. Kwon: Social capital: Prospects for a new concept. Academy of Management Review. Vol 27, no. 1, s. 17-40. 2002.

Social kapital fremstår således som et velegnet begreb til at beskrive de styrkepositioner (tillid og samarbejde) som vi har fundet på de danske arbejdspladser. For at anvende begrebet inden for virksomhedens rammer er det dog nødvendigt at bygge videre på Putnams definition for at tilpasse begrebet social kapital til netop denne sammenhæng. Virksomhedens sociale kapital vil vi således operationalisere til tre dimensioner: Samarbejdskompetence, tillid og retfærdighed.

I stedet for netværk og sociale normer vil vi lægge vægt på omfanget af og de produktive kvaliteter ved virksomhedens samlede kompetencer til samarbejde. Her tænker vi ikke kun på det formaliserede aftalesystem med samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg. Det er et vigtigt grundlag. Men det afgørende er de kompetencer der er grundlaget for ledelse og koordinering af det daglige arbejde og for den løbende udvikling af arbejde og teknologi. Det er kompetencer der er grundlaget for de smidige relationer der er imellem medarbejderne og imellem ledere og medarbejdere. Den sociale kapital består for eksempel i indarbejdede evner til dialog, fælles problemløsning, konflikthåndtering og evner til at leve sig ind i andres roller. Samarbejdskompetencerne er indlejrede i relationerne imellem medarbejdere indbyrdes og imellem medarbejdere og ledere. De er ofte ubevidste og er en del af arbejdskulturen. Et væsentligt element i social kapital er at det produktive formål med virksomheden og de forskellige roller som henholdsvis ledere, medarbejdere og valgte repræsentanter opfattes som legitime.

Samarbejdskompetencer svarer begrebsmæssigt til produktionsmidlerne i det gængse kapitalbegreb; samarbejdskompetencer er "værktøjer" der indgår direkte i produktionen, og produktionen kan effektiviseres ved at investere i samarbejdskompetencer. Betegnelsen kapital refererer til at der er tale om en ressource som en organisation bygger op (investerer i), og som efterfølgende kan anvendes af organisationen. På samme måde som med økonomisk kapital vil relevante investeringer i social kapital forøge kapitalen og udgøre en større ressource for organisationen.

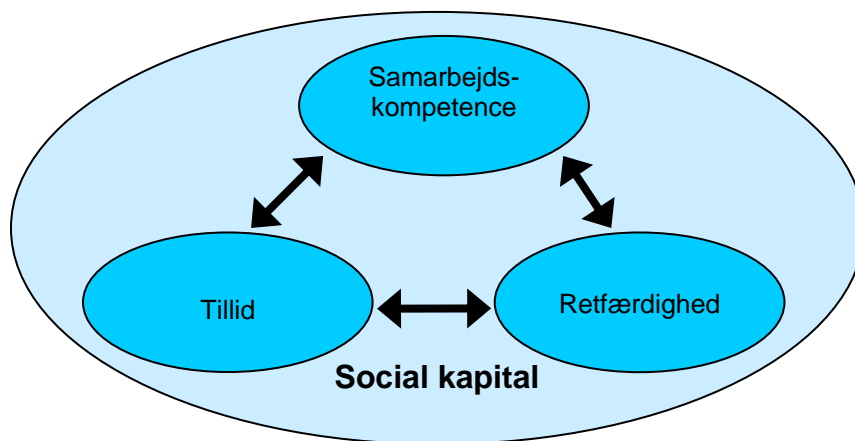
Tillid fastholder vi som en central dimension. Tilliden er opbygget gennem årtier i virksomheder og på arbejdsmarkedet og har bund i mange forhold. Fagbevægelsens indsats, samarbejdet med arbejdsgeberne og udviklingen af tryghed i hele samfundet er væsentlige faktorer.

Eksistensen af tillid i virksomheder er ikke et naturligt og givet fænomen. Tillid i en virksomhed er altid opbygget på en grund af økonomisk og politisk ulighed og fundamentale interessemodsatninger. Tillid skal derfor udvikle sig i en organisation hvor der er magtdistance mellem ledelse og medarbejdere. Dette forhold beskæftiger den internationale litteratur om social kapital sig kun til i begrænset omfang til. Der er imidlertid altid et magtspørgsmål. Magten er ulige fordelt mellem ledelse og medarbejdere, og det er derfor nødvendigt at inddrage denne dimension i virksomhedens sociale kapital. Vi foreslår at det sker gennem begrebet retfærdighed. Når der er magtulighed er det afgørende for muligheden for at arbejde for fælles bedste at personer og grupper med mindre magt bliver behandlet retfærdigt. Retfærdige og legitime løsninger på interessekonflikter er det fænomen der skaber kompromisset mellem ulighed og modsætninger på den ene side og gensidig tillid på den anden side. Det er lige præcis her den danske model har en af sine historisk udviklede styrker.

Tillid og retfærdighed er udtryk for de sociale relationer mellem medarbejdere og ledere. Tillid og retfærdighed er ikke på samme måde som samarbejde produktive ”værktøjer” men helt afgørende rammebetingelser for samarbejdets udfoldelse i produktionen.

Et begreb for virksomhedens sociale kapital kommer således til at bestå af tre komponenter: Samarbejdskompetence, tillid og retfærdighed (Figur 14):

Figur 14. Dimensionerne i virksomhedens sociale kapital



Social kapital bliver således et begreb som på samme tid udtrykker den fælles evne i en organisation til at opfylde det produktive formål til fælles bedste, samtidig med at interessemodsatninger og magtforskelle er indlejret i begrebet. Social kapital bliver på den måde også et udtryk for organisationens evne til at håndtere de interessemodsatninger der altid vil findes først og fremmest mellem ejere og medarbejdere, men derudover også mellem alle de forskellige grupperinger en organisation består af.

Vi ved fra arbejdsmiljøforskningen at gode sociale relationer i virksomheden er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø. Tilsvarende begynder forskningsresultater også at pege på at de sociale relationers har en tilsvarende produktiv betydning – i form af social kapital – som er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne.

En høj grad af social kapital kan altså både tjene et produktivt formål og fremme det gode arbejdsmiljø, men det er vigtigt også at være opmærksom på at social kapital også kan antage en negativ form. Stærk social kapital i en gruppe kan virke ekskluderende for personer uden for gruppen. Det er måske det som har været bagsiden af tidligere tiders arbejderkollektiver som stod samlet mod ledelsen (og ofte mod andre som var anderledes), og det kan være denne negative form man nogle gange ser i stridigheder mellem faggrupper eller afdelinger. Det er derfor vigtigt at den sociale kapital udvikler sig på en sådan måde at den åbner sig mod helheden i en virksomhed. Og det er netop også her at vi ser at den danske lønmodtager har særligt gode forudsætninger for at bidrage til udviklingen af virksomhedens sociale kapital.

Den danske lønmodtager har tillid til sin virksomhed og kan samarbejde

Et vigtigt historisk udviklet træk ved den danske lønmodtager er selvstændighed og ansvarlighed. Sammen med samarbejdskompetencerne udgør disse træk vigtige elementer i en stærk

rolle som producent som der ikke findes mange andre eksempler på i andre lande. Medarbejderne motiveres ved at deltage i udviklingen af ”deres” virksomhed, fordi de ser det som en del af meningen med livet at være på arbejde, og fordi de udvikler deres kompetencer ved at arbejde.

Den danske lønmodtager accepterer også høj grad af usikkerhed i forbindelse med forandring. Sammen med ønsket om udfordringer giver dette et ideelt klima for den løbende udvikling af produktion og nye produkter.

Flexicurity fremhæves som ”den danske model” på arbejdsmarkedet. I diskussionerne bliver flexicurity i daglig tale ofte knyttet til den relativt gode understøttelse i forbindelse med arbejdsløshed. Men det er måske andre træk ved den danske model som er vigtigere. Det gælder det levende samarbejde i gennemførelsen af den daglige produktion og et samarbejdende, effektivt fungerende konfliktløsningssystem. Disse træk bidrager formodentlig langt mere til den økonomiske succes som Danmark har oplevet gennem de senere år, end flexicurity-systemet har gjort det. Det er jo netop sådan at hvis arbejdsgiverne konsekvent udnyttede hyr- og-fyr muligheden ville modellen bryde sammen, fordi lønmodtagerne ville miste tilliden til deres arbejdsgivere.

Det danske arbejdsmarked løser konflikter

Da den amerikanske arbejdsmarkedsforsker Galenson³⁷ efter 2. Verdenskrig studerede det danske samarbejdssystem blev han imponeret over dets effektivitet til at løse konflikter. Netop fordi samarbejdet var sat i system blev problemer og begyndende konflikter samlet op. De nåede derfor sjældent at blive akkumulerede som eksplosivt materiale der kunne komme til udløsning i store ustyrlige konflikter. Kombinationen af parternes gensidige anerkendelse med et velfungerede, retfærdigt og legitimt konfliktløsningssystem er fortsat et særkende var det danske samarbejdssystem.

Samarbejdssystemet og aftalesystemet stod sin prøve da danske arbejdspladser i 50’erne begyndte at indføre produktivitetsfremmende lønsystemer. Vi ved i dag at det afstedkom arbejdsskader og nedslidning for en betydelig del af arbejdsstyrken, og det førte til etableringen af tusinder af arbejdspladser uden mange udviklingsmuligheder for medarbejderne. Men ikke desto mindre indebar fagbevægelsens accept af de produktivitetsfremmende lønsystemer, at det blev muligt at regulere systemernes anvendelse og udmålingen af tider og aflønning. Det kan ses som realistisk strategi til at sikre arbejderne en vis beskyttelse mod de værste konsekvenser af taylorismen.

Denne samarbejdsmodel kan blive en vigtig styrke i fremtidens samarbejde om at udvikle produktionen, netop fordi den har institutionaliseret legitime og retfærdige konfliktløsningsprocedurer. Selv om en virksomhed er karakteriseret af høj grad af tillid og social kapital, vil der altid opstå konflikter i det daglige arbejde

Det lokale samarbejde der udvikledes fra 50’erne og op til i dag handlede hovedsageligt om konfliktløsninger i relation til aftaler og lovgivning (fx arbejdsmiljøloven). I praksis har denne model dog udviklet sig lagt videre, fordi det er nødvendigt at tage sig af de daglige udfordrin-

³⁷ Walter Galenson: Arbejder og arbejdsgiver i Danmark. Det Danske Forlag. 1955.

ger som hele tiden opstår: Der opstår konflikter imellem personer og persongrupper i forbindelse med forandringsprocesser; der opstår problemer med lederroller og organiseringsformer; der opstår problemer med arbejdsmiljø og ny teknologi. I en mere uformel form lykkes det ofte at finde smidige og hurtige løsninger på sådanne problemer. Den eksisterende danske samarbejdsmodel (medarbejderrepræsentanter, samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg) indruges for at aftale overordnede principper for at håndtere konflikter mellem mennesker. Det sker på grundlag af aftaler og fortolkning af regler og love, men de konkrete løsninger findes hvor folk er, både fordi de enkelte individer vil selv, og fordi løsningerne er lokale og konkrete.

Den danske medarbejder tør sige lederen imod

Evnen og viljen til at føre en kritisk og engageret dialog om forholdene i virksomheden og mulighederne for at forbedre produktionen er en styrkeposition. Tidligere var uenigheden mere en markering af lønmodtagerinteresser og sammenhold arbejderne imellem, sådan som den norske sociolog Sverre Lysgaard³⁸ beskrev det i 60'erne. I dag bliver den kritiske dialog stadigt mere konstruktiv i forhold til virksomhedens udvikling og løbende rationalisering.

Den kritiske dialog om alle mulige produktionsmæssige spørgsmål er særdeles værdifuld. Alle forhold bliver vendt, drejet og belyst fra toppen og fra bunden i virksomheden. Det er en dialogform svarende til den man møder i den videnskabelige diskussion, når den er bedst. Bølgerne går højt, og deltagerne accepterer uenigheden fordi den er produktiv. Det er argumenter, logik og facts der tæller og ikke hensyn til status og høflighed.

Den danske medarbejder har både engagementet og det personlige mod til at være uenig med sine kollegaer, ingeniøren og sin leder. Han og hun kender spillets regler og bærer ikke nag efter en heftig diskussion. Der er tillid til at stærke markeringer ikke bliver noteret og gemt til senere. Det afgørende er det resultat, der kommer ud af diskussionen.

Der findes selvfølgelig masser af eksempler hvor medarbejdere og ledere ikke kan finde ud af at tale sammen på denne måde. Interessekonflikter, utryghed, personlige modsætninger og andet kan stille sig i vejen, men det afgørende er at de danske medarbejdere i dagligdagen går ind i diskussionerne med deres ledere i stedet for blot at forholde sig afventende over for problemerne.

3.5. Social kapital og arbejdsmiljøet

Vi tror at udviklingen af samarbejde og dermed social kapital for alvor kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det psykiske arbejdsmiljø refererer ofte til den enkeltes jobfunktion, som ofte beskrives i seks faktorer (populært kaldet guldkorn)³⁹. Høj social kapital med et tæt samarbejde baseret på medindflydelse til medarbejderne, tillid gennem troværdighed og indsigt og retfærdighed gennem respekt og gennemskuelige processer vil medføre forbedringer af hver af de seks faktorer:

³⁸ S. Lysgaard: Arbejderkollektivet. Universitetsforlaget, Oslo 1967.

³⁹ Se en række omtaler af baggrunden for tredækkerspørgeskemaet om psykiske arbejdsmiljø på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's hjemmeside, fx http://www.ami.dk/upload/fra_kortl%C3%A6gning_til_handling_-_hvad_virker_001.pdf?lang=da

Kontrol: Den enkelte medarbejder får meget mere kontrol over sit eget arbejde. Medarbejderen er selvfølgelig underlagt de rammebetingelser som ligger i kerneopgaven og den tilgængelige teknologi, men man får netop også indflydelse på hvordan disse betingelser udformes i praksis, og inden for disse rammer tilrettelægges man selv arbejdet i samarbejde med sine kolleger.

Krav: Det er især graden af kontrol som afgør om givne krav bliver til en belastning. Høj social kapital vil basere sig på at medarbejderne selv får indflydelse på udformningen og fortolkningen af kravene. Man kan dermed også selv være med til at fastsætte for høje krav. Den problematik vender vi tilbage til.

Social støtte: Selve kernen i udviklingen af social kapital er fællesskab og kollektivitet i forhold til produktionen, men det får også konsekvenser for de menneskelige relationer og den sociale støtte. Medarbejdere og ledere er afhængige af hinanden i produktionen, og det bliver derfor nødvendigt at udvikle gode sociale relationer, hvor man er lydhør over for andre og hjælper andre for selv at modtage samme lydhørhed og hjælp når det er nødvendigt.

