



SOCIOLOGISK INSTITUT
KØBENHAVNS UNIVERSITET

*”Det tager jo kun 30 min.
at vælte en tillidsrepræsentant”*
Et kvalitativt studie af tillidsrepræsentanternes
udfordringer under en fyringsrunde

Kandidatspeciale

Maria Jørgensen Haddar

Vejleder: Anna Ilsøe

Antal tegn: 191.195

Antal tegn i fodnoter: 2123

Afleveret den 28/02-2017

Indhold

1. Indledning.....	5
1.1 Fyringer i effektiviseringens ånd	5
1.2 Tillidsrepræsentantens rolle.....	6
1.3 Problemstillinger & problemformulering.....	7
1.4 Læsevejledning	8
2. Eksisterende forskning på området.....	9
2.1 Nordiske studier, der anvender Sverre Lysgaards teori om arbejderkollektivet	10
2.2 Nordiske studier, der anvender Walton & McKersies forhandlingsteori	11
2.3 Danske studier om tillidsrepræsentanten	12
3. Teoretisk grundlag.....	13
3.1 Kollektivet og det teknisk/økonomiske system.....	14
3.1.1 De modstridende systemer	14
3.1.2 Identifikation og "vi-følelsen"	16
3.1.3 Frygten for infiltration	17
3.2 Tillidsrepræsentanten som forhandler.....	18
3.2.1 Intra-organisatoriske forhandlinger	19
3.2.2 Forhandlerens udfordringer	20
3.3 Social kapital i et virksomheds perspektiv.....	22
3.3.1 Social kapital historisk set.....	22
3.3.2 Virksomhedens sociale kapital	24
4. Videnskabsteori.....	28
4.1 Fremstilling af tre centrale dele af hermeneutikken.....	28
4.2 Viden er anvendelse	29
4.3 Analytiske refleksioner	29
5. Metode præsentation	30
5.1 Indføring i empirien	30
5.2 Informantudvælgelse	30
5.3 Casestudiet og dets udfordringer	31
5.4 Kvalitative styrker	32
5.6 Udfordringer ved valgt metode.....	33
5.7 Præsentation af spørgeguide	35
5.8 Ethiske overvejelser.....	35

6. Analysestrategi	36
6.1 Hermeneutisk tilgang	36
6.2 Kodningsstrategi	37
6.3 Analysens temaer	37
7. Analyse.....	38
7.1 Analyse del 1.....	38
7.1.1 Tillidsrepræsentantens redskaber	38
7.1.2 Uformelle samtaler.....	39
7.1.3 Teknikerklubben	43
7.1.4 Tillid som redskab	44
7.1.5 Evnen til at kommunikere	45
7.1.6 Erfaring	46
7.2 Betydningen af social kapital.....	49
7.2.1 Tillid	49
7.2.2 Samarbejde.....	50
7.2.3 Retfærdighed	52
7.3 Opsummering	54
7.4 Analyse del 2 – virksomhedens mand?	55
7.4.1 Tillidsrepræsentantens udfordringer	56
7.4.2 Infiltration.....	58
7.4.3 Loyalitet	61
7.4.4 Tillidsrepræsentanten som systembærer	65
7.5 Opsummering	67
8. Diskussion	68
8.1 Teoretisk refleksion	68
8.1.1 Social kapital's bagside	68
8.1.2 Teknikerklubbens lukkethed	69
8.1.3 Afdelingens lukkethed	71
8.2 Teoretisk diskussion	73
8.2.1 Social kapital i en forhandlingskontekst	73
8.2.2 Teoriernes anvendelighed	75
8.3 Metodisk refleksion	77
8.3.1 At have en best-case.....	77

8.3.2 Casestudiets bias	78
8.3.3 Informantudvælgelse	79
9.Konklusion	80
10.Litteraturliste	83
11.Bilag	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
BILAG 1 Forforståelse	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
BILAG 2 Spørgeguide – version leder	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
BILAG 3 Spørgeguide – version kolleger.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
BILAG 4 Spørgeguide – version TR.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
BILAG 5 Eksisterende forskning - tabel.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
BILAG 6 Kodningstræ	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

1. Indledning

1.1 Fyringer i effektiviseringens ånd

Det danske arbejdsmarked har gennem en årrække stået over for udfordringer knyttet til globalisering og outsourcing, hvilket har resulteret i et mere omskifteligt arbejdsmarked. At navigere i et så ustadigt farvand har vist sig udfordrende for mange danske virksomheder, hvilket blot blev forværret af den globale finanskrisen i 2007 (Aggerholm et al. 2010:260). Tiden efter finanskrisen har medført, at en række danske virksomheder har været nødsaget til at afskedige dele af medarbejderstaben. Kollektive afskedigelser er dog ikke *altid* ensbetydende med recession og økonomisk krise. Velfungerende og veldrevne organisationer tilpasser løbende deres medarbejdersammensætning i overensstemmelse med virksomhedens overordnede strategi og konkurrencesituation for derigennem at styrke organisationen og dens konkurrenceevne (Aggerholm et al. 2010:260). Analyser af, hvordan virksomheder og medarbejdere håndterer kollektive afskedigelser er dermed altid et vigtigt emne, ligegyldigt om der er recession eller højkonjunktur.