Meningsfuldhed: Arbejdet bliver mere meningsfyldt for den enkelte fordi man selv er med til at forme den måde kerneopgaven løses på så den giver værdi for kunden og borgeren. Det er netop det at skabe værdi for andre som skaber mening med et stykke arbejde.

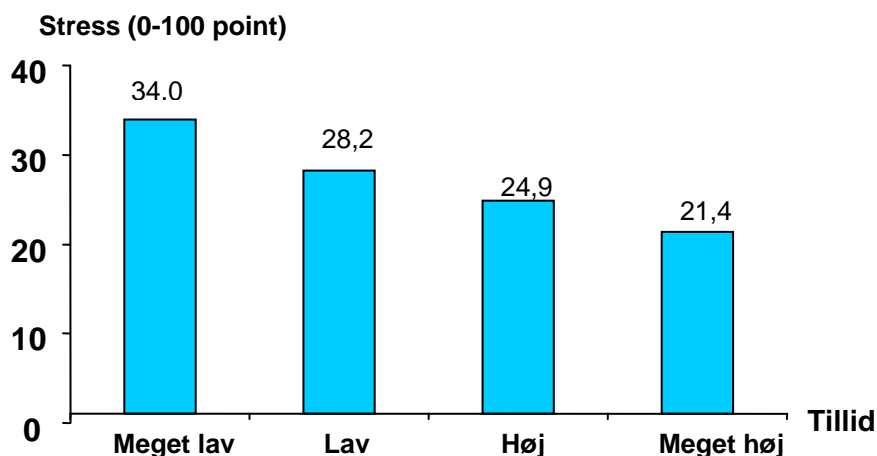
Anerkendelse: Den pengemæssige belønning adskiller sig næppe så meget fra en traditionel virksomhed. Det væsentlige nye element er den anerkendelse af den enkelte medarbejder som ligger i at man får mulighed for at deltage og at man behandles som et ligeværdigt og lige så værdifuldt medlem af organisationen som alle andre.

Forudsigelighed: Gennem deltagelsen i udvikling af virksomheden får medarbejderne meget større indsigt i hvad der foregår, og det bliver derfor mere forudsigeligt hvad der skal ske. Det gælder lige fra planlægningen af det daglige arbejde til de større forandringer som skal gennemføres.

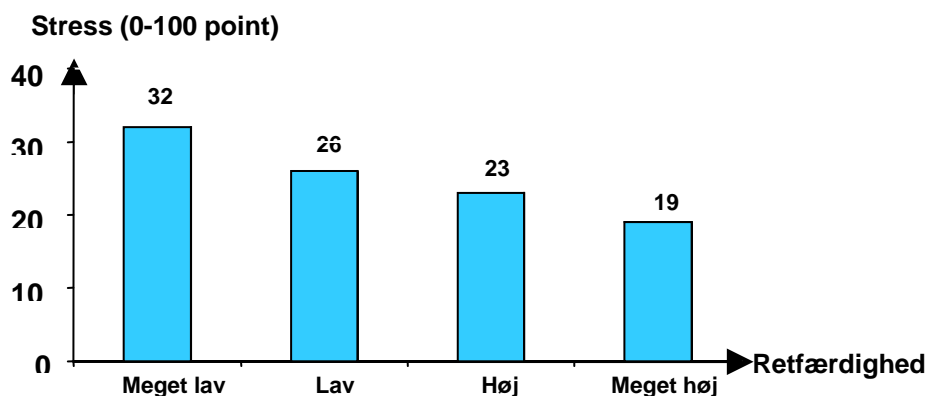
Det psykiske arbejdsmiljø er imidlertid påvirket af mere end jobfunktionen. Det betyder også noget hvordan hele virksomheden fungerer og hvilket forhold den enkelte og gruppen har til hele virksomheden. Det ser ud til at social kapital kan anvendes til at udtrykke denne helhedsforståelse af arbejdsmiljøet. Det har således vist sig i forskningen i de senere år at retfærdighed og tillid i sig selv er væsentlige dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø. Selvom forskningen endnu er ret sparsom, viser den allerede ret markante resultater. Figur 15 og

Figur 16 viser således at der forekommer næsten dobbelt så meget stress på arbejdspladser med henholdsvis en meget lav oplevelse af tillid eller retfærdighed sammenlignet med virksomheder med meget høj tillid eller retfærdighed.

Figur 15. Oplevelse af tillid på arbejdspladsen og stress⁴⁰



Figur 16. Oplevelse af retfærdighed på arbejdspladsen og stress (begge skalaer 0-100)⁴¹

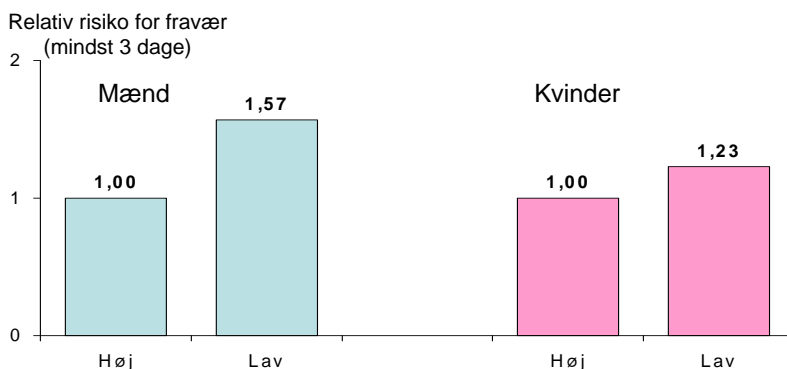


Internationale undersøgelser peger på tilsvarende resultater. Vi nævner et par eksempler nedenfor: Først viser resultater fra en finsk undersøgelse af 41.000 ansatte således at retfærdighed også har væsentlig betydning for fravær (Figur 17). For både mænd og kvinder bliver fraværet væsentligt højere hvis der opleves lav retfærdighed.

⁴⁰ Resultater fra AMI's tredækkerundersøgelse 2005 af 3517 lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø.

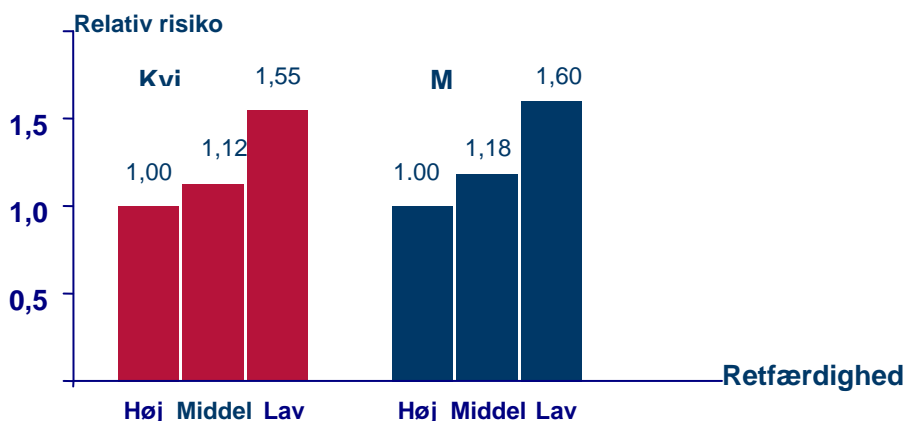
⁴¹ Se note 39.

Figur 17. Retfærdighed og fravær⁴²



Et andet eksempel er en undersøgelse af 10.308 britiske funktionærer som er fulgt over seks år. Den viser en klar sammenhæng mellem udvikling af dårligt psykisk helbred og oplevelsen af retfærdighed på starttidspunktet (Figur 18):

Figur 18. Retfærdighed og psykisk helbred⁴³



Alt i alt er der altså gode indikationer på at høj social kapital har en positiv betydning for det psykiske arbejdsmiljø og for helbredet. Det er dog også et nyt forskningsområde hvor der er behov for mere sikker viden, fx mangler der viden om sammenhængen mellem den del af samarbejdet i en virksomhed som ligger ud over jobfunktionen, dvs. det der handler om indsigt og medindflydelse på de generelle og tværgående beslutninger og aktiviteter i virksomheden.

⁴² Elovainio et al. Soc Sci Med 2005;61:2501-12

⁴³ Ferrie et al. Occup Environ Med 2006; 63:443-450.

3.6. Social kapital og performance

Den sociale kapitalens betydning for performance er ligeledes et relativt uudforsket område. Men der dog nogle internationale resultater på området, ligesom det analytisk er muligt at vurdere betydningen af den sociale kapital for virksomhedens performance.

Høj social kapital betyder at virksomheder undgår konflikter med de problemer og omkostninger der fører med sig. Man kan blot tænke på hvorledes konflikter mellem ledelse og medarbejdere i SAS i de senere år har været stærkt medvirkende til at gøre fremtiden usikker i virksomheden.

Endnu vigtigere er det imidlertid at produktionen simpelthen bliver mere effektiv. Jo mindre social kapital der er akkumuleret i en virksomhed, desto flere ressourcer må der anvendes på ledere og kontrol, og det er vel at mærke ressourcer der ikke skaber værdi for kunderne. Når den sociale kapital er på nulpunktet skal der bruges mange uproduktive lederressourcer på

- Kontrol af arbejdsydelsen
- Driftsovervågning
- Konfliktløsninger
- Fyringer og ansættelser
- Bekæmpelse af modstand mod forandring
- Gennemførelse af rationalisering
- Forsøg på at fastholde engagement og ansvarlighed

Dertil kommer det potentiale som frigøres når medarbejderne på eget initiativ sørger for problemløsning og tager initiativ til innovation af processer og produkter.

Disse antagelser understøttes af den internationale litteratur. Adler og Kwon⁴⁴ sammenfatter i en oversigtsartikel en række positive effekter på performance:

- Tværgående vidensdeling
- Innovation
- Overlevelse for iværksætter virksomheder
- Teameffektivitet
- Udvikling af intellektuel kapital
- Mindre personaleomsætning

Andre forskere udbygger i konkrete undersøgelser med så vidt forskellige eksempler som højere produktivitet og kvalitet i stålværker⁴⁵ og bedre eksamensresultater i læsning og matematik i grundskolen i USA⁴⁶.

3.7. Muligheder og barrierer

Der er altså gode grunde til at udvikle den sociale kapital i danske virksomheder. Det skaber både et bedre arbejdsmiljø og højere performance. Det er samtidig et område hvor Danmark

⁴⁴ P. S. Adler & S. Kwon: Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 27 (1), p. 17-40. 2002.

⁴⁵ J. Gant et al: Social Capital and Organizational Change in High-Involvement and Traditional Work Organizations. *Journal of Economics & Management*, 11 (2) p. 289-328, 2002.

⁴⁶ C. R. Leana & F.K. Pil: Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*. 17 (3), p. 353-366, 2006.

har enestående gode muligheder. Ingen andre lande kan konkurrere med den høje sociale kapital i danske virksomheder. Historisk har der udviklet sig karakteristiske træk ved det danske arbejdsmarkedet og ved de danske lønmodtagere som udgør helt afgørende styrkepositioner for Danmark i den globale konkurrence. Det er kompetencer og kultur der er skabt over en lang historisk periode. Der kan være forhold ved den danske lønmodtagerkultur der skal på museum, men evnerne til samarbejde, konfliktløsning og kritisk engagement skal anerkendes, og de skal i væksthuse. Det er vigtigt at opdyrke og understøtte disse kompetencer yderligere. Det er en helt nødvendig opgave for de danske virksomheder, og det bliver den vigtigste opgave for fagbevægelsen i fremtiden. Det er en vanskelig opgave fordi dette væksthuse ikke kan skabes i offentlig regi, i uddannelsessystemer eller i forskningen. De danske lønmodtageres kompetencer kan kun udvikles i det væksthuse der hedder produktionen.

Samtidig med at disse styrkepositioner giver Danmark gode muligheder i den globale konkurrence, er social kapital og samarbejde afgørende for det psykosociale arbejdsmiljø. En høj grad af tillid, gode sociale relationer samt oplevelse af tryghed og indflydelse er alt sammen nøglebegreber i arbejdsmiljøet. Det betyder at en satsning på at udvikle de særlige danske styrkepositioner også kan føre til et bedre arbejdsmiljø, hvis det gribes an på den rigtige måde. Det er den helt store udfordring til fremtidens arbejdsmiljøpolitik. En politik hvor arbejdsmiljø ikke er gemt af vejen i sin egen isolerede verden men er en central del af de dynamikker som driver udviklingen af virksomhederne og samfundet fremad.

Man kan dog spørge hvad problemet egentlig er. Beskrivelsen i de foregående afsnit peger jo på at det går rigtigt godt i de danske virksomheder. Medarbejderne er tilfredse og engagerede, og økonomien har det fint. Der er imidlertid flere årsager til at det er nødvendigt at gøre noget. For det første er en øget satsning på samarbejde og styrket social kapital vejen til et bedre arbejdsmiljø. For det andet udnyttes potentialet alt for begrænset i virksomhederne. Mens vi tidligere fremhævede at det er positivt at op imod halvdelen af de timelønnede deltager i innovation (se note 29), kan man også betragte dette tal omvendt: Det vil sige at halvdelen af de timelønnede faktisk ikke deltager i den slags aktiviteter, og der er dermed et stort potentiale for forbedring. Et andet eksempel er det dominerende managementkoncept lean som anvendes i flere og flere private og offentlige virksomheder. I en undersøgelse fra Center for Ledelse oplyser de adspurgte ledere at de slet ikke opnår det ønskede udbytte af leanimplementeringen, og at problemet ikke ligger i manglende konkrete værktøjer og teknikker men i den menneskelige side af sagen med motivation og kommunikation med medarbejderne⁴⁷.

Udvikling og rationalisering er alt for ofte en proces hvor ledelsen kæmper med at gennemføre forandringer på trods af medarbejderne. I bedste fald forsøger den at trække medarbejderne op ad bakken, men i mange tilfælde kæmper medarbejderne passivt eller aktivt mod forandringerne, fordi de hverken har tiltro til ledelsens motiver eller til fornuften i de forandringer som gennemføres. Derfor bliver det vigtigste for medarbejderne at fastholde gårsdagens resultater og rettigheder, mens ledelsen bliver endnu mere optaget af at kæmpe sin dagsorden igennem. Resultatet bliver derfor et begrænset udbytte, hvilket af ledelsen fortolkes som et endnu stærkere behov for forandringer, og af medarbejderne fortolkes som et bevis på at forandringerne var overflødige, og at det er rigtigt at forholde sig skeptisk over for ledelsens tiltag. Det er denne onde cirkel som skal brydes hvis danske virksomheder og lønmodta-

⁴⁷ Undersøgelse af erfaringer med lean blandt ledere. Center for Ledelse, København 2006.

gere for alvor skal have udbytte af det store potentiale for fælles udvikling af virksomhed og arbejdsmiljø.