Når man bliver afskediget, oplever man en række tab: tabet af sit arbejde og indkomst, tab af socialt og fagligt fællesskab, tab af kolleger og tab af identitet. Afskedigelser har således nogle menneskelige konsekvenser, der ikke kun er knyttet til de medarbejdere, der skal forlade organisationen (Aggerholm et al. 2010:261). I en fyringsrunde er der flere involverede, der bliver ramt af utrygheden og usikkerheden, som ofte kommer i kølvandet på en varsel om kollektive afskedigelser. Heriblandt mellemledere, teamledere, sikkerhedsrepræsentanter og særligt tillidsrepræsentanter. Forskere, der beskæftiger sig med medarbejdernes reaktioner under en fyringsproces, henviser til, at truslen om at blive fyret kan føre til angst, mistillid til ledelsen, manglende motivation, manglende arbejdsengagement og usikkerhed blandt de tilbageværende medarbejdere (Aggerholm et al. 2010:261). Følger man dette perspektiv, må man forvente, at der efter en fyringsrunde vil være et stort behov for at tillidsrepræsentanterne er synlige i deres tilstedeværelse. Behovet vil være møntet på både at forbedre arbejdsmiljøet og støtte de medarbejdere, der har det svært, men også i høj grad også at forhandle fratrædelsesvilkår igennem til de afskedigede medarbejdere.

1.2 Tillidsrepræsentantens rolle

Tillidsrepræsentanten fungerer som medarbejdernes repræsentant på arbejdspladsen og er den, der forhandler forskellige lokale aftaler igennem med ledelsen. Det kan f.eks. være en lønaftale, fratrædelsesaftale eller lignende. Tillidsrepræsentanten er en central figur i den danske model, da deres rolle bl.a. består i at sikre, at virksomhederne overholder overenskomstaftalerne. Udover at være medarbejdernes talerør og forhandler så fungerer tillidsrepræsentanten samtidig også som fagforeningens udsendte. For fagforeningen handler det om at få en forståelse for og skaffe sig viden om, hvad der foregår ude i organisationen via tillidsrepræsentanten. Det er således oftest fagforeningen, der er ansvarlig for tillidsrepræsentanternes uddannelse og oplæring ligesom, at fagforeningen bistår med hjælp til udfordrende situationer (FAOS 2010b:23). Tillidsrepræsentanten samarbejder derved med både ledere og fagforening for derigennem at kunne repræsentere organisationens lønmodtagere bedst muligt. Tillidsrepræsentanten vælges på demokratisk vis i organisationen og repræsenterer de medarbejdere, der udgør valggrundlaget (FAOS 2010a: 19). For at kunne stille op som tillidsmand er det dog et krav, at man er medlem af en overenskomstbærende fagforening. I virksomheder, hvor der er flere tillidsrepræsentanter inden for samme overenskomstgruppe, kan tillidsrepræsentanterne vælge en fællestillidsrepræsentant. Fællestillidsrepræsentanten bliver derved samtlige medarbejders repræsentant i problematikker eller spørgsmål, der er relevante for den samlede medarbejderskare.

Tillidsrepræsentanten har flere forskellige samarbejdsflader i virksomheden og skal kunne navigere i de forskellige forhandlingsprocesser alt efter, om det er forhandlinger med lønmodtagerne, lederne eller fagforeningen. Man kan således forestille sig, at der kan opstå nogle udfordringer ved at samarbejde med de forskellige parter, hvis tillidsrepræsentanten ikke formår at navigere i det førnævnte spændingsfelt. Som beskrevet i ovenstående afsnit så har fyringsrunder en række menneskelige konsekvenser for de tilbageværende medarbejdere. Disse konsekvenser gør sig også gældende for tillidsrepræsentanterne. Kollektive afskedigelser indeholder derved en række udfordringer for tillidsrepræsentanterne – både faglige, men i høj grad også menneskelige udfordringer. Med menneskelige udfordringer henviser jeg til det faktum, at tillidsrepræsentanterne ofte er bevidste om fyringen, *inden* varslingen er blevet annonceret. Tillidsrepræsentanterne går derved med nogle menneskelige udfordringer, der rækker ud over de

gængse menneskelige konsekvenser som usikkerhed, angst, mistillid til ledelse osv. De problematikker og udfordringer en tillidsrepræsentant står overfor i en fyringsrunde, finder jeg særligt interessant og det er denne interesse, dette speciale er funderet i.

1.3 Problemstillinger & problemformulering

Ud fra førnævnte interesse er jeg kommet frem til følgende problemformulering:

Hvordan opretholder tillidsrepræsentanten et stærkt forhandlingsmandat i en fyringsrunde, hvor vedkommende kan blive udfordret på sin loyalitet af arbejderkollektivet og det teknisk økonomiske system?

For at kunne besvare afhandlingens problemformulering har det været nødvendigt at opstille fire forskningsspørgsmål, der lyder:

- Hvad kendetegner hhv. arbejderkollektivet og det teknisk/økonomiske system, og hvordan kan man forstå den loyalitet, de begge kræver?
- Hvad karakteriserer en intra-organisatorisk forhandling, og hvad kendetegner koalitionsproblemet?
- Hvordan opnår tillidsrepræsentanten en koordineret opbakning i en forhandlingsproces?
- På hvilken måde påvirker spørgsmålet om loyalitet tillidsrepræsentantens evne til at skabe en koordineret medarbejderopbakning?

Forskningsspørgsmålene vil jeg forsøge at besvare gennem min præsentation af den anvendte teori og den efterfølgende empiriske analyse. Det første forskningsspørgsmål vil besvares ud fra det første teoretiske afsnit, der tager udgangspunkt i Sverre Lysgaard virksomhedsteori. Det andet forskningsspørgsmål vil blive besvaret i den teoretiske redegørelse, hvor fokus er på Richard E. Walton & Robert B. McKersies forhandlingsteori. Det tredje og fjerde forskningsspørgsmål knytter sig til den empiriske undersøgelse. Det tredje forskningsspørgsmål vil blive besvaret i den første del af analysen, og det fjerde vil blive besvaret i analysens anden del.