For begge parter bliver der tale om et strategisk valg. Størst måske for ejerne af virksomhederne: I de private virksomheder må ejerne vælge mellem en satsning på det helt kortsigtede afkast (kvartalskapitalisme) og en udvikling baseret på social kapital som giver et langsigtet afkast. I de offentlige virksomheder må politikerne og topledelsen vælge mellem at satse på øget kontrol eller en udvikling baseret på tillid til at medarbejderne faktisk ønsker at give borgerne den bedst mulige offentlige service. Men også medarbejderne og fagbevægelsen må træffe et strategisk valg mellem primært at forhindre forringelser eller primært selv at satse på at tage initiativet til at forbedre af produktionsopgaven og derigennem opbygge social kapital. Og begge parter er nødt til at erkende at her er et område hvor mulighederne for både at blæse og have mel i munden er begrænset. Hvis medarbejderne skal presses til det yderste for at sikre afkastet i morgen eller for at sørge for udfyldningen af endnu et dokumentationsskema så er chancerne for samtidig at opbygge social kapital ganske begrænsede.

Vi er overbeviste om at fremtiden for begge parter ligger i at satse på den langsigtede opbygning af social kapital. Og det er mulighederne for at anvende dette potentiale vi præsenterer i næste kapitel, hvor vi diskuterer hvordan samarbejdet om udvikling af produktionen mere konkret kan foregå.

4. Fælles udvikling af virksomheden

I dette kapitel vil vi skitsere en vision om en radikalt ændret rolle for medarbejdere og ledere. Ideen er at disse nye roller skal skabe grundlaget for den *fulde udvikling* af social kapital i virksomhederne. Selvom vi her opstiller en vision for udviklingen af fremtidens produktion, er der også tale om en vision som tager udgangspunkt i styrkepositioner som findes allerede i dag, og som udnyttes i større eller mindre omfang i virksomhederne. Mange virksomheder er gået et betydeligt stykke ad denne vej og vil hurtigt få store positive resultater af at udnytte den sociale kapital mere effektivt. Vi tror imidlertid at de fordele der er knyttet til social kapital kan forøges radikalt ved en bevidst udformning af lederne og medarbejdernes roller. Vi skitserer derfor de nye roller for medarbejderne, lederne og tillidsrepræsentanterne og hvordan de kan styrke fællesskabet om virksomhedens udvikling. Herefter peger vi på de dilemmaer en satsning på de nye roller indebærer.

4.1. Anerkendelse af medarbejderne som producenter

Hvis en virksomhed gennem længere tid har akkumuleret social kapital, giver det basis for grundlæggende at ændre relationen mellem virksomhed og de almindelige lønmodtagere. Den hundrede år gamle stempling af arbejderne som passive produktionsfaktorer kan erstattes af en anerkendelse af lønmodtagernes rolle som aktive producenter. Anerkendelse af lønmodtagernes som producenter vil betyde at de kan indgå aktivt på samme måde som ledere, ingeniører og teknikere i drift og udvikling af produktion af varer og service.

Aftaler og arbejdsmiljølovgivning har længe bestemt at lønmodtagernes repræsentanter skal inddrages i forbindelse med udvikling af produktionen. Formålet har været at sikre medarbejdernes særlige interesser for eksempel i et godt arbejdsmiljø. Der var tale om deltagelse i udviklingen på et begrænset område og med en begrænset deltagerkare. Aftalerne og lovgivningen var en – ganske vist meget begrænset – anerkendelse af lønmodtagerne som producenter. Forudsætningen for deltagelsen var at almindelige lønmodtagere (de tillidsvalgte) havde kompetencer til at rådgive om og deltage i udviklingen af deres virksomhed.

Den vigtigste udvikling frem mod en selvstændig producentrolle har imidlertid været medarbejdernes daglige bestræbelser gennem årtier for at få indflydelse på og ansvar for udviklingen af det daglige arbejde. Denne kamp for at opnå en respekteret position i arbejdet er ofte foregået uformelt og i det stille. I andre tilfælde med støtte og opfordring fra ledere. Der er mange eksempler på at medarbejderne i praksis har spillet en vigtig rolle i drift og udvikling af deres arbejdsplads, men der er også mange eksempler på at medarbejdernes position som producenter hurtigt kan fjernes ved lederskift, fusioner og virksomhedsovertagelser. Ofte har lederne heller ikke været klædt på til at understøtte medarbejdernes aktive producentrolle. I andre tilfælde har nogle medarbejdere modarbejdet de medarbejdere der satte engagement og deltagelse på dagsordenen ⁴⁸.

⁴⁸ Peter Olsén og Niels Møller (2002): Udvikling og solidaritet, Tidsskrift for Arbejdsliv, vol: 4, pp. 103-118.

Det er i dag almindelig anerkendt at inddragelse af medarbejdere i planlægning og innovation er afgørende for en vellykket forandringsproces. Medarbejderne besidder værdifuld viden som tidligt skal inddrages i udvikling og innovation. Medarbejdernes deltagelse foregår bedst ved en konkret, aktiv deltagelse tæt ved produktionen og med fokus på deres ideer til forandring og løsninger. Medarbejdernes deltagelse i udviklingen er også en læringsproces, hvor de ofte ikke formulerede erfaringer som medarbejderne besidder, bliver synlige. Samtidig skaber deltagelsen i sig selv et bedre arbejdsmiljø, og det gør det mere naturligt at indtænke arbejdsmiljøet i design og planlægning.

Vi ved også at medarbejderne i servicevirksomheder spiller en helt afgørende rolle for at skabe værdi for kunderne. Medarbejderne skaber værdien i et samspil med kunden, klienten eller borgeren. Den inkompetente og stressede medarbejder i et supermarked, i en børnehave eller i et callcenter kan ikke levere god kvalitet. Der er servicevirksomheder som konkurrerer på lav kvalitet og dårlige arbejdsbetingelser, men det er spørgsmålet hvordan de klarer sig i fremtiden. Der vil opstå mangel på arbejdskraft samtidig med at markedet for høj kvalitet vokser med stadige krav om fornyelse i serviceydelserne både i den private og offentlige sektor.

I højt automatiserede virksomheder betyder lønomkostningerne til de medarbejdere der overvåger reparerer og vedligeholder produktionen ikke det store. Her lægger mange virksomheder vægt på at medarbejderne selvstændigt og kompetent griber hurtigt ind ved driftsforstyrrelser og er i stand til at finde frem til mulige risici for driftsforstyrrelser.

Danske medarbejders uddannelsesniveau er en vigtig forudsætning for den nye producentrolle, men den nye rolle handler i langt højere grad om at medarbejderne udvikler kompetencer ud fra deres egne erfaringer. Virksomhederne er i dag ved at blive en læreplads for alle – hele tiden. Der samarbejdes om at skabe de bedste resultater, og det betyder – også i industrivirksomheder – at der skal samarbejdes om deling og udvikling af viden.

Medarbejdernes viden og læring værdsættes allerede i dag i mange virksomheder. Vidensdeling er et omdrejningspunkt for udvikling af virksomhederne i dag, og vi ser i stigende grad at der skabes organisatoriske rammer for at medarbejderne kollektivt kan dele deres erfaringer. Der er også eksempler på at medarbejderne får erfaringer gennem direkte kontakt med aktører uden for virksomheden som fx kunder, borgere og leverandører. Det kræver både tid og kompetence at dele viden, og det er derfor også områder hvor der sættes ind med at uddanne medarbejderne til at blive bedre til at udveksle viden og skabe løsninger.

Kompetencegrupper i callcentre

Callcentre er kendt som et sted med hårde konkurrencebetingelser. Der skal arbejdes effektivt, og der måles på den enkelte medarbejders tidsforbrug ned i de små detaljer, fx længde af telefonsamtaler og tid indtil telefonen besvares. Men det er lykkedes gennem et udviklingsprojekt at etablere kompetencegrupper som faktisk er med til både at forbedre arbejdsmiljøet og styrke kvalitet af ydelserne og dermed af indtjeningen. Kompetencegrupper er i dag en organisering i flere callcentre, hvor medarbejderne er uddannede i coaching og vidensdeling på en professionel måde. Det betyder at de er gode til at finde frem til den bedste praksis i gruppen og til at udvikle løsninger i fællesskab. Gruppen er også et godt oplæringssted for nyansatte. Gruppen er kollektivt ansvarlig for den løbende vidensdeling.

(Niels Møller, Inger-Marie Wiegmann og Jens Voxtrup Petersen: Drivsel – drift og trivsel i call centre. IPL, DTU, 2006)

Vi kan se en parallel udvikling i mange andre brancher og virksomheder. Her kæmper medarbejdere mod nedværdigelse og lavstatus i produktionen og for anerkendelse af deres rolle som producenter. En sådan anerkendelse er ikke noget der kan aftales eller lovgives om. Men kampen for anerkendelse kan støttes af det omgivende samfund for eksempel ved at der skabes en levende offentlighed om den nye producentrolle mellem virksomheder, institutioner og organisationer i forbindelse med debatter om kvalitet i den offentlige sektor, globaliseringens udfordringer, innovation og så videre.

4.2. Fra kontrol til mening

Den virksomhed der har akkumuleret meget social kapital med tillid mellem ledere og medarbejdere, kan fjerne alle overflødige former for kontrol og styring der ikke skaber værdi for virksomheden og kunderne. Alle former for overflødig ledelsesfedt til kontrol af medarbejderne kan skæres væk. Til gengæld frigøres der ressourcer til at lederne kan skabe værdi gennem udviklingen af medarbejdernes kompetencer.

Bygningsarbejderne kan selv

Det er en hundredårig tradition inden for byggeriet at arbejdet for jord- og betonarbejdere, murere og tømrere er organiseret i sjak. Der indgås en aftale med arbejdsgiveren om en bestemt opgave, og herefter er det sjakket som selv vælger sin sjakbajs, som leder arbejdet, og det er sjakket selv der finder effektive løsninger hen ad vejen. Forsøg med at detailstyre sjakkens arbejde med en traditionel ledelsesform har vist sig at være langt mindre effektive end sjakkens selvstyre.

Sjakorganisering er imidlertid også et eksempel på at selvstyre ikke nødvendigvis løser alle problemer. Det kan være økonomiske rammer og tidsplaner som gør det vanskeligt at skabe et godt arbejdsmiljø, og det kan godt være bygningsarbejderne selv som springer sikkerheden over, når arbejdet skal gøres så effektivt som muligt og den høje indtjening sikres.

K. Mathiesen, N. El-Salanti: Sjakket, arbejdet og helbredet. 4. delrapport i projekt arbejdsmiljø, helbred og camps. Center for Alternativ Samfundsanalyse, København 2003.

M. Damlund, S. Gøth, P. Hasle, K. Munk: Nedslidning i jord- og betonarbejdet – et frit men hårdt erhverv. Arbejdsmiljøfondet, København 1983.

Medarbejderne bliver deres egne ledere når deres indsats ikke kontrolleres direkte af første linie lederen. Virksomheden viser at den stoler på medarbejderne og kan give dem kontrollen over det daglige arbejde. Derved tager medarbejderne ansvar for produktionsmålene og anvender dem som et værktøj til at blive stadigt mere effektive. Mål og rammestyring erstatter regelstyring og overvågning. Imidlertid kan målstyring og rammestyring også blive et snærende bånd og alt for bureaukratisk på samme måde som regelstyring. Det sker hvis der løbende stilles krav om detaljerede rapporteringer om målopfyldelse og ressourceanvendelse. Dokumentation er nødvendig, men den må ikke blive et mål i sig selv. Den meningsfulde dokumentation kan derfor anvendes som læringsgrundlag både for produktionsarbejderen og for chefen.

Derfor er det afgørende at medarbejderne har et konkret og selvoplevet oplevet billede af formålet og meningen med produktionen. ”Hvad er det for behov og ønsker vi skal opfylde hos kunden eller borgeren?”. Meningen med opgaven skal være så klar at den kan indgå som et fleksibelt styringsværktøj i stedet for detaljeret mål- og rammestyring. Denne forståelse af meningen udvikles i fællesskab mellem ledelse og medarbejdere. Det klares ikke af en ledelsesbeslutning om hvad der nu skal være virksomhedens værdier.

Medarbejderudvikling af et plejehjem

På plejehjemmet "Lotte" på Frederiksberg er det lykkedes at nedbringe sygefraværet til et minimum. Det hænger sammen med en gennemgribende omlægning af hele plejehjemmets drift.

På et møde mellem lederen og medarbejderne blev det besluttet at de ville arbejde for at skabe et plejehjem, hvor de selv havde lyst til at blive gamle. Det betød at de hver især udarbejdede en ønskeseddel til deres eget plejehjem. Disse ideer blev samarbejdet til en ny plan for plejehjemmets virke hvor der blev brudt op i mange af de rutiner som et plejehjem i dag er styret af. Plejehjemmet er ikke så stort og ligger i en gammel villa, hvilket indbyder til at skabe et hjem – mere end et plejested – med fokus på den ældre plejehjemsbeboer.

Det første de gjorde var at brænde deres kitler og i stedet gå i almindeligt tøj. Det andet var at lægge stor vægt på maden. De gamle bestemmer selv menuen, og da flæskesteg med brunede kartofler og sovs er favorit får de det tit – ikke noget med grønt og fedtfattigt. Det tredje var at de gamle selv kunne bestemme hvornår de vil i seng om aftenen. De fik mulighed for en anden døgnrytme hvor de ofte i en årrække var blevet lagt tidligt i seng. Det fjerde var at tage på ferie sammen. Det femte var at skære ned på administrationen osv. Alt i alt betød det et plejehjem hvor de ældre er glade for at være, hvor de selv bidrager med mere end nogen troede var muligt samt et lavt sygefravær hos de ansatte. Altså en rigtig solstrålehistorie.

Slangen i paradiset var kommunen som hele tiden forsøgte at indordne dem under samme standard som de øvrige plejehjem.

(Historien er fortalt i en TV-udsendelse på DR1)

Vi ved at kontrol og regelstyring er med til at skabe et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Når kontrollen fjernes vil mange af disse arbejdsmiljøproblemer også blive fjernet. Det at kunne se meningen med sit arbejde, er også en vigtig del af et godt arbejdsmiljø.

Men når mening og mål med arbejdet bliver meget nærværende og identitetsskabende kan det være svært at sætte grænser og finde ud af hvornår man har gjort det godt nok. Det kan skabe stress og spændinger i medarbejdergruppen. Det ved vi fra højtuddannede vidensarbejdere.

Det er nødvendigt at finde frem til en måde at regulere arbejdsindsatsen på så man undgår stress og grænseløse krav. Det er svært at håndtere i arbejdsmiljølovgivningen. Det er bedre at udvikle kollektive løsninger. Men vi ved fra det videnstunge arbejde, at det er svært at etablere lokale kollektive reguleringer af belastninger og stress. Det gælder selvfølgelig de steder hvor arbejdet er meget individuelt, men også hvor vidensarbejdet foregår i team kan det være svært at undgå konkurrence om at være nemmest at få fat på, og ligeledes kan det være svært at etablere fælles normer. Det er en udfordring ved det selvstændige arbejde at skabe de nødvendige kollektive reguleringer af arbejdsindsatsen.

4.3. Et troværdigt og retfærdigt lederskab

Kontrol og detailstyring af medarbejderne kan naturligvis ikke fjernes i virksomheder hvor medarbejderne ikke har tillid til ledelsen. Medarbejdere skal have tillid til ledelsen og til fremtiden samt opleve at konflikter bliver håndteret på en retfærdig måde. Medarbejderne skal have tillid til at deres engagement og indsats for opbygningen af virksomhedens social kapital giver dem et medejerskab i virksomheden.

Et troværdigt lederskab er forudsætningen for at de samarbejdskompetencer og forandringskompetencer der er opbygget i virksomheden kan fungere effektivt. Lederne skal arbejde systematisk med at opbygge tro på virksomhedens mål og visioner. Lederne skal skabe tryghed for medarbejdere der er blevet meget mere bevidste om markedskrav og udviklingskrav. Tryghed kan ikke skabes ved at skjule kendsgerninger og trusler mod virksomheden for medarbejderne men ved troværdig information og ved at skabe forudsigelighed og gennemsækelighed.

Lederne arbejder derfor sammen med de tillidsvalgte om at sikre retfærdige processer, arbejde med tillidsvækkende adfærd og vise respekt for alle medarbejdere. Der er særlig fire elementer som er væsentlige for at opbygge troværdighed:

- Konsistent adfærd: Gennemsækelig og forklarlig
- Integritet: Man mener og gør som man siger
- Uddelegering af kontrol: Man viser tillid ved at afgive kompetence til andre
- Demonstration af lydhørhed: Man tager andres synspunkter seriøst

En hovedopgave i denne forbindelse er at lederne sammen med medarbejderne klargør målene. Det sker gennem en omsætning af virksomhedens overordnede mål til konkrete mål for den enkelte og gruppen. Det vigtige i denne sammenhæng er at medarbejderne opnår konkrete erfaringer om hvordan hun/han og gruppen skaber værdi for kunden eller borgeren.

Udvikling i fællesskab på svineslagterier

Slagterierne er kendt for et barsk arbejdsmiljø og mange konflikter mellem ledelse og medarbejdere, men på enkelte slagterier har udviklingen taget en helt anden retning. Strejkerne er forsvundet, og sygefravær og personaleomsætning er nede på et minimum. Det er en udvikling som er skabt i et aktivt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, med fabrikschefen og tillidsrepræsentanten i centrum. Resultatet er et højt niveau af social kapital. Nogle af de vigtige elementer i hverdagen er:

- Fabrikschefen og tillidsrepræsentanten udgør et ledelsesteam.
- Konfliktprocedurer sørger for at uenigheder behandles hurtigt og retfærdigt.
- I afdelingerne er der udvalg hvor mestre og medarbejdere jævnligt mødes og får snakket dagligdagens problemer igennem.
- De direkte berørte inddrages altid i indførelse af ny teknologi, og der lægges særligt vægt på at få de skeptiske med.
- Mestrenes vigtigste opgave er gå rundt blandt de producerende slagteriarbejdere for at tage sig af de problemer som opstår for dem i løbet af dagen.

N. Møller & P. Hasle: Udvikling i fællesskab – om godt psykisk arbejdsmiljø på danske svineslagterier. Danmarks Tekniske Universitet og Slagteriernes arbejdsmiljøudvalg 2004, <http://www.barjordtilbord.dk/Default.aspx?ID=1942>.

Retfærdighed og legitime konfliktløsninger er en anden vigtig forudsætning for at medarbejderne tager ansvaret for producentrollen. Her spiller lederne også en helt afgørende rolle. Hovedvægten lægges ikke på millimeterretfærdighed hvor alle står fast på deres rettigheder ned til sidste komma, men på det man kalder procesretfærdighed, hvor processen opleves som retfærdig. Det afgørende er at man bliver behandlet ordentligt undervejs, at man får de nødvendige oplysninger, at der bliver lyttet til ens synspunkter, og at alle behandles ligeværdigt. Når processen opleves som retfærdig, kan medarbejderne og lederne godt forstå og acceptere at resultatet ikke nødvendigvis bliver lige som man havde forestillet sig. Den retfærdige proces er bygget op om seks elementer:

- Konsistens: Ens behandling af alle
- Involvering: De berørte skal høres
- Respekt: Synspunkter behandles seriøst
- Synlighed: Beslutningsprocessen er gennemskuelig
- Forklaring: Hvorfor beslutningen blev som den blev og hvilken konsekvenser den får
- Refleksion: Konsekvensen af beslutninger vurderes, og unfair eller forkerte beslutninger kan omgøres

En virksomhed med højt udviklet samarbejde og troværdig ledelse er rustet til at klare vanskeligheder i fællesskab, og eksterne vanskeligheder skaber ikke uløselige interne konflikter. Men den samarbejdende virksomhed undgår ikke problemer der gør ondt. Medarbejdernes nye rolle som anerkendte, aktive og myndige producenter indebærer som nævnt mange fordele, men det betyder også at medarbejderne kommer til at tage et medansvar både for succes og nederlag. Social kapital og troværdig ledelse betyder at medarbejderne – lige som lederne er vant til i dag – må acceptere de udfordringer og ubehagelige problemer der er forbundet med globalisering, fusioner etc. Men det fungerer kun når informationen til medarbejdere eller tillidsvalgte om virksomhedens udfordringer og vanskeligheder er troværdig og ucensureret.

Når lederne og de tillidsvalgte skaber tillid og retfærdighed og derved udvikler den sociale kapital, kan der skabes et særdeles effektivt fællesskab om drift og udvikling i virksomhederne. Sådanne virksomheder vil fungere helt anderledes end de virksomheder vi kender i dag. Først og fremmest fordi der ikke findes den frygt og modstand der i dag udgør store barrierer for et fællesskab om udviklingen af produktionen.

Den daglige produktion gennemføres uden omkostninger til direkte kontrol, men med klare og legitime mål for ressourceanvendelse og kvalitet. Der er hele tiden fokus på at opdyrke viden om bedre og mere effektive måder til at producere varer eller serviceydelser. Lederne og medarbejdere forfølger fælles udviklingsmål: Hvordan kan arbejdet udføres bedre? Hvordan kan det gøres mere effektivt? Hvordan kan vi yde en bedre service? Hvordan kan vi skabe mere værdi for kunder og borgere? Medarbejderne spiller en nøglerolle i arbejdet med at skabe effektivitet i dagligdagen.

Et sådant fokus på udvikling hos medarbejderne i den samarbejdende virksomhed kræver ikke omfattende boglige kvalifikationer. Udvikling er et praktisk anliggende. Udvikling sker på baggrund af medarbejdernes levende forståelse af kundens og borgerens behov og deres udnyttelse af egne erfaringer. Netop fordi det daglige arbejde har en privilegeret plads som læringsrum vil den ikke-faglærte uden boglig baggrund få mulighed for at i højere grad at udnytte sine evner. Udvikling tager ikke udgangspunkt i bøgerne men i det medarbejderne selv gør og som de dermed selv har praktisk viden om.

Lederens opgave er at understøtte medarbejdernes læringsprocesser og kompetenceudvikling. Der er ikke længere brug for lederrollen som en kontrollant. I stedet fungerer lederen som en coach (træner og lærer) der skaber værdi for medarbejdere (karrierer og kompetencer) og virksomhed i form af social kapital.

På den ene side er den viden der udvikles i virksomheden kollektiv viden. Det vil sige viden som har været underlagt medarbejdernes og ledernes fælles kritik, som er afprøvet af alle og

er blevet en fælles ”bedste praksis”. Det er væsentligt at denne viden bevares i virksomheden, og at den produktive anvendelse af denne kollektive viden skaber fordele for virksomhed og medarbejdere.

På den anden side omsættes de fælles kompetencer også til individuelle kompetencer der har værdi på arbejdsmarkedet. Det kræver at medarbejdernes kompetencer og erfaringer dokumenteres, og at der aktivt skabes udviklings- og karrieremuligheder for medarbejderne. Medarbejderne udvikler sig i arbejdet med at udvikle virksomheden. Det er det der gør arbejdet meningsfyldt for medarbejderne.

4.4. Medarbejdernes nye opgave: Effektivisering og innovation

Social kapital skaber ikke kun et effektivt grundlag for den daglige produktion. Der hvor social kapital for alvor viser sin produktive kraft er i forbindelse med udvikling af produktionen.

Udvikling i virksomheder præget af mistillid, dårlig ledelse og ringe samarbejde er erfaringsmæssigt vanskeligt. Hvis medarbejderne ikke har tillid til lederne og ikke er trygge ved fremtiden bliver implementeringen af nye ideer og ledelseskoncepter mødt med passivitet eller modstand. Resultatet bliver en ond cirkel hvor omfanget af kontrol og ledelse øges som igen fører til mere passivitet og modstand.

Udvikling og forandring i en virksomhed skaber stort set altid frygt hos den enkelte og brud i relationerne mellem aktørerne. Samtidig kræver udvikling paradoksalt nok en høj grad af basal tryghed for at lykkes. Udvikling kræver at alle deltagerne kan fokusere på målet uden at tænke på mulige negative konsekvenser.

Hvis der på forhånd er opbygget tillid, åbenhed og reelle erfaringer om retfærdighed i virksomheden, er det muligt at skabe tryghed, også i turbulente udviklingsprocesser. Det gælder for hver enkelt medarbejder. Social kapital betyder for den enkelte medarbejder: Du hører til her! Du er en del af et fællesskab! Det gælder selv om alting er ved at blive forandret! Denne grundlæggende tillid betyder at udviklingsprocesser kan gennemføres uden trygheden sættes over styr. Det betyder at alle fokuserer på udviklingens mål og fokus som er den afgørende forudsætning for at udviklingsprocesserne bliver vellykkede.

Medarbejderne i en virksomhed med social kapital udviklet til denne trindhøjde er maksimalt fleksible og engagerede i kontinuerlig udvikling. Virksomheden er gennemsyret af arbejdet med løbende at forbedre produktion og produkter uden at det skaber stress og modstand. Virksomheden kan også gennemføre radikale forandringer på en effektiv og smertefri måde.

Erfaringen om tillid og retfærdighed betyder at medarbejdernes energi frigøres fra frygt for forandring, og de bliver hovedaktører i at gennemføre forbedring af processer og produkter. Alle medarbejdere er involveret i effektivisering og produktudvikling baseret på egne produktive erfaringer og snilde. Der er gjort op med Taylors forældede principper om at kun ingeniører og ledere kan udvikle produktionen.

I en virksomhed med fuldt udviklet social kapital kan ledere og medarbejdere rationalisere arbejde og produktion i en atmosfære af gensidig tillid, og medarbejderne er trygge i forhold

til fremtiden. Den medarbejdergruppe, der så at sige hele tiden bruger sin viden og erfaring til at rationalisere produktionen, er også den der er sikker på beskæftigelse og stadig bedre job.

Det er ikke medarbejdernes evner til at lære på skolebænken der er afgørende, men derimod deres evner til at omsætte deres daglige erfaringer med produktionen til løbende forbedringer og løsninger. Erfaringerne viser at allerede i dag sker der hvert år forbedringer alene baseret på medarbejdernes erfaringer som giver 2 – 4 % stigning i produktiviteten. Det sker stort set af sig selv fordi medarbejderne og førstelinje-lederne gerne vil gøre deres daglige arbejde så godt som muligt. Hvis der sættes fokus på læring og systematiske forbedringer, som det for eksempel er muligt gennem lean-konceptet, kan stigningen i produktiviteten øges til et tocifret niveau.

Medarbejderne i fremtidens samarbejdende virksomhed har et helt andet syn på effektivisering og ny teknologi sammenlignet med det klassiske arbejderkollektiv i 50'erne og 60'erne. Her var al forandring en trussel mod arbejderne og et angreb fra lederne. Et angreb der derfor skulle bekæmpes.

Allerede i dag er tilliden til fremtiden og til forandring meget større blandt medarbejderne. Det skyldes ikke blot den aktuelle gode beskæftigelse, men også at det er en erfaring at medarbejdernes deltagelse i udvikling er væsentlig for virksomhedens succes samt at de virksomheder der satser på udvikling er dem der overlever.

Vi tror at fælles udvikling af produktionen baseret på fuldt udviklet social kapital vil kunne sikre det bedste af den industrielle produktion i Danmark. Om 10-20 år vil der ikke være masseproducerende industrivirksomheder i Danmark som vi kender det i dag i fx slagteribranchen. Der vil være to slags produktionsvirksomheder: Virksomheder der producerer med høj automatiseringsgrad og virksomheder der hele tiden udvikler nye produkter og processer. I begge tilfælde skal der kompetente medarbejdere til at optimere den daglige produktion.

I de af fremtidens danske virksomheder der satser på at udvikle industrielle processer og produkter, foregår der et løbende udviklingsarbejde mellem medarbejdere, ingeniører og ledere. Medarbejderne udvikler til stadighed nye produktionsprocesser i en realistisk produktions-sammenhæng hvor processerne hele tiden optimeres. Når processerne fungerer effektivt, kan teknologien implementeres i virksomhedens afdelinger i Østeuropa eller Sydøstasien.

I den samarbejdende virksomhed har medarbejderne en helt ny producentrolle. De ved at det er dem der skaber værdi, og de belønnes i forhold til det. De arbejder aktivt for løbende forbedringer af produktionen uden at tænke på risikoen for en reduktion af beskæftigelse i virksomheden eller i samfundet. Medarbejderne arbejder i team som har overtaget ansvaret for produktion, kvalitet og den løbende kompetence- og vidensudvikling i teamet.

Alle medarbejdere – såvel produktionsmedarbejdere, ledere og ingeniører – respekterer hinanden for de kompetencer de hver især besidder. Deres samarbejde er respektfuldt og tillidsfuldt, og alle er bevidste om hvordan udviklingsprocessen skal organiseres og ledes.

I de ovenstående fire afsnit har vi beskrevet hvordan den sociale kapital kan styrkes ved at udvikle lederne og medarbejdernes roller. Udviklingen betyder ikke at alle har samme opgaver i hele virksomheden, men at alle medarbejdere – ledere og ingeniører og nu også almindelige lønmodtagere – respekteres for deres bidrag til virksomhedens udvikling. Deres samarbejde er respektfuldt og tillidsfuldt, og alle er bevidste om hvordan udviklingsprocessen skal organiseres og ledes.