1.4 Læsevejledning

Dette speciale er inddelt i følgende seks kapitler:

1. Indledning
2. Teoretisk afsnit, hvor de teoretiske perspektiver præsenteres
3. Metodisk præsentation
4. Empirisk analyse
5. Diskussion
6. Afsluttende konklusion

I det følgende teoretiske kapitel vil jeg præsentere de tre teoretiske perspektiver, der danner det teoretiske grundlag for specialet. Den første del af afsnittet vil fokusere på Sverre Lysgaards teoretiske perspektiv, der beskæftiger sig med konkurrencen om tilslutning i de to modstridende systemer i en virksomhed. Dernæst vil jeg redegøre for et uddrag af Richard E. Walton & Robert B. McKersies forhandlingsteori. Jeg har valgt at fokusere på deres perspektiv om *intra-organisatoriske forhandlinger* og dets udfordringer. Herefter vil jeg introducere og redegøre for begrebet *social kapital*. Afsnittet bliver indledt med en gennemgang af forskellige klassiske tolkninger af social kapital v. Pierre Bourdieu, James S. Coleman og Robert Putnam. Herefter vil jeg præsentere Peter Hasles mere virksomhedsorienterede begreb *virksomhedens sociale kapital*, der er teoretisk inspireret af førnævnte fortolkninger af begrebet *social kapital*. Dette afsnit vil blive rundet af med en teoretisk diskussion, hvor jeg vil diskutere teoriernes anvendelighed.

Det tredje kapitel introducerer læseren til den sociologiske metode, der er blevet anvendt i dette speciale. Kapitlet vil indlede med en præsentation af case-virksomheden og informanterne derfra. Herefter vil jeg reflektere over, hvilke styrker og udfordringer, der knytter sig til den kvalitative metode. Dette afsnit har til formål at præsentere de metodologiske og videnskabsteoretiske refleksioner, der knytter sig til valget af en sociologisk metode.

Den empiriske analyse i det fjerde kapitel er opdelt i to dele: den første del beskæftiger sig med selve forhandlingsaspektet. Her vil jeg koble de empiriske fund med de teoretiske perspektiver fra Walton & McKersie og Hasle. Fokus i dette afsnit vil være tillidsrepræsentantens ageren i forhandlingssituationen, hvor målet er at kunne opnå en koordineret opbakning fra de

repræsenterede gennem forhandlingsprocessen. Den anden del af analysen vil beskæftige sig med tillidsrepræsentantens loyalitetsforhold til de to modstridende systemer.

Det femte kapitel er struktureret i to dele. Den første del indeholder en teoretisk funderet diskussion og refleksion ud fra social kapital-begrebet. Anden del af afsnittet er en metodisk diskussion, hvor jeg vil diskutere implikationerne af den metodiske fremgangsmåde.

Endeligt vil det sjette og sidste kapital samle op på hele specialet med henblik på min problemformulering.

2.Eksisterende forskning på området

Dette afsnit vil introducere den eksisterende viden og forskning, der eksisterer indenfor denne afhandlings emnefelt: Hvordan tillidsrepræsentanterne formår at beholde deres medarbejderopbakning gennem en fyringsrunde, hvor de kan blive udfordret på sin loyalitet af både de medarbejdere, han repræsenterer og af ledelsen. Formålet med dette afsnit er at skabe et overblik over, hvad findes af eksisterende forskning og viden inden for området.

Det været nødvendigt at opstille en række kriterier for, hvilke studier og artikler, der skal indgå i denne præsentation. Jeg har i denne litteratursøgning besluttet for at fravælge litteratur og undersøgelser, der handler om fyringer eller nedskæringer. Dette er valgt fra, da meget af litteraturen (b.la. Brockner 1988, Cameron 1994, Thornhill & Saunders 1997) er skrevet i en amerikansk arbejdsmarkedskontekst¹, hvor det er andre parametre og perspektiver, der gør sig gældende end dem der ses i det danske arbejdsmarked. Herudover har en stor del af fyringslitteraturen et mere socialpsykologisk perspektiv, hvor det centrale er individets psykiske og fysiske helbred efter en fyringsrunde (Brockner 1988, Thornhill & Saunders 1997, Freeman, Russel, Reizenstein & Rentz 2001). Dette er ikke centralt for dette speciale, hvorfor det er fravalgt.

Det danske arbejdsmarked er ret særligt og har flest fællestræk med de andre nordiske landes arbejdsmarkeder, hvorfor har jeg valgt *kun* at forholde mig til nordiske studier². Et andet kriterie

¹ Der er dog forsket i nedskæringer i danske kontekster, f.eks. har Aggerholm et al. 2010, Aggerholm 2009 beskæftiger sig med afskedigelser. Disse er dog ikke taget med i dette afsnit, da deres fokus er intern kommunikation og knyttet til ledelse og afskedigelse. De falder således udenfor specialets felt.

² Denne beslutning forstærkes af, at Lysgaards værk "Arbejderkollektivet" ikke er oversat fra norsk og således ikke har haft stor gennemslagskraft udenfor Norden.

handler om det teoretiske perspektiv. I dette speciale er Walton & McKersies forhandlingsteori og Sverre Lysgaards teori om arbejderkollektivet de bærende teoretiske kræfter, hvorfor jeg har valgt at inkludere studier, der anvender disse. Jeg har dog valgt at begrænse søgningen til studier, der anvender begrebet intra-organisatoriske forhandlinger, da det er denne, der danner grundlaget for dette speciale. Slutteligt har jeg fundet det relevant at præsentere, hvilken dansk litteratur og forskning, der beskæftiger sig med tillidsrepræsentanter, da tillidsrepræsentanten er helt centralt for dette speciale.