Accepten af stadig omstilling og udvikling er afgørende for at danske virksomheder kan fastholde deres position i den globale sammenhæng. Men det handler ikke kun om fleksibilitet. Det handler også om at alle medarbejdere ser sig selv som vidensarbejdere, der anvender deres erfaringer til stadig udvikling. Konkurrencekraften ligger i medarbejdernes forandringskompetencer. De stadige krav om udvikling kan bæres, fordi medarbejderne har opnået status som myndige og selvstændige personer.

Konkurrencekraften i dag er knyttet til viden. Det er her den økonomiske dynamik ligger i det globale samfund. Danmark står stærkt i denne udvikling. Især hvis vi kan få hele samfundet og alle dets borgere med i denne udvikling uden at dette skal forstås som en overmenneskelig øvelse i fleksibilitet og intellektuel udvikling. Netop fordi kompetenceudviklingen primært sker i virksomhederne, vil den hele tiden have et praktisk indhold og være kontekstafhængig. Det er i denne sammenhæng vigtigt at sikre at de kompetencer der er opnået i virksomheden kan anerkendes og bruges på arbejdsmarkedet. Hvis der kan skabes effektive aftaler om dette, vil medarbejdernes position på arbejdsmarkedet generelt styrkes på grund af deres kompetencer til forandring og samarbejde – og det danske arbejdsmarked vil blive attraktivt for internationale virksomheder, der lever af viden og fleksibilitet.

4.5. Håndtering af uenighed og konflikter

Den fælles udvikling af produktionen baseret på social kapital har altså store arbejdsmiljø-mæssige og produktionsmæssige fordele. Det giver umiddelbart indtryk af at der er tale om udviklingen af ”den bedste af alle verdener”.

Hvis man betragter virksomheden isoleret og som én aktør er udviklingen af social kapital en formidabel strategi. Hvis alle virksomhedens interessenter kun var optaget af virksomhedens ve og vel ville udviklingen af social kapital formentlig slå alle andre former for ledelse og motivation. Hvis alle tænkte langsigtet og ikke på kortsigtede taktiske muligheder for fortjeneste ville alle få den optimale glæde af at deltage i virksomhedens aktiviteter. Hvis alle tænkte på at skabe værdi for kunder og klienter ville virksomheden sikre sin overlevelse på den bedste måde. Hvis medarbejdere og ledere altid var perfekte til at samarbejde ville virksomheden klare sig godt, og arbejdsmiljø og jobtilfredshed ville være maksimal højt og godt.

Det lyder jo for godt til at være sandt! Det lyder alt for idyllisk! Men ikke desto mindre har vi her vist at de danske virksomheder allerede i dag er nået langt i retning af disse mål. Det er altså ikke umuligt at investere i social kapital og få bemærkelsesværdige resultater i form af produktivitet og godt arbejdsmiljø på samme tid. Vi har i dette kapitel beskrevet, hvordan virksomhederne kan opnå yderligere vækst og bedre arbejdsmiljø ved bevidst skabe nye roller i produktionen. Men det er også klart at der er mange dilemmaer forbundet med udviklingen af samarbejde og social kapital. Mange af de fordele der er knyttet til en myndig og engageret producentrolle har en bagside. Det er altid sådan at udvikling altid indebærer dilemmaer som

man ikke kan undgå og som man må tage stilling til. Ved at erkende dilemmaerne kan man måske blive bedre til at håndtere dem.

Virksomheder med megen social kapital eksisterer lige som alle andre virksomheder i en omverden som består af krævende medspillere og dødbringende modspillere. Marked og kunder skaber muligheder for virksomheden men også udfordringer og nederlag som ikke kan undgå at ramme medarbejderne. Det er der ikke noget nyt i. Medarbejdernes stærke engagement i virksomheden kan betyde, at de føler sig tvunget til at acceptere urimelige forringelser og stærkt arbejdspress i nedgangsperioder. Medarbejderne udvikler en stærk og personlig identifikation med den engagerede og myndige producentrolle. Rollen bliver en del af ens personlige identitet. Det betyder at fyringer nærmest kan blive identitetstruende. Det kender vi fra andre fag, men her taler vi om lønmodtagere i stærkt konkurrenceudsatte virksomheder og uden den samme ansættelsestrykthed som for eksempel i akademiske stillinger.

Virksomheden kan opkøbes og blive underlagt helt anderledes ledelsesformer eller blive tømt for værdier. Virksomheder med social kapital er ikke perfekte og vil ikke altid vinde overlevelseskampen. De kan gå fallit eller være nødt til at reducere beskæftigelsen fordi de befinder sig på et stagnerende marked.

Udviklingen af en ansvarlig producentrolle vil betyde et stærkt fokus på kundekrav og formålet med virksomhedens produktion. Kunden og klienten er imidlertid den mest krævende arbejdsgiver man kan tænke sig, fordi kundens behov er mere legitime og meningsfulde end arbejdsgiverens krav om fortjeneste. Vi kender denne problemstilling fra arbejdet med mennesker inden for sundhed og omsorg. Her gør den direkte kontakt mellem klient og medarbejder arbejdet værdifuldt for medarbejderen, men det er svært for den enkelte at sætte grænser. I traditionelle virksomheder kan medarbejderen klage til sin leder hvis arbejdspresset er for stort. Lederen kan i mange tilfælde være et bolværk over for kundernes krav. Dilemmaet består således imellem på den ene side en producentrolle med myndighed og mening og på den anden side i større udsathed over for kundens og borgerens krav.

Med udgangspunkt i disse to dilemmaer kan man stille spørgsmålet om det er rimeligt at medarbejderne tager et medansvar for virksomhedens udvikling og overlevelsesproblemer, når der ikke i samme grad følger formel magt og ejerskab med. Men hvad er alternativet? Er bedre at fortsætte med den traditionelle lønmodtagerrolle, og de moralske og psykologiske forsvarsmekanismer der er forbundet hermed?

Vi mener at udviklingen af nye samarbejdsrelationer og social kapital er en stærk og realistiske strategi for udviklingen af arbejdsmiljøet, fordi den samtidig vil styrke det danske samfund i den globale konkurrence baseret på unikke danske styrkepositioner. En satsning på udvikling af social kapital fjerner ikke modsætninger og problemer skabt af den globale konkurrence. Det er heller ikke en strategi der ændrer ved grundlæggende samfundsstrukturer, men det er en strategi der kan styrke lønmodtagernes position, status og magt inden for disse rammer.

Der opstår altså uden tvivl konflikter som den danske samarbejdsmodel ikke kan løse på en sådan måde at alle får deres ønsker opfyldt. Det vigtige er at konfliktløsningsprocessen bliver oplevet som legitim og retfærdig, og at parterne derigennem fortsat anerkender og respekterer hinanden.

Social kapital vil sammen med det danske aftalesystem kunne udgøre rammen for et smidigt og kompetent dagligt samarbejde som også løser hverdagens konflikter. De konkrete konfliktløsninger baserer sig sjældent direkte på aftaler men på medarbejderrepræsentanternes og lederes smidige håndtering af de til stadighed forskellige konfliktsituationer. Konflikter håndteres af ledere og medarbejderrepræsentanter der er professionelle til konfliktløsning, og legitimiteten sikres via deres kompetencer samt åbne og retfærdige beslutningsprocesser.

Selv om der vil opstå konflikter som vi kender dem fra dagens virksomheder, vil medarbejderne opleve at konflikterne løses retfærdigt. Der sker fordi konflikt- og forhandlingsprocessen foregår ud fra principperne om procesmæssig retfærdighed, hvor det afgørende er at man bliver hørt og bidrager. Derfor bliver det i sidste ende mindre afgørende om man får sine ønsker og krav helt opfyldt.

4.6. Tillidsvalgtes deltagelse i strategisk udvikling

Bliver de valgte tillids- og sikkerhedsrepræsentanter tilovers hvis det daglige samarbejde fungerer så godt, vil nogle måske spørge. Medarbejderne deltager jo fuldt ud i den daglige udvikling af virksomheden. Men selv om det daglige samarbejde fungerer godt og tillidsfuldt, kan virksomheder i vores konkurrencesamfund ikke fungere som et åbent demokrati på alle planer.

Der træffes mange beslutninger som ikke kan ske i fuld offentlighed og med deltagelse af alle eller store dele af medarbejderne. Ledelsen skal derfor kunne samarbejde med de tillidsvalgte og være sikker på deres fortrolighed. Det er forudsætningen for at medarbejdernes interesser også kan komme på banen, når der træffes vigtigt og måske ubehagelige beslutninger.

I den samarbejdende virksomhed er tillidsrepræsentanterne i stand til at deltage i de ubehagelige beslutningsprocesser. Men de er ikke blot i baghånden til den dag de alvorlige problemer opstår, hvor lederne skal have hjælp til at formidle de ubehagelige budskaber. I virksomheder med megen social kapital har tillidsrepræsentanterne en ekstra stærk magtposition, fordi de ikke blot repræsenterer medarbejdernes interesser i løn og beskæftigelse men også repræsenterer en afgørende produktionsfaktor. Derfor er de tillidsvalgte hele tiden med i de strategiske beslutningsprocesser for at sikre at den sociale kapital opretholdes og udvikles. Den sociale kapital er udtryk for medarbejdernes investeringer i virksomheden og giver dem en form for medejerskab til virksomheden. I fremtiden kan det blive de tillidsvalgtes opgave at forvalte denne kapital ved aktivt at deltage i strategiske beslutninger. Det betyder at de tillidsvalgte bliver en del af virksomhedens strategiske ledelse og derfor også tænker forretningsmæssigt. Tillidsrepræsentanterne er primære forvaltere af virksomhedens sociale kapital og sørger for at den bevares og at der løbende investeres i uddannelse og samarbejdskompetencer.

Vi tror at udviklingen af social kapital kan være en vigtig stabiliserende faktor i virksomhedernes ofte turbulente udvikling. I kraft af forankringen af samarbejde og ledelse i det daglige og i kraft af de tillidsvalgtes deltagelse i den overordnede ledelse vil virksomheden være robust over for hyppige udskiftninger af ledere og ejere. Allerede i dag udgør de tillidsvalgte på mange måder kontinuiteten i virksomheder med hyppige udskiftninger af ledere, fordi de har et dybt indblik i virksomhedens styrker og svagheder.

Fællestillidsrepræsentanter sikrer overlevelse og konkurrenceevne

I et netværk af fynske fællestillidsrepræsentanter i større virksomheder ejet af multinationale virksomheder viste det sig at det var netop tillidsrepræsentanterne der kunne sikre virksomhederne. Toplederne blev hyppigt udskiftet og havde ofte øjnene mere rettet mod den fremtidige karrierevej i koncernen end på de lokale udviklingsbehov. Tillidsrepræsentanterne havde derimod netop øje for de lokale muligheder og så de styrkepositioner som kunne anvendes til at sikre overlevelse og vækst, også i en global multinational koncern. De gik derfor aktivt ind i rationalisering og produktudvikling og blev dermed en afgørende faktor for virksomhedernes overlevelse i den globale koncern.

(P. Hull Kristensen: Et grænseløst arbejde. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København 2003)

Det kræver en betydelig omstilling fra vagthund af overenskomstmæssige rettigheder til at arbejde med strategisk virksomhedsudvikling – en omstilling som kræver nye muligheder for uddannelse og kompetenceudvikling. Det er imidlertid en udvikling som uddannelsen af tillidsrepræsentanter både i den private og offentlige sektor allerede er gået i gang med. Medarbejderrepræsentanterne skal deltage i virksomhedens ledelse for at varetage medarbejdernes interesser i at udvikle virksomheden på en sådan måde at medarbejdernes humane og sociale kapital også udvikles. De bedste medarbejderrepræsentanter har disse kompetencer i kraft af deres erfaringer og indsigt i hvad der rører sig blandt medarbejderne. Der er altså ikke tale om at tillidsrepræsentanterne skal matche topledelsen i markedsindsigt og strategiske analyser. Nej, repræsentanterne bidrager og deltager med deres unikke viden om hvordan medarbejderne oplever tingene, og om hvilke ressourcer der ligger skjult hos medarbejderne. Denne måde at deltage i ledelse på kan styrkes gennem en systematisk vidensdeling mellem dygtige repræsentanter på tværs af fag og virksomheder og dermed give et grundlag for at styrke repræsentanternes nye strategiske rolle.

Omstillingen indebærer også at finde gode måder, hvor kolleger i perioder varetager en del af de opgaver som det ofte har været tillidsrepræsentantens opgave at varetage. Det sker for at inddrage flest mulige kolleger, og fordi der ofte er kolleger som har særlige kompetencer til og et særligt engagement i at løse den pågældende opgave.

SU og sikkerhedsudvalget bør sammenlægges således som det allerede sker i MED-udvalgene i den kommunale sektor. Det bør ske fordi virksomhedsudvikling, kompetence og arbejdsmiljø skal behandles som en sammenhængende helhed. Det betyder måske færre tillidsvalgte i virksomheden. De skal til gengæld have mere kompetence til at deltage de vigtige beslutninger. Mange af de opgaver som de tillidsvalgte varetager i dag kan overlades til medarbejdere som et led i det daglige arbejde i samarbejde med de lokale ledere. Det gælder for eksempel driften af arbejdsmiljøarbejdet (APV og lignende aktiviteter) og de mange sociale omsorgsaktiviteter tillidsrepræsentanter også varetager i dag. Det betyder at mange af tillidsrepræsentanters opgaver decentraliseres, hvilket skaber yderligere medarbejderinvolvering. På denne måde bliver samarbejdet om at skabe en socialt velfungerende arbejdsplads og et godt arbejdsmiljø udbredt til de lokale medarbejdere og ledere. Det sker allerede på mange arbejdspladser, fx ved at der nedsættes ad hoc-udvalg, hvor ledere og medarbejdere i fællesskab finder frem til løsninger på sociale problemer eller gennemfører projekter om fx danskurser, sund mad og motion.

5. Grænser for social kapital

Den satsning på udvikling af social kapital som vi har beskrevet vil på mange måder skabe et udviklende arbejdsliv med høj grad af motivation og mening. Det kan fx udtrykkes på denne måde: ”Det er vores virksomhed, og den giver mig mulighed for at udvikle mig og være med til at forandre verden”. Mening og motivation er en væsentlig del af det brændstof der får virksomheden til at fungere smidigt og effektivt, og det giver samtidig udfordrende og menneskeligt udviklende arbejde.