Kriterierne for litteratursøgningen kan således inddeles i følgende punkter:

- Studier foretaget i de nordiske lande, der anvender Walton & McKersies forhandlingsteori eller Sverre Lysgaards teori om arbejderkollektivet
- Danske studier eller litteratur, der har fokus på tillidsrepræsentanten og dennes opgaver, udfordringer mm.

Min metode for litteratursøgningen har altså været at søge efter, hvilke andre forfattere der har citeret hhv. Lyssgaard og Walton & McKersie i forskellige databaser (Sociological Abstracts, Google Scholar, Det Kongelige Bibliotek, Web of Science). Herfra har jeg været inspireret af en kædesøgning, hvor jeg tog udgangspunkt i de artikler, som kom frem via søgningen.

2.1 Nordiske studier, der anvender Sverre Lysgaards teori om arbejderkollektivet

I sin PhD-afhandling fra 1999 undersøger Steen E. Navrbjerg, hvilke konsekvenser den øgede fleksibilitet, decentralisering og de dertilhørende nye organiseringer har for medarbejderne, tillidsrepræsentanterne og arbejdsgiverne. Afhandlingen anvender forskellige teoretiske perspektiver, hvor det centrale teoretiske udgangspunkt er det, der præsenteres i human ressource management skolen. Som en del af det teoretiske grundlag benytter Navrbjerg sig af Lysgaards teori om *arbejderkollektivet*. Navrbjerg bruger perspektivet om arbejderkollektivet til at belyse de udfordringer nye arbejdsorganiseringer og øget fleksibilitet kan medføre for eksisterende sociale relationer og solidariteter (Navrbjerg 1999:86).

Af nyere forskning kan Karlsson, Skorstad & Axelsson nævnes, idet de i 2015 og 2016 har udgivet artikler, der i høj grad beskæftiger sig med Lysgaards teoretiske perspektiv. Begge artikler tager udgangspunkt i empirisk materiale indsamlet i 2010, hvor forskerne vendte tilbage til stedet, hvor

Lysgaard foretog sine interviews. Deres studie var således et forsøg på at replicere Lysgaards undersøgelse for at undersøge, om arbejderkollektivet stadig kunne identificeres med de tilhørende processer og udfordringer (Karlsson, Skorstad & Axelsson 2015). Artiklen fra 2015 påpeger, at der er sket store ændringer i produktionsmetoderne, hvilket har haft indflydelse på kollektivet (b.la. er produktionen blevet mere sikker, og arbejdet beror på øget teknologisk udvikling og automatisering). Forskerne konkluderer, at arbejderkollektivet stadig eksisterer og trives. De spontanorganiserede processer, *identifikation* og *interaktion* er stadig essentielle for at sikre kollektivets overlevelse (Karlsson, Skorstad & Axelsson 2015:11).

Artiklen fra 2016 bygger videre på pointerne og konklusionerne præsenteret i artiklen fra 2015. I artiklen fra 2016 bliver Lysgaards teoretiske begreb *det teknisk/økonomiske system* diskuteret, hvor forskerne foreslår, at man adskiller de to, så det bliver hhv. det tekniske system og det økonomiske system. Deres ræsonnement er, at der i takt med den øgede teknologiske udvikling i arbejdernes arbejdsopgaver, er behov for et begreb, der *kun* dækker de tekniske aspekter. Herudover diskuterer forskerne, hvorvidt man kan tale om, at arbejderkollektivet også er i stand til at begå infiltration. Deres argument er, at arbejderkollektivet i høj grad har en evne til at infiltrere det tekniske system, men ikke det økonomiske system (Karlsson, Skorstad & Axelsson 2016: 105).

2.2 Nordiske studier, der anvender Walton & McKersies forhandlingsteori

I værket *Forligsmagerne* fra 1996 undersøges aftaleforhandlingerne i den offentlige sektor i 1989, 1991 og 1993. Forfatterne Jesper Due & Jørgen Steen Madsen anvender i deres gennemgående undersøgelse forskellige teoretiske perspektiver, heriblandt Walton & McKersies forhandlingsteori. Walton & McKersies fire forskellige former for forhandlinger danner grundlaget for, at Due & Steen Madsen kan diskutere en udvikling i forhandlingsteorien. Forfatterne udvider Walton & McKersies teoretiske begrebsapparat med en femte subproces, som de kalder *koalitionsforhandlinger* (Due & Steen Madsen 1999:885).

Koalitionsproblematikken videreføres af Anna Ilsøe i artiklen "The Flip Coin of Organized Decentralization – Company-level Bargaining in the Danish Industrial Sector and Its Effects" fra 2009. Artiklen er baseret på en survey-undersøgelse, hvis formål var at undersøge reproduktionshypotesen, og om hvorvidt den fungerer i praksis. Endvidere anvender Ilsøe Walton & McKersies begreber *integrative* og *intra-organisatoriske* forhandlinger til at undersøge

tillidsrepræsentanternes forhandlingsrelationer og konsekvenserne deraf. Ilsøe introducerer i artiklen begrebet *repræsentationsproblemet*, der handler om den udfordring, en tillidsrepræsentant kan opleve, hvis en forhandling får utilsigtede konsekvenser og de medarbejdere, han repræsenterer, ikke føler sig repræsenteret.

2.3 Danske studier om tillidsrepræsentanten

Tillidsrepræsentanten som genstandsfelt er noget, som Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier (FAOS) har beskæftiget sig med. I 1998 udarbejdede FAOS i samarbejde med LO en gennemgående undersøgelse med tillidsrepræsentanten som genstandsfelt. I 2010 blev en udvidet og opdateret undersøgelse udgivet. Undersøgelsen er udarbejdet på baggrund af fem spørgeskemaundersøgelser, hvor de 15 LO-forbund indgår³. Undersøgelsen er meget omfattende⁴ og har til formål:

- At belyse tillidsrepræsentanternes arbejdsvilkår, balance mellem familie og arbejdsliv samt udfordringer, både generelt og i forhold til de enkelte forbund
- At belyse relationerne til kollegerne, fagforening og ledelse
- At belyse behovet for forbedringer af tillidsrepræsentanternes vilkår
- At belyse uddannelsesbehovet i lyset af de fundne udfordringer, herunder at levere bud på uddannelsernes indhold og omfang samt eventuelle forbundsspecifikke behov for uddannelse.

Undersøgelsens resultater er tilgængelige i fire rapporter:

- "Rapport 1: Tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen"
- "Rapport 2: Tillidsrepræsentanten og organisationssystemet"
- "Rapport 3: Tillidsrepræsentanten og kompetencerne"
- "Rapport 4: Metode og de fem spørgeskemaer"

³ De 15 LO-forbund er: 3F, Blik- og Rørtangsforbundet, Dansk EI-Forbund, Dansk Jernbaneforbund, Dansk Metal, FOA, Fængselsforbundet, Fødevareforbundet NNF, HK/Danmark, Hærens Konstabel- og Korporalforening, Malerforbundet, Serviceforbundet, Socialpædagogerne, Teknisk Landsforbund, TIB.

⁴ Deltagere i undersøgelsen består af: 7877 tillidsrepræsentanter, 3117 sikkerhedsrepræsentanter, 1475 kolleger, 1618 ledere og 225 afdelingsrepræsentanter.

3. Teoretisk grundlag

Som det fremgår af problemformuleringen vil nærværende speciale fokusere på, hvordan tillidsrepræsentanten undgår et koalitionsproblem i en fyringsrunde, hvor denne kan blive udfordret på sin loyalitet af både arbejderkollektivet og det teknisk/økonomiske system. Deri indgår en række væsentlige begreber, der er omfangsrige og kan forstås på mange forskellige måder. For at kunne tydeliggøre, hvordan de forskellige begreber skal forstås, har jeg valgt at anvende de teoretiske perspektiver, som præsenteres i tekster af Richard E. Walton & Robert B. McKersie, Sverre Lysgaard og Peter Hasle. Inden for *industrial relations*-skolen, som dette speciale er inspireret af, er det relevant at gøre opmærksom på, at der er et teoretisk og empirisk skel mellem forhandlingssystemet og samarbejdssystemet. Walton & McKersie fungerer som teoretisk repræsentant for forhandlingssystemet, da deres teoretiske perspektiv er relativt kontekstafhængig knyttet til forhandlingssystemet. Lysgaard og Hasles teoretiske perspektiver kan tilpasses begge systemer, da teorierne er mere fleksible, men i denne afhandling vil teorierne primært blive anvendt med henblik på at forklare problematikker knyttet til samarbejdssystemet.

Jeg vil i det følgende afsnit indlede med at præsentere Sverre Lysgaards teori om arbejderkollektivet for derigennem at kunne besvare den første problemstilling: *"Hvad karakteriserer hhv. arbejderkollektivet og det teknisk/økonomiske system, og hvordan kan man forstå den loyalitet de begge kræver?"*. Afsnittet har til formål at præsentere læseren for en række udfordringer, som en tillidsmand, ifølge Lysgaard, kan opleve. Derefter vil jeg redegøre for relevante uddrag af Walton & McKersies forhandlingsteori. Hvor Lysgaard og Hasles teoretiske perspektiver er mere strukturelt og fællesskabsorienteret, beskæftiger Walton & McKersie sig udelukkende med forhandlingssystemet i et aktørperspektiv. Walton & McKersies begrebsapparat er relevant for at kunne analysere selve forhandlingen mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten. Jeg har valgt at fokusere på den del af deres teori, der omhandler de intra-organisatoriske forhandlinger, da det er disse, der er mest relevante i relation til min case-virksomhed. Efterfølgende vil jeg præsentere Peter Hasles tilgang til begrebet social kapital, som han kalder virksomhedens sociale kapital. Hasles forståelse af virksomhedens sociale kapital bliver relevant for at analysere og belyse, hvilken betydning medarbejderne tillægger tillid, retfærdighed og samarbejde i en forhandlingssituation.

3.1 Kollektivet og det teknisk/økonomiske system

Den norske sociolog Sverre Lysgaard introducerede for første gang begrebet arbejderkollektiv i 1961 i sit værk "Arbejderkollektivet". Lysgaards teori beskriver og diskuterer kollektive grupperingers opståen som et modspil til virksomhedsorganiseringen, hvor det teknisk/økonomiske system og arbejderkollektivet konkurrerer om den enkeltes loyalitet og tilslutning (Navrbjerg 1999:85). Lysgaards perspektiv er således væsentlig for dette speciale, hvor der vil foreligge en analyse og diskussion af, hvordan tillidsrepræsentanter forholder sig til spændingsfeltet, der knytter sig til loyalitet.

Siden bogens udgivelse er der sket ændringer i det danske (og norske) arbejdsmarked, som har haft betydning for arbejderkollektivet og dets måde at udvikle sig på. De overordnede problematikker, som Lysgaard knytter til arbejderkollektivet, forventer jeg dog ikke har ændret sig betydeligt siden bogens udgivelse. Dette bekræftes af Karlsson, Skorstad & Axelsson (2015 & 2016), der i deres studie undersøger teoriens holdbarhed og konkluderer, at de overordnede problematikker i høj grad stadig er til stede. Derudover er teoriens centrale begreber dynamiske i sin opbygning og forståelse, og det er min vurdering, at de vil kunne tilpasses et moderne arbejdsmarked.