Men satsningen vil også betyde at konkurrencen føres helt ind i virksomheden med et stadigt pres på arbejdskollektivet og den enkelte medarbejder. Det er udtryk for en myndiggørelse af medarbejderne men indebærer også store udfordringer. Det er derfor relevant at se nærmere på hvorfor en satsning på udvikling af social kapital overhovedet er en god idé set fra en arbejdsmiljøsynsvinkel – ja, hvorfor det faktisk kan være et væsentligt bidrag til en ny strategi for arbejdsmiljøindsatsen. Der er store arbejdsmiljømæssige fordele ved den samarbejdende virksomhed, men som ved de fleste ting er der også en bagside af medaljen. Den vender vi tilbage til senere i kapitlet.

Det er imidlertid ikke kun det psykiske arbejdsmiljø som bliver berørt. Der vil også være væsentlige fordele for det fysiske arbejdsmiljø. Når medarbejderne i højere grad selv er med til at udvikle arbejdet bliver det meget mere naturligt at inddrage arbejdsmiljøet i design og planlægning. Det er jo dem som har skoen på som selv er med til at planlægge arbejdet.

Men det sker ikke altid automatisk. Medarbejderne kan selvfølgelig både tage fejl og springe over hvor gærdet er lavest fordi det kan være besværligt at sørge for et sikkert arbejdsmiljø. Derfor kan lovgivning og regler ikke undværes – heller ikke i den samarbejdende virksomhed. Både ledere og medarbejdere har behov for klare signaler fra samfundet om hvilke problemer og risici der skal tages forsvarlig vare på.

5.1. For meget social kapital

Social kapital kan indebære en uheldig holdning til ”dem” uden for virksomheden, fordi der opbygges et stærkt internt ”vi” i virksomheden. Det kan også skyldes at udviklingen af social kapital forudsætter og understøtter en personalemæssig stabilitet over tid som samtidig kan betyde en fare for stilstand. Det kan indebære udviklingen af værdier som for eksempel ”ingen kan lære os noget” eller ”vores produkter er de bedste”. Det kan igen skabe stærke barrierer for den udvikling og inspiration der skal komme udefra.

Den selvgode tilfredshed kan også risikere at blive et problem for virksomheden med megen social kapital i dagens erhvervsliv, hvor produktionen foregår i et tæt samarbejde mellem virksomheder i netværk, og hvor de enkelte medarbejdere ofte arbejder lige så meget i netværk uden for deres virksomhed som indenfor. Her er det vigtigt også at medarbejdere og ledere er i stand til at skabe social kapital i netværk.

Det er derfor vigtigt at virksomhedens sociale kapital udvikler en balancen mellem netværk (bridging = kontakter ud af virksomheden som giver ny inspiration) og sammenhængskraft (bonding = den tillid og tryghed man oplever sammen med mennesker man kender godt). For

meget netværk medfører risiko for tab af den indre sammenhængskraft. Fx har mange læger en begrænset tilknytning til de sygehusafdelinger de arbejder på, fordi lægenetværket er vigtigere end kollegerne på afdelingen. For meget sammenhængskraft medfører afgrænsning over for omverdenen. Den ekstreme version er kriminelle organisationer som Hells Angels og mafiaen.

Udviklingen af social kapital kan muligvis også lede til en uheldig konsensuskultur som forhindrer al udvikling og rationalisering hvis det skader medarbejdere eller afdelinger i virksomheden. Det er afgørende at social kapital ikke forhindrer fleksibilitet og virksomhedens evne til at træffe beslutninger – også de ubehagelige. Forudsætningen for udviklingen af social kapital er at både ledere og medarbejdere erkender at et tillidsfuldt og helhjertet samarbejde om udviklingen af virksomhederne ikke er en dans på roser i en globaliseret, konkurrenceudsat og nedskæringstruet verden, men at samarbejde er bedre og stærkere end alternativet som bygger på mistillid og kortsigtet kamp for interesser parterne imellem. Ledelse og samarbejde i en virksomheden baseret på social kapital vil være fyldt med svære og ubehagelige beslutninger, men vores hypotese er at resultater vil blive bedre end i virksomheder styret af en traditionel stærk ledelse og med mistillid eller ligegyldighed til forandringer fra medarbejdernes side.

Hvis visionen om social kapital skal lykkes er to forskellige forudsætninger helt afgørende: For det første skal kritik og uenighed understøttes systematisk for at undgå at udviklingen af social kapital ender med at skabe en selvgod virksomhed der før eller siden vil bukke under, mens ledere og medarbejdere overraskede og måbende ser til. Vi taler her om at holde den konstruktive uenighed og kritik levende hele tiden for at sikre at de bedste løsninger og ideer for virksomhedens fremtid vinder. En af de store udfordringer i denne forbindelse er at ledere og især medarbejdere skal udvikle en evne til at skelne mellem uenighed i forbindelse med diskussioner om rationalisering og udvikling, og så de interessekonflikter der fortsat vil være mellem partnerne i virksomheden. Denne skelnen mellem uenigheder om den bedste løsning og interesser er naturligvis særlig svært at opretholde når løsninger og rationaliseringer berører parternes interesser.

Forudsætningen for at skabe samarbejde og medarbejderengagement om løbende rationaliseringer og udvikling er at beslutninger opleveres som retfærdige - også i de tilfælde hvor konsekvenserne er ubehagelige. Det er væsentligt at skabe formelle aftaler og spilleregler, der skaber retfærdighed i forbindelse med virksomhedernes udvikling og dermed tillid og samarbejde

Vi tror med andre ord på at social kapital kan skabe det bedste grundlag for virksomhedernes udvikling, og at der kan skabes kvalificeret (kritisk) konsensus om udviklingen, men vi mener ikke der skal være konsensus på alle områder i forholdet mellem ledere, medarbejdere og virksomhed. Der vil også være interessekonflikter i en virksomhed med høj grad af social kapital. Det er faktisk vigtigt at være opmærksom på muligheden for at ”for megen social kapital” vil svække medarbejdernes varetagelse af deres legitime lønmodtagerinteresser. Det er med andre ord væsentligt at de faglige organisationer både arbejder for at styrke udviklingen af social kapital og samtidig arbejder for at skabe formelle rammer for retfærdighed.

5.2. Det grænseløse arbejde

Stress er i disse dage et hyppigt emne i medierne. Det knyttes typisk til højtbetalte vidensarbejdere som har hvad man kalder det grænseløse arbejde, hvor man arbejder for meget og på alle tidspunkter af døgnet, uanset om man er på kontoret, i bilen eller hjemme i privaten. Denne udvikling er dog også ved at brede sig til de timelønnede lønmodtagere inden for LO-området⁴⁹. Her bliver der mere og mere fleksible arbejdstider, hvor man som oftest skal stå til rådighed for arbejdsgiveren når der er behov. Samtidig kræves også større engagement både intellektuelt og følelsesmæssigt. Det gælder ikke mindst inden for den offentlige social- og sundhedssektor.

Hvis samarbejdet og medarbejdernes engagement i virksomhederne udvikles som vi har beskrevet her, bliver denne problemstilling i høj grad inviteret inden for dørene. Højt engagement og større ansvarlighed kan i sig selv gøre det vanskeligt at overholde en almindelig arbejdsdag, for hvornår er arbejdet udført godt nok? Ligeledes er ansvarsglidningen mellem leder og medarbejder med det øgede medarbejderansvar vanskeligt at afgrænse til arbejdsfæren. Det bliver vanskeligere at lægge problemerne på arbejdet fra sig når man får fri.

Denne problemstilling forstærkes af informationsteknologien som muliggør at en del af arbejdet kan løsrives fra den fysiske binding og fra de sammenhænge det traditionelt har indgået i. Arbejdet kan foretages på alle tidspunkter af døgnet og fra mange forskellige destinationer ved hjælp af e-mail og mobiltelefon. Denne mulighed for fleksibilitet i forhold til tid og rum betyder at man som medarbejder ofte kommer til at stå til rådighed for arbejdet i døgndrift, og opdelingen i et arbejdsliv og et fritidsliv bryder sammen. En anden problemstilling der knytter sig til denne adskillelse i tid og rum er at man ofte kan blive overladt til alene at skulle finde en løsning på et problem fordi der ikke er det kollegiale netværk ved hånden. Det gælder også i de tilfælde hvor problemet er begyndende stress og udbrændthed. I dag behøver hjemmehjælperen i mange kommuner ikke at mødes med kollegerne. Hun slår bare op på den bærbare for at finde dagens skema og rapporterer efterfølgende resultaterne når hun kommer hjem.

Der vil være tendenser til at disse problemer forstærkes på grund af det større engagement i den samarbejdende virksomhed med høj social kapital, men det er problemer som under alle omstændigheder ser ud til at brede sig i samfundet. I en virksomhed med et godt samarbejde og sammenhold har medarbejdere og ledere faktisk bedre muligheder for selv at tage hånd om disse problemstillinger og udarbejde politikker som kan styre det grænseløse arbejde. Det er et felt som stiller store krav til virksomheden, og hvor der skal udvikles nye metoder og kompetencer. Ikke mindst fordi netop stress og udbrændthed opleves som individuelle problemer som den enkelte forventer selv at kunne løse og måske opfatter som en del af den pris der betales for at opnå større indflydelse over arbejdet. Dette forstærkes af at der er store forskelle på individernes egen evne til at forebygge og håndtere stress og udbrændthed. Det betyder at der skal arbejdes aktivt på at forebygge at disse problemer opstår, og at der skal gribes ind omgående hvis der er optræk til problemer. Det vil måske gribe ind i ledelsesretten, sådan som den er udformet og praktiseres på mange arbejdspladser, men erfaringerne med det ansvarlige og tillidsfulde samarbejde kan bidrage til en konstruktiv debat om udvikling af ledelsesretten så den bliver tidssvarende og fremadrettet.

⁴⁹ Øje på det grænseløse arbejde – LO medlemmerne i spændingsfeltet industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde. Henrik Lund & Helge Hvid. LO april 2007.

5.3. Er der plads til alle?

De nye samarbejdsrelationer er ensbetydende med en stærk opbakning til virksomheden: Det kan forenes med en stærk virksomhedsmæssig solidaritet og social ansvarlighed, men der vil samtidig være en risiko for en reduktion af den tværgående solidaritet mellem brancher og fag som indtil nu har været afgørende for fagbevægelsens kamp for løn og arbejdsforhold. Tendensen til at virksomheden lukker sig om sig selv vil derfor være et af problemerne ved den samarbejdende virksomhed.

Udviklingen af social kapital vil indebære en virksomhedskultur der lægger vægt på kompetenceudvikling og engagement. Der vil være tale om et klart brud med den klassiske lønarbejderrolle. Den udvikling vil gøre det sværere for de medarbejdere som gerne vil have et arbejde, men ikke ønsker at blive forpligtet til højt engagement og konstante omstillinger. Der vil også opstå forskelle mellem virksomhederne. Nogle vil være gode til at udvikle de muligheder vi har beskrevet her og dermed opnå gode arbejdsmiljøforhold og stærke medarbejdergrupper, mens der vil være andre virksomheder som måske bliver præget af løse ansættelsesforhold og dårlige arbejdsbetingelser.

Det er altså en væsentlig problemstilling at sikre plads til medarbejdere med forskellige ressourcer. I og med at virksomhederne skal overleve i et stærkt konkurrencepræget samfund er der risiko for at stærke medarbejdere og ledere samler sig om sig selv. De risikerer derfor at presse de medarbejdere ud som af forskellige årsager måske har vanskeligt ved at yde en optimal indsats.

Det er allerede en velkendt problemstilling i samfundet i dag og vil også være det i fremtiden. Men vi tror ikke på den vil blive forstærket. Tværtimod vil virksomheden også være nødt til at behandle de medarbejder der ikke kan klare kravene godt. Det vil ske fordi virksomheden er nødt til at sende et signal til alle medarbejderne om de bliver behandlet ordentligt, også hvis de får problemer med helbredet eller med at følge med. Vi ser det allerede i dag at virksomhederne gør meget for trofaste og gode medarbejdere, også når de ikke yder det samme som før. Det er nødvendigt at være rummelig over for ”gamle” medarbejdere og vise at der er plads til alle.

Problemet bliver større hvis vi ser ud på arbejdsmarkedet. Det kan blive sværere at komme ind i virksomheden fordi kvalifikationskravene bliver større, og fordi alle måske ikke kan leve op til de holdningssige krav om engagement og ansvarlighed. Det er en problemstilling der skal arbejdes med på samfundsplan, og som den enkelte virksomhed ikke nødvendigvis selv kan løse. Det gælder ikke mindst for at sikre at der på fremtidens arbejdsmarked skabes plads til alle grupper af medarbejdere, og at der gøres en særlig indsats over for de grupper som har brug for en særlig form for støtte. Idealet er at der ikke arbejdes med skånejob, flexjob og andre former for tilskudsberettigede beskæftigelsesformer, som alt andet lige er med til at stigmatisere forskellige medarbejdere. I stedet skal der skabes rigtige job, men med krav som svarer til de kvalifikationer som også de svagere medarbejdere har.

6. Udviklingen frem mod en samarbejdende virksomhed

Udviklingen af social kapital må blive et centralt element i det danske samfunds strategi for at styrke virksomhedernes konkurrenceevne og skabe et meningsfyldt arbejdsliv. Udviklingen af social kapital bliver derfor et centralt element i fremtidens strategi for arbejdsmarkedets organisationer. Spørgsmålet er hvordan organisationerne kan bidrage med at udvikle den samarbejdende virksomhed. Der er selvfølgelig både behov og mulighed for at samfundet understøtter den samarbejdende virksomhed, fordi den bliver så væsentlig for at klare konkurrencekravene under globaliseringen og dermed for at opretholde velfærdssamfundet. Hvordan det kan gøres er der behov for at diskutere både i virksomhederne, organisationerne og i hele samfundet. Her koncentrerer vi os om hvordan organisationerne kan understøtte udviklingen af social kapital.

6.1. Udviklingen af samarbejdet i praksis

Det vil være naturligt at spørge: Hvordan udvikler sådan et samarbejde om produktionsudvikling sig i praksis? Her tror vi at der kan hentes inspiration fra den igangværende introduktion af lean i Danmark. Der har gennem de senere år været en forbløffende interesse for produktionskonceptet lean. Mange ser interessen som et modefænomen på samme måde som Business Re-engineering og lignende management koncepter. Men noget tyder på at lean-konceptet er ved at finde fodfæste og blive institutionaliseret i den danske samarbejds tradition hvor lean i de mest succesfulde virksomheder i høj grad gennemføres i fællesskab mellem ledelse og medarbejdere.

I udlandet raser der en heftig diskussion af om lean skal opfattes som et ondt ledelseskoncept der kun er beregnet til at pine de sidste kroner ud af arbejdskraften, eller om der kan være muligheder for at opnå positive resultater for arbejdsmiljøet. Denne debat bygger bl.a. på erfaringer fra bilindustrien og andet samlebåndsarbejde, hvor lean i høj grad er blevet anvendt til almindelig tempoopskruining. Denne debat foregår selvfølgelig også i Danmark, se fx debatten i 3F⁵⁰, men også her er der eksempler på anvendelse af lean baseret på medarbejderne. Mange leankonsulenter anbefaler på samme måde tilgange til lean som baserer sig på medarbejderne⁵¹.

Uden svigte de grundlæggende præmisser for leantankegangen er der således en igangværende fortolkning af lean i retning af ”dansk lean”. Her lægges afgørende vægt på at sætte medarbejderne i fokus i forbindelse med udvikling af produktionen, hvilket er det stik modsatte af Taylors principper med ekstrem arbejdsdeling og adskillelse af det planlæggende og udførende arbejde.

Denne form for dansk lean betyder netop at man lægger afgørende vægt på god ledelse og et tillidsfuldt og kompetent samarbejde. Dvs. at man tager udgangspunkt i virksomhedens sociale kapital og søger at opbygge yderligere social kapital. Herigennem vil det også være muligt at forebygge stress i forbindelse med implementering og drift af lean-konceptet. En sådan form for dansk lean vil give gode muligheder for at fagbevægelsen og arbejdsgiveror-

⁵⁰ <http://forsiden.3f.dk/apps/pbcs.dll/article?AID=/20061201/NYHEDER/61201065/2140>.

⁵¹ Se fx T. B. Christiansen, N. Ahrengot, M. Leck fra Implement som i bogen: ”Lean – implementering i danske virksomheder” udgivet på Børsens forlag i 2006 beskriver erfaringer med lean.

ganisationerne går sammen om at oplyse og rådgive om godt samarbejde om lean-konceptet og derigennem også fremme udviklingen af en samarbejdende virksomhed gennem fælles udvikling af produktionen. Der findes faktisk allerede visse erfaringer med et sådan samarbejde, fx i Industriens Branchearbejdsmiljøråd⁵².

På alle måder kan man sige at netop de danske styrkepositioner med hensyn til social kapital gør det muligt at implementere lean-konceptet uden at begå de mange fejl som de dokumenteres i forskningen. De steder hvor det lykkes at introducere lean på dansk kan således tjene som eksempler på hvordan ledelse og medarbejdere i praksis samarbejder om at udvikle produktionen.

6.2. Arbejdsmiljøarbejdet i en samarbejdende virksomhed

Forskningen inden for det psykiske arbejdsmiljø har gjort forståelsen af arbejdsmiljø betydelig mere kompleks og dynamisk. Alligevel tænker og diskuterer vi fortsat ud fra det traditionelle arbejdsmiljøbegreb som er stærkt bundet op til arbejdets fysiske betingelser med bestemte risikofaktorer og helbredseffekter. Vi er nødt til at erkende at denne forståelse ikke længere kan anvendes, når stort set alle lønmodtagere i samfundet skaber værdi med deres hoved og ikke med hænderne. Det indebærer at det ikke blot er kroppen der skal holdes fri for skadevirkninger, men at alle de kompetencer man har i hovedet både skal beskyttes og udvikles.

Arbejdsmiljø har normalt været defineret som summen af de påvirkninger i arbejdet som forringer sundheden og skaber sygdom. Det er imidlertid en alt for begrænset definition. Det arbejdsmiljøbegreb vi vil argumentere for her, går videre og definerer arbejdsmiljøet som de forhold der understøtter arbejdet og medfører effektivitet, arbejdsevne og sundhed. Ideen er at arbejdsmiljøet ikke kun forbedres ved at fjerne skadelige faktorer men også ved at tilføje faktorer der understøtter arbejdet og gør det lettere at udføre.

Denne forståelse af et understøttende arbejdsmiljø er ikke helt ukendt. Vi kender ideen fra ergonomien, hvor arbejdspladsindretningen skal sikre at arbejdet kan udføres effektivt og uden belastninger. Den ergonomiske indretning af arbejdspladsen understøtter både arbejdets udførelse og fjerner de belastninger arbejderen tidligere blev udsat for. Der er således en sammenhæng mellem effektivitet og sundhed.

Ergonomiens perspektiv for arbejdsmiljøarbejdet har gennem de sidste 30 år ikke fået den store opbakning. Ergonomien har været kritiseret for at være en skinløsning fordi den gode ergonomiske indretning af arbejdspladsen ofte er blevet fulgt op af tempoopskruninger. Dermed bliver belastningerne og skaderne de samme som ved den tidligere dårlige arbejdspladsindretning. Det er imidlertid en uberettiget kritik, da problemet ikke er arbejdspladsens indretning men den manglende regulering af tempoet. Kritikken retter bager for smed. Det uholdbare i argumentationen viser sig hvis man foreslår kritikerne af ergonomien at man skal indføre en dårlig arbejdspladsindretning for at forhindre fysisk nedslidning.

⁵² Bliv bedre til at styre produktivitet, kvalitet og arbejdsmiljø. <http://www.ibar.dk/upload/industrien/pdf/tr%c3%a6%20og%20m%c3%b8bel/produktivitet%20%20kvalitet%20og%20arbejdsmilj%c3%b81.pdf>.

Investeringer i social kapital kan på mange måder sammenlignes med gode ergonomiske løsninger. Social kapital er forhold der skaber effektivitet i det daglige og i udviklingen af virksomheden. Et højt niveau af social kapital er samtidig udtryk for et godt arbejdsmiljø. Ergonomiske løsninger har traditionelt sigtet på at understøtte og lette det manuelle arbejde. Investeringer i social kapital sigter på at understøtte og lette samarbejdet mellem medarbejderne indbyrdes og mellem medarbejdere og ledere. Forskningen i psykisk arbejdsmiljø har udpeget de karakteristika ved de sociale relationer i arbejdet (tillid, retfærdighed og anerkendelse) der er væsentlige for den mentale sundhed. Samtidig har vi her argumenteret for at de samme forhold er afgørende for samarbejde og produktivitet. De egenskaber ved social kapital vi interesserer os for er med andre ord de forhold der både skaber effektivitet og sundhed.

En virksomhed uden social kapital vil løbende have problemer i det daglige arbejde og problemer med udvikling og innovation. Samtidig vil det psykiske arbejdsmiljø være dårligt fordi medarbejderne ikke oplever tillid, retfærdighed og anerkendelse.

En virksomhed der har investeret i social kapital, har skabt forhold der understøtter det daglige arbejde og udviklingen af virksomheden. Både det daglige arbejde og udviklingsprocesser foregår smidigt og uden belastende stress. Det skyldes at virksomheden ikke får de problemer der er knyttet til mistillid, konflikter og manglende anerkendelse. Samtidig er virksomheden i stand til at udvikle sig løbende uden at det skaber et dårligt psykisk arbejdsmiljø fordi alle er godt rustede til at samarbejde.

På samme måde som ergonomien kan misbruges, kan social kapital misbruges og lede til uønskede konsekvenser. I forrige kapitel pegede vi på to væsentlige problemer i form af manglende integration af marginale dele af arbejdsmarkedet og risiko for grænseløst arbejde. En høj grad af social kapital indebærer at medarbejderne er stærkt motiverede og selvledede. Det kan overdrives ved at forvente en grænseløs arbejdsindsats som skaber stress og problemer med familie-arbejdslivsbalancen.

Men der er ingen grund til at smide barnet ud med badevandet. Problemerne med de uønskede konsekvenser af social kapital kan løses af virksomhederne i dagligdagen, men der må også forventes et behov for at samfundet gør en indsats for at regulere de uønskede konsekvenser.

Konklusionen bliver derfor at arbejdsmiljøarbejdet på den ene side skal igangsætte udvikling af social kapital, og på den anden side løbende regulere de belastninger og konsekvenser der kan opstå i kølvandet på denne udvikling. Samtidig skal denne udvikling understøttes af organisationerne på arbejdsmarkedet og af en samfundsmæssig regulering.

6.3. Medarbejderrepræsentanternes rolle i udviklingen af social kapital

Repræsentanterne kan ikke *forhandle* sig til tillid, anerkendelse og retfærdighed. Det er ikke krav der kan stilles til arbejdsgiveren og som kan gives på samme måde som en lønforhøjelse. Ledere og medarbejdere kan ikke blot blive enige om en retfærdighedspolitik. Det vil være et slag i luften. Tillid, retfærdighed og anerkendelse er værdier som kun kan skabes ud fra erfaringer, og vel at mærke erfaringer som deles af alle ledere og medarbejdere i virksomheden.

Social kapital bygger på værdier som ikke kan etableres med et slag. Opbygningen af fx tillid foregår ikke ske på møder hvor medarbejdere og ledere diskuterer deres værdier. Tillid skabes ud fra praktiske erfaringer om at tillid "betaler sig" bedre end mistillid. Det drejer sig om at den enkelte kan basere sine handlinger og forventninger på tillid til de øvrige i virksomheden. Tillid opbygges langsomt ud fra erfaringer med det konkrete samarbejde i virksomheden. På et tidspunkt slår erfaringerne om til at blive sikre forudsigelser og normative forventninger. Erfaringerne forvandles til en tillidskultur.

Det at satse på social kapital er en satsning og et strategisk valg for fagbevægelsen og for de tillidsvalgte. Det er ikke nogen let opgave, men hvis man tænker efter er den mere lovende og mindst lige så sikker som strategier baseret på modstand eller passivitet i forhold til ledere og virksomhedens udvikling. Tag fx lean, som er tidens dominerende rationaliseringsstrategi. Vi tror der er meget større gevinst ved at gå aktivt ind og præge leanprojekterne frem for at kritisere anvendelsen af lean og stille krav om beskyttelse mod mulige negative konsekvenser.

Social kapital skabes gennem konkrete erfaringer med udvikling af effektivitet og kvalitet. Denne udvikling organiseres i udviklingsfællesskaber hvor berørte medarbejdere og ledere arbejder sammen om at formulere mål og få opfyldt målene. Det kan være projekter som medarbejderdreven innovation, indførelse af Lean eller udvikling af arbejdsmiljøledelsessystemer. De tillidsvalgte skal være en drivkraft bag ved organiseringen af sådanne udviklingsfællesskaber. Det er de tillidsvalgtes opgave at sikre at udviklingsfællesskaberne ikke blot skaber de ønskede resultater i form af en mere rationel produktion men i lige så høj grad opbygger social kapital som et led i processen.

Udviklingsfællesskaber bestående af menige medarbejdere, teknikere og ledere skal således være læreprocesser der udvikler medarbejdernes sociale, personlige og faglige kompetencer. De tillidsvalgte har til opgave at organisere udviklingsprocesserne så der skabes eksplicite erfaringer og kompetencer om samarbejdets "hemmeligheder" og fordele. Gennemførelsen af mange projekter i udviklingsfællesskaber kan netop ses som de investeringer der opbygger social kapital og akkumulerer tillid og samarbejdskompetencer. Det er en proces der tager tid, og som kræver engagement fra alle parter i virksomheden.

De tillidsvalgte har til opgave at sikre en stadig udvikling af medarbejdernes kompetencer. I en samarbejdende virksomhed er de tillidsvalgtes opgave således ikke alene at forsvare de ansattes kroppe mod nedslidning og ulykker og på den måde sikre det fortsatte indtægtsgrundlag. De tillidsvalgtes opgave er først og fremmest at udvikle de ansattes kompetencer og derved sikre fremtiden for de ansatte. Det sker ved at medarbejderne og deres repræsentanterne aktivt deltager i ledelse og udvikling af virksomheden.

Opgaven er at skabe et udviklingsfællesskab mellem de aktører der repræsenterer de forskellige ressourcer (kapitalformer) der er forudsætningen for produktionen, nemlig teknologi, social kapital og viden (personlige og faglige kompetencer). Medarbejdernes tillidsvalgte skal ikke koncentrere sig om at forsvare eksisterende kompetencer. Det ville være en håbløs opgave, da kompetencekravene til stadighed forandres. De tillidsvalgte skal derimod arbejde for udviklingsfællesskaber for at sikre værdien af de ansattes kompetencer gennem at de til stadighed bevares ved at forandres.

Selv om de tillidsvalgtes primære opgave er at forvalte og sikre værdien af medarbejdernes humane og sociale kapital, er de så at sige tvunget til at samarbejde om virksomhedens samlede udvikling for at sikre medarbejdernes værdi.

Væsentlige opgaver for medarbejderrepræsentanternes i opbygningen af social kapital er:

- at tage initiativ til at skabe udviklingsfællesskaber i forbindelse med udviklingen af virksomhedens produktion, organisation og produkter. Medarbejderrepræsentanten skal kunne tilbyde ledelsen engagement og opbakning til forandringsprocessen fra alle medarbejderne og samtidig kunne fortælle kolleger at udviklingen skaber fordele for dem og give dem den tryghed der skal til for at håndtere forandringens udfordringer,
- at organisere de udviklingsfællesskaber i samarbejde med virksomhedens ledelse og være i stand til at samarbejde med ledere og eksterne konsulenter i deres fælles bestræbelser på at skabe et godt udviklingsklima,
- at lede de processer der indgår i aktiviteterne. Væsentlige elementer vil være strategiudvikling, idéudvikling, forandringsledelse, projektledelse, kommunikationsplanlægning, konfliktløsning og forhandlinger,
- at deltage i udviklingen af ledelsessystemer. For eksempel arbejdsmiljøledelsessystemer og kvalitetsledelsessystemer,
- at identificere strategiske muligheder for virksomheden og for medarbejdernes udvikling af kompetencer samt opbygningen af social kapital.

Repræsentanternes kompetencer

Som det fremgår af det ovenstående skal repræsentanterne have ledelsesmæssige og strategiske kompetencer. De vigtigste kompetencer for repræsentanterne er det man kan betegne som kernekompetencerne i al god ledelse: Du skal kende sig selv og være i stand til at forstå andre.

I et dansk svineslagteri havde man gennem mange år ikke haft strejker, og virksomheden udmærkede sig ved et lavt sygefravær og lav personaleudskiftningen. Der var et godt samarbejde mellem parterne. En vigtig forklaring på at dette slagteri på så mange punkter adskilte sig fra andre svineslagterier var det gode samarbejde mellem fabrikschefen og fællestillidsmanden. De udgjorde et lederteam. Chefen traf ikke vigtige beslutninger uden at tale det igennem med fællestillidsmanden. De havde tidligere haft mange konflikter og kendte derfor hinandens personlighed. De havde lagt konflikterne bag sig og havde skabt tillid og godt samarbejde. En af de vigtige komponenter var chefens og tillidsmandens sociale kompetencer. Det udtrykte tillidsmanden på denne måde: *"Forestil dig at vi skal have et møde med alle folkene. Ja så kunne jeg godt holde chefens tale sådan som han gerne ville have den skal lyde. Og han kunne holde min tale. Ja det er ikke noget vi gør. Men det jeg vil sige er at vigtigste er at jeg kender ham i bund og grund. Og derfor kan vi samarbejde og løse konflikter"*.