3.1.1 De modstridende systemer

Lysgaards teori kan beskrives som en systemisk teori, hvis udgangspunkt er forskellige systemer, hvori interaktioner foregår. Han opererer med tre forskellige systemer, som er at finde i alle virksomheder; det teknisk/økonomiske system, kollektivsystemet og det menneskelige system (Lysgaard 1999:71). Jeg vil her fokusere på det teknisk/økonomiske system og kollektivsystemet, da disse er fremhævet af Lysgaard som de primære inden for en virksomhed (Navrbjerg 1999:87). Individet er tilknyttet det teknisk/økonomiske system som ansat og det kollektive system som underordnet (Navrbjerg 1999:88). Udgangspunktet for teorien er, at det teknisk/økonomiske system fungerer som det primære system inden for arbejdsorganisationen. At det er et primært system skal forstås på den måde, at arbejderkollektivet ikke har eksistensgrundlag uden det teknisk/økonomiske system. Det teknisk/økonomiske system er således en betingelse for kollektivsystemets forekomst. Begge systemer har nogle særlige interesser, målsætninger og værdier, hvortil der hører en række forventninger om en bestemt opførsel. Systemerne er således bygget op omkring disse værdier og de roller og forventninger, som knytter sig til den enkeltes

position i relation til systemerne (Navrbjerg 1999:86). Centralt for det teknisk/økonomiske værdisystem er effektivisering og skabelsen af konstant merværdi for virksomheden. Rollerne i det teknisk/økonomiske system er konstrueret af jobs med særlige arbejdsopgaver, der er skabt ud fra det teknisk/økonomiske værdisystem (Lysgaard 1993:15). Medlemmerne af det teknisk/økonomiske system vil således være de medarbejdere, der er ansat i en af disse roller som f.eks. ledere, mellemledere eller andre positioner, hvis formål er at fremme det teknisk/økonomiske værdisystem. I den kommende empiriske analyse vil virksomhedens afdelingsledere og den øvrige del af virksomhedens topledelse blive betragtet som repræsentanter for det teknisk/økonomiske system.

Det teknisk/økonomiske system er et officielt system, der fungerer som virksomhedens ansigt udadtil i forhold til værdier og ansatte. Det teknisk/økonomiske system involverer samtlige ansatte i virksomheden, da det ikke er muligt at være uden for systemet og samtidig være tilknyttet virksomheden i form af beskæftigelse (Lysgaard 1993:15). At det teknisk/økonomiske system involverer alle ansatte er dog ikke ensbetydende med, at alle ansatte er aktive medlemmer af systemet. Dette aspekt ved det teknisk/økonomiske system bliver særligt relevant for min undersøgelse, da jeg formoder, at der kan opstå udfordringer, hvis kollegerne anser tillidsrepræsentanten for at være "firmaets mand" og således en *aktiv* del af det teknisk/økonomiske system.

Det kollektive system, arbejderkollektivet⁵, udvikler sig inden for det teknisk/økonomiske system som et modsætningssystem. Arbejderkollektivet er således et sekundært system, der kun kan fungere og udvikle sig inden for det teknisk/økonomiske system. Arbejderkollektivet fungerer som et uofficielt system, hvor der ikke findes en oversigt over medlemmer, rollefordelinger eller lignende, som ellers er tilfældet med det teknisk/økonomiske system. Arbejderkollektivets medlemmer indbefatter alle underordnede i virksomheden, men udelukker alle overordnede (Lysgaard 1993:15). Det er spændingerne mellem arbejderne og det teknisk/økonomiske system, der driver arbejderkollektivet frem og skaber dets eksistensgrundlag. Hvis det teknisk/økonomiske system blev opfattet udelukkende som et belønningssystem blandt de ansatte, ville der ikke kunne udvikles et defensivt modstandssystem (Lysgaard 1993:82). Det centrale for arbejderkollektivet er

⁵ Lysgaard skelner ikke mellem begreberne arbejderkollektiv og det kollektive system.

således at beskytte dets medlemmer mod presset fra det teknisk/økonomiske system (Lysgaard 1961:80). Arbejderkollektivet indeholder derved et dilemma, da medlemmerne af arbejderkollektivet er afhængige af det teknisk/økonomiske systems belønninger i form af f.eks. lønninger, men samtidig ønsker arbejderkollektivet i en vis grad at undslippe det teknisk/økonomiske system (Lysgaard 1993:83).

3.1.2 Identifikation og "vi-følelsen"

I virksomheden vil der foregå en konstant konkurrence mellem det teknisk/økonomiske system og arbejderkollektivet for at vinde den enkeltes tilslutning. De ansatte oplever således en ustandselig rivalisering, der går på hvorvidt deres loyalitet, forpligtelse og tilhørsforhold skal tilhøre det ene eller det andet system (Navrbjerg 1999:85). Det er denne form for loyalitetsparadoks, som jeg henviser til i problemstillingen. Især tillidsrepræsentanterne er fanget i denne krydsild, hvorfor Lysgaards betragtninger er yderst relevante for mit projekt. Tillidsrepræsentanterne befinder sig ofte i situationer, hvor de skal repræsentere deres medlemmer bedst muligt, men samtidig gøre dette på en måde, der er acceptabel for det teknisk/økonomiske system. Særligt når det drejer sig om fyringer, forventer jeg, at rivaliseringen om tillidsrepræsentanternes loyalitet vil være ganske skarp, da det for begge parter (kollektivet og det teknisk/økonomiske system) kan dreje sig om overlevelse.