N. Møller & P. Hasle: Udvikling i fællesskab – om godt psykisk arbejdsmiljø på danske svineslagterier. Danmarks Tekniske Universitet og Slagteriernes Arbejdsmiljøudvalg. 2004. www.barjordtilbord.dk

Mere konkret betyder det at fagbevægelsen skal satse på at de tillidsvalgte har solide ledelsesmæssige kompetencer, og at fagbevægelsen skal satse på en omfattende uddannelse af de tillidsvalgte i ledelse og samarbejde.

6.4. Løbende udvikling af medarbejderkompetencer

I fremtidens samarbejdende virksomhed er det nødvendigt at gennemføre en bevidst proces for løbende at udvikle medarbejdernes kompetence. Kompetenceudvikling er indlejret i virk-

somhedens udviklings- og læringsprocesser, og der indarbejdes procedurer så det sikres at det foregår på den mest hensigtsmæssige måde for alle. Store dele af kompetenceudviklingen sker gennem læring i forbindelse med udviklingen af virksomheden, produkterne og processerne. Det er dog ikke altid tilstrækkeligt, og det vil ofte være nødvendigt at supplere med relevant ekstern uddannelse. Derfor arbejdes der med at sikre et godt samspil mellem læring i arbejdet og den læring som foregår i en uddannelsessammenhæng. Idealet er ikke at skole og arbejdsplads skal ligne hinanden mest muligt. Uddannelsens rolle bliver derimod at udfordre arbejdspladsens forestillinger om hvordan arbejdet også kan foregå og dermed fungere som en inspiration i forandringsarbejdet⁵³. Det handler om at udnytte skolen og arbejdspladsens forskelligheder som et aktivt led i den fortsatte udviklingsproces af virksomheden og virksomhedens ledere og medarbejdere.

I denne proces er det særligt vigtigt med kompetenceudvikling som passer til gruppen af kortuddannede. Mange kortuddannede har allerede tidligt i deres liv fravalgt skole og uddannelse, mange har ikke deltaget i efteruddannelse, og mange har arbejdet på arbejdspladser hvor mulighederne for læring i arbejdet er yderst begrænsede. Det kan der rådes bod på gennem en kombination af aktiv deltagelse jobbet, som giver læring i hverdagen suppleret med undervisning uden for virksomheden når interesse og behov viser sig.

Vurdering og anerkendelse af realkompetencer

Selv ikke virksomheder med et effektivt samarbejde kan sikre det livslange job, og det er spørgsmålet hvor mange medarbejdere som reelt er interesserede heri. Det er derfor væsentligt at skabe anerkendte systemer til kompetence-certificering således at medarbejderne kan få godskrevet de opnåede realkompetencer og på den måde sikre sig karrieremuligheder, tryghed og salgbarhed bredt på arbejdsmarkedet. Virksomheden skal være en aktiv part i denne udvikling i samarbejde med de instanser på samfundsmæssigt plan som varetager denne opgave.

Med det seneste initiativ i form af loven om vurdering af realkompetencer⁵⁴ ser denne mulighed ud til at blive en realitet på alle lovregulerede voksen- og efteruddannelser. Realkompetencevurdering skal fremover omfatte en vurdering af den samlede viden, færdigheder og kompetencer som en person har tilegnet sig inden for det der omtales som ”alle tre læringsarenaer” som dækker: 1) Det formelle uddannelsessystem. 2) Læring på jobbet og virksomhedsintern medarbejderuddannelse. 3) Frivillige aktiviteter inden for folkeoplysning og foreningsliv. Det betyder at det fremover formodentlig bliver muligt at opnå enten et kompetencebevis eller et uddannelsesbevis, som reelt kan godskrive en persons kompetencer, uden at vedkommende nødvendigvis har gennemgået alle elementer i en formaliseret uddannelse. For de medarbejdere der er orienteret mod udvikling og uddannelse er der med dette initiativ åbnet op for en række nye muligheder som ikke tidligere var til stede. Igen resterer dog det problem at det forudsætter at personen er udviklingsorienteret og udviklingsmotiveret, og det kan man ikke forvente at alle timelønnede medarbejdere nødvendigvis er – eller skal være!

⁵³ Bottrup, Pernille og Christian Helms Jørgensen: At finde tonen i samspillet. I Bottrup, Pernille og Christian Helms Jørgensen (red.) Læring i et spændingsfelt – mellem uddannelse og arbejde. Roskilde Universitetsforlag/Learning Lab Denmark 2004.

⁵⁴ Lov om ændring af forskellige love på Undervisningsministeriets område (Udbygning af anerkendelse af realkompetence på voksen- og efteruddannelsesområdet m.v.)

Et lærende miljø i virksomhederne

Begrebet livslang læring har allerede en lang historie bag sig. Det retter sig både mod den enkeltes personlige kompetenceudvikling og mod uddannelse som en investering i human kapital. Livslang læring indeholder derfor både et demokratispekt og fokus på den personlige udvikling som en del af den enkeltes myndiggørelse. I fremtidens samarbejdende virksomhed genoplives nogle af de oprindelige ideer med livslang læring. Det betyder at arbejdet tilrettelægges på en måde som i højest mulig grad tilgodeser læringsaspektet, og at det er frivilligt hvornår, hvordan eller om den enkelte vil deltage. For tillidsrepræsentanter og medarbejdere bliver det væsentligt at være opmærksom på, hvilke læringsmuligheder arbejdspladsen reelt indeholder og benytte sig aktivt af realkompetencevurderingsværktøjet hvor det er muligt. I et personalepolitisk perspektiv vil der med et sådant system være muligheder som er oplagte at anvende i et fælles samarbejde mellem medarbejdere, tillidsrepræsentanter og ledelse. For aftale- og overenskomstsyste­met ligger der tillige en mulighed for at opstille fælles principper, da et lærende miljø på arbejdspladserne bliver helt centralt for et kompetenceløft i samspil med det offentlige uddannelsessystem. Et lærende miljø fungerer således som en del af arbejdspladsens arbejdsmiljø i fremtidens virksomhed.

6.5. Hvordan kan samfundet understøtte udvikling af en samarbejdende virksomhed

Det er nødvendigt at udvikle en bred samfundsmæssig forståelse for social kapital som bærende element i det danske samfund. Det skal være lige så naturligt at snakke om at sikre udvikling af social kapital som det er at snakke om investering i forskning og uddannelse eller i udvikling af et mere effektivt sundhedsvæsen. Det kommer naturligvis ikke af sig selv. Her er behov for at mange samfundsmæssige aktører bidrager – både til at øge forståelse og til at gennemføre tiltag som øger den sociale kapital (og begge elementer bidrager naturligvis til hinanden).

Vi har ovenfor diskuteret ideer til hvordan virksomhederne selv kan arbejde med at udvikle produktionen i fællesskab og dermed opbygge social kapital. Selvom der er gode forudsætninger herfor i Danmark, sker der for lidt og for langsomt. Derfor må andre samfundsmæssige aktører på banen.

På det politiske plan kan man forestille sig mange forskellige aktiviteter som vi ikke her har mulighed for at analysere nærmere. Vi vil blot pege på nogle ideer som forhåbentlig kan inspirere til nye initiativer.

Det er helt klart umuligt at lovgive sig til mere social kapital, men der kan tænkes lovgivningsinitiativer som understøtter en positiv udvikling i den retning. I den danske arbejdsmiljølovgivning er der fx ikke krav om at virksomhederne skal udarbejde en arbejdsmiljøpolitik. Det er tilfældet i mange andre lande, bl.a. de skandinaviske, og en lovændring på dette punkt kunne være en anledning til at ledelse og medarbejdere i mange virksomheder fik snakket igennem hvordan de fremmer et godt arbejdsmiljø som en integreret del af virksomhedens drift. Social kapital er netop det forhold der integrerer arbejdsmiljøet og virksomhedens drift og udvikling. Arbejdspladsvurdering og sygefravær er eksempel på temaer som gennem ændringer af arbejdsmiljøloven tidligere har ført til frugtbare debatter i mange virksomheder.

Det vil også være muligt for offentlige institutioner at understøtte en sådan udvikling. Et aktuelt eksempel er at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen er i gang med en stor kampagne for at fremme Corporate Social Responsibility (CSR)⁵⁵, hvor arbejdsmiljø spiller en væsentlig rolle. Det vigtigste her er dog ikke at man meget fornuftigt har husket at få arbejdsmiljø med, men at arbejdsmiljø opfattes som en integreret del af de forretningsmæssige begrundelser for at arbejde med CSR i virksomhederne.

En interessant mulighed kunne være tværgående aktiviteter mellem forskellige ministeriers ressortområder. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen og Arbejdstilsynet kunne i fællesskab lave kampagner for at understøtte udvikling af social kapital, fordi højere social kapital netop både vil fremme performance og et godt arbejdsmiljø. På samme måde kunne social kapital inddrages i den kommende kvalitetsreform. Sådanne aktiviteter kunne få mere luft under vingerne gennem finansiering af forskellige former for forsøgs- og udviklingsaktiviteter.

Arbejdsmarkedets parter har en ganske særlig rolle. Gennem aftaler kan opbygningen af den sociale kapital fremmes på mange forskellige områder. Social kapital kan skrives ind som et af de emner man skal forholde sig til i samarbejdsaftalen og MED-aftalen. Der kan indgås aftaler om elementer af arbejdsmiljølovgivningen som giver mulighed for gennem et samarbejde at fremme social kapital og dermed det psykiske arbejdsmiljø. Der kan indgås aftaler om at gennemføre fælles udviklingsaktiviteter som understøtter social kapital, eksempelvis understøttet af overenskomstpuljer således som det allerede er sket på andre områder, fx uddannelse og arbejdsmiljø. En anden idé kunne være etableringen af en uddannelse af medarbejdervalgte (TR), der gennemføres i fællesskab mellem fagbevægelsen og arbejdsgiverorganisationer og med en væsentlig deltagelse af tredjeparter (ledere, rådgivere, konsulent-huse, virksomheder og forskere).

Endvidere må også forskningen bidrage. Her er behov for viden over en bred front som både skal kvalificere udviklingen af social kapital og samtidig gennem formidling af resultaterne bidrage til at udvikle den samfundsmæssige forståelse for vigtigheden af at udvikle den sociale kapital. Der vil således være behov for mere viden om

- forskelle mellem social kapital i danske og udenlandske virksomheder,
- hvordan social kapital måles og i forlængelse heraf målinger af sammenhængen med arbejdsmiljø og performance,
- hvordan man aktivt kan opbygge social kapital.

Endelig kunne man forstille sig en national institution for samarbejde, hvor virksomheder, organisationer, myndigheder, konsulenter, rådgivere og forskere mødtes til konferencer og seminarer for at udveksle erfaringer om den danske model for virksomhedsudvikling og samarbejde.

6.6. Konklusion

Ideen om det retfærdige og tillidsfulde samarbejde i virksomhederne kan på samme tid både virke fjern og urealistisk og samtidig banal og ligetil. Det sidste fordi samarbejdet allerede nu findes og fungerer i mange virksomheder, og nogle vil måske mene at det er der da ikke så meget nyt i. Det første fordi en forestilling om at medarbejderne selv skal påtage sig et ansvar

⁵⁵ www.overskudmedomtanke.dk

for at gennemføre de mange forandringer som ledelsen i de fleste virksomheder kæmper med kan forekomme som en (naiv) ønskedrøm.

Vi tror at visionen om at udvikle virksomhedernes social kapital netop har sin styrke fordi begge forestillinger har et gran af sandhed. På den ene side findes allerede et godt samarbejde og social kapital i mange virksomheder som bidrager til udvikling og overlevelse af virksomheden. På den anden side er der tale om et afgørende og endegyldigt brud med den traditionelle lønarbejderrolle og en anerkendelse af lønmodtagerne som aktive deltagere i virksomhedernes udvikling på lige fod med lederne. Det er en vision som ikke bare gennemføres med et snuptag, sådan som det loves af mange konsulenter der skal sælge deres nyeste koncept. Der er tale om en kraftfuld vision om at skabe en effektiv virksomhed og et bedre og meningsfyldt arbejdsmiljø, samtidig med at der kan bygges direkte videre på den hverdag som allerede findes i mange virksomheder.

Det er en udvikling som ikke bare kommer af sig selv. Den skal drives af lederne og medarbejderne i virksomhederne, fordi det er her forandringerne sker. Myndigheder, konsulenter og systemer kan aldrig gennemføre interne forandringer i en virksomhed, men de kan spille en afgørende rolle ved at understøtte visionen og støtte udviklingen i virksomhederne.

Det er derfor en væsentlig opgave at diskutere hvordan samfundets institutioner kan understøtte udviklingen af social kapital i virksomhederne. En lang række institutioner i samfundet vil være relevante. Arbejdsmarkedets parter vil være naturlige hovedaktører, og de står derfor over for en opgave med at finde ud af hvordan de hver for sig og især sammen kan give virksomhederne redskaber til at udvikle et bedre samarbejde.

Parterne har også stor indflydelse på arbejdsmiljøsystemet, og her er også et åbent spørgsmål om arbejdsmiljøets tendens til at havne i en blindgyde i forhold til virksomhedens udvikling kan modvirkes gennem en bredere tilgang til arbejdsmiljøforbedringer, hvor der ikke kun sættes på at begrænse risikofaktorer, men i højere grad på at udvikle det gode arbejdsmiljø. Her kommer netop samarbejde, tillid og retfærdighed i fokus. Samarbejdsprojekter i branchearbejdsmiljørådene kunne fx have et sådant bredt sigte, ligesom projekter finansieret af den nye Forebyggelsesfond kan tænkes ind i en bredere sammenhæng end snævre arbejdsmiljøforbedringer.

Afslutningsvis er det vigtigt også at holde fast i det brede sigte: Danmark er et land med sin særlige styrke i de menneskelige ressourcer. Det gælder ikke kun et højt uddannelsesniveau – det findes også i mange andre industrialiserede lande. Det er i særlig grad den sociale kapital som er høj og som allerede nu er indlejret i de danske virksomheder. Her er høj tillid, oplevelse af retfærdighed og stærke samarbejdskompetencer et særligt kendetegn. Det er disse særlige evner som i fremtiden kan udnyttes til at sikre konkurrenceevnen i forhold til udlandet og til at sikre et velfærdssamfund af høj kvalitet, samtidig med at der udvikles et sundt og udviklende arbejdsmiljø.