Udviklingen af kollektivet opstår gennem to processer, der binder de underordnede sammen. Her er tale om spontanorganiserede processer og problemtolkningsprocessen. Lysgaard opdeler de spontanorganiserede processer i to og skelner mellem interaktion og identifikation. Med interaktion menes der adfærd, der sker i direkte og gensidig kontakt med andre personer, hvor der er en gensidig indflydelse. Med identifikation menes der en fornemmelse af samhørighed og skabelsen af en "vi-følelse", dvs. en følelse af at være på det samme hold som dem, man identificerer sig med. Begge processer er spontane og gensidige og kan opstå under de rette betingelser. For at interaktion kan opstå, må der selvsagt være et element af nærhed til stede. Identificeringsbåndet er ikke afhængigt af fysisk nærhed, men er betinget af, at individerne føler en lighed med hinanden (Lysgaard 1993:146-147). Sammen med problemtolkningsprocessen er de spontanorganiserede processer grundprocesser i kollektivets udvikling og opretholdelse. Problemtolkningsprocessen er en væsentlig del af interaktionen, hvor de underordnedes problemsituation bliver udtalt og diskuteret, og hvor man begynder at se virksomheden som en

modstandspart. Erfaringerne og fortolkningerne mellem arbejderne får øget styrke, idet de allerede har skabt en vis grad af identifikation grundet de ligheder, der er i f.eks. lønniveau, social status, arbejdstøj og lignende (Lysgaard 1993:149). Der foregår således uafbrudte vekselvirkninger mellem de forskellige processer, hvor de forskellige processer overlapper og gensidigt påvirker hinanden.

Problemtolkningsprocessen og de spontanorganiserede processer er ikke kun væsentlige i relation til kollektivets udvikling, men også i forbindelse med dets opretholdelse. Det er igennem disse processer, at systemet kan opretholde sig selv via arbejderne indbyrdes kontrol og ideologi, som konstrueres i de førnævnte processer. Ideologien, der hentydes til her, opstår gennem de spontane processer, hvor der skabes retningslinjer, for hvordan den gode arbejdskammerat skal opføre sig og normer for, hvordan han/hun skal forholde sig til virksomheden (Lysgaard 1993:150). Spontanprocesserne udvikler sig således til at blive kontrolprocesser, hvor der holdes øje med den enkelte, samt belønner og straffer de arbejdskammerater, der ikke overholder kollektivets ideologi. Kontrolprocessen fungerer effektivt, da der allerede er skabt en samhørighed og en "vifølelse" og den enkelte nødt vil udstødes fra dette fællesskab (Lysgaard 1993:151). Lysgaard påpeger, at der vil være bestemte situationer, hvor det er afgørende, at individet agerer ud fra kollektivets ideologi og er en "god arbejdskammerat" (Navrbjerg 1999:88).

3.1.3 Frygten for infiltration

En konstant udfordring for arbejderkollektivet er det, Lysgaard kalder *infiltration*. Med infiltration menes der, at det teknisk/økonomiske system på den ene eller den anden måde forsøger at påvirke områder, som arbejderkollektivet ønsker at have kontrol over (Lysgaard 1993:113). Det kan dog kun betegnes som infiltration, hvis arbejderkollektivet definerer det som sådan. Det er således ved at studere arbejderkollektivets reaktioner på en given hændelse, at man kan registrere infiltrationen. Infiltrationen kan blande sig i den interne solidaritet blandt arbejderne eller så splid i arbejderkollektivets konsensus om problemtolkninger (Navrbjerg 1999:91). Formålet med infiltrationen er at få de ansatte til at tilslutte sig det teknisk/økonomiske system og vælge kollektivsystemet fra. Frygten for infiltration er altid til stede i arbejderkollektivet, og derfor er det i kollektivets interesse, at forhandlinger ikke sker med den enkelte arbejder, men med en udvalgt repræsentant. De valgte tillidsrepræsentanter bliver således et interaktionsled mellem leder og arbejder, så den direkte interaktion mellem medlemmer af kollektivet og det teknisk/økonomiske

system udebliver (Lysgaard 1993:164). For arbejderkollektivet er forhandlingssituationen en oplagt infiltrationssituation, da repræsentanterne ofte ses til mere eller mindre fortrolige møder. Derigennem opstår faren for, at der kan opstå sociale bånd mellem parternes repræsentanter, hvilket vil kunne resultere i en loyalitet på tværs af systemerne (Lysgaard 1993:164). For at undgå infiltration argumenterer Lysgaard for, at repræsentanten bør være en af kollektivets ledere og have en stærk tilslutning til arbejderkollektivet. Hvis forhandleren er en *systembærer* og stærk i sin personlige tilslutning til systemet, så vil kollegerne være mere tilbøjelige til at stole på repræsentantens loyalitet over for kollektivet. Derudover påpeger Lysgaard, at det er vigtigt, at forhandleren er både normativt og funktionelt forpligtet over for kollektivet således, at han/hun kan tolke nye situationer ud fra kollektivets interesser og forudsætninger (Lysgaard 1993:115). Infiltration som begreb bliver således væsentligt for dette speciale, da specialet b.la. undersøger kollektivets frygt for og oplevelse af infiltration. Ligeledes bliver det særligt interessant at undersøge, hvordan tillidsrepræsentanterne forholder sig til denne udfordring i den konkrete forhandlingssituation. På samme måde som det bliver relevant at undersøge, i hvilken grad det teknisk/økonomiske system (her repræsenteret ved afdelingslederne) er bevidste om og formår at skabe infiltrationen. Rollen som tillidsrepræsentant udspiller sig således i spændingsfeltet mellem de to systemer, hvor begge systemer stiller krav om tilslutning. Man kan således forestille sig, at der vil opstå en række udfordringer for tillidsrepræsentanterne i forhold til at skulle navigere i det spændingsfelt, hvor ledere, men især arbejderkollektivet forventer totalt tilslutning og loyalitet.

3.2 Tillidsrepræsentanten som forhandler

Hvor Lysgaards perspektiv beskæftiger sig med virksomhedskultur på et strukturalistisk niveau, orienterer de amerikanske forskere Walton & McKersie sig mere mod et aktørniveau. Walton & McKersie beskæftiger sig i deres værk "*A Behavioural Theory of Labor Negotiations*" med de strategiske forhandlinger, der finder sted i organisationer på arbejdsmarkedet. I deres begrebsapparat fremgår det, at der i en forhandlingssituation er en *chief negotiator*, der forhandler på sine kollegers, fagforeningens eller virksomhedens vegne. Begrebsapparatet bliver således særdeles relevant for dette speciale, da jeg mener, at man i en dansk kontekst kan se tillidsrepræsentanten som det, Walton & McKersie kalder en chief negotiator⁶. Dette speciale fokuserer på *selve* forhandlingssituationen og de udfordringer, denne måtte indeholde, hvorfor

⁶ Fremover i opgaven vil jeg bruge chief negotiator synonymt med tillidsrepræsentanten.

Walton & McKersies begrebsapparat er centralt for dette speciale, da de netop beskæftiger sig med forhandlingssystemet. Dette afsnit vil besvare den anden problemstilling: "Hvad karakteriserer en intra-organisatorisk forhandling og, hvad kendetegner koalitionsproblemet?". Af deres teoretiske perspektiv vil jeg fokusere på den del, der beskæftiger sig med de intra-organisatoriske forhandlinger. Dette er valgt ud fra en antagelse om, at det i høj grad er denne form for forhandling, der er interessant i min case-virksomhed. Dette begreb vil blive udfoldet i afsnittet nedenfor.

3.2.1 Intra-organisatoriske forhandlinger

Walton & McKersie introducerer forhandlinger på arbejdsmarkedet som en form for social forhandling, hvor der eksisterer fire forskellige aktivitetssystemer, som de beskriver som fire subprocesser, der hver har sin egen logik og sin egen identificerbare sæt af taktikker og strategier (Walton & McKersie 1956:4). De fire subprocesser er: *distributive forhandlinger*, *integrative forhandlinger*, *attitudinal structuring forhandlinger* og *intra-organisatoriske forhandlinger*. Dette speciale vil ikke uddybe de tre andre forhandlinger, men fokusere på intra-organisatoriske forhandlinger, da den form for forhandling har størst relevans i specialets problemfelt.

Den intra-organisatoriske forhandling adskiller sig fra de andre subprocesser, idet den beskæftiger sig med *interne* forhandlinger i den enkelte organisation, f.eks. fagforeningen, ledergruppen eller blandt tillidsrepræsentant og medarbejdere. Denne form for forhandling har således fokus på den interne koordinering blandt dem, man repræsenterer. Formålet at skabe intern konsensus inden i den enkelte organisation f.eks. mellem tillidsrepræsentanten og de medarbejdere, vedkommende repræsenterer (Ilsøe 2010:168). For tillidsrepræsentanten bliver det at opnå den interne konsensus vigtig, da det er derigennem han/hun får sit forhandlingsmandat. Ilsøe påpeger, at medarbejderne måske vil stoppe med at lægge mandat til tillidsrepræsentanten, hvis resultatet af forhandlingen med ledelsen er utilfredsstillende (Ilsøe 2010:169). Dette begreb bliver derved relevant for dette speciale, idet begrebet kan bruges til at belyse de udfordringer, tillidsrepræsentanten kan opleve internt i sin egen organisation eller blandt dem, vedkommende repræsenterer. Walton & McKersie beskriver denne proces som værende potentielt ganske udfordrende for tillidsrepræsentanten. Udfordringen ligger i det, at der oftest vil mangle en fælles konsensus blandt medarbejderne om, hvilke ting tillidsrepræsentanten skal have fokus på i forhandlingssituationen med ledelsen. Dette gør det svært for tillidsrepræsentanten at opnå en

fælles opbakning fra medarbejderne (Walton & McKersie 1956:281). Processen om at opnå opbakning fra dem, man repræsenterer, vil typisk være mere krævende for tillidsrepræsentanten end for ledelsen, da tillidsrepræsentanten ofte repræsenterer medarbejdere, der har forskellige baggrunde og uddannelsesmæssige profiler, hvor ledelsen typisk kun repræsenterer det ledelsesmæssige hierarki i virksomheden (Ilsøe 2010:169). For tillidsrepræsentanten er det vigtigt at få en tilfredsstillende opbakning fra de medarbejdere i organisationen, som han/hun repræsenterer.

3.2.2 Forhandlerens udfordringer

Som beskrevet i ovenstående afsnit er en generel udfordring for en tillidsrepræsentant at opnå en intern konsensus i sin organisation og derigennem styrke sit forhandlingsmandat. I forsøget på at opnå intern konsensus opstår der nye udfordringer for tillidsrepræsentanten, hvor denne kan komme i konflikt med den medarbejdergruppe, han/hun repræsenterer. Walton & McKersie præsenterer to former for konflikt, der kan opstå i denne situation; *boundary conflict* og *factional conflict* (Walton & McKersie 1956:283).

Boundary conflict opstår i situationer, hvor tillidsrepræsentant oplever, at det kan være svært, hvis ikke umuligt, at opnå konsensus blandt de medarbejdere, han/hun repræsenterer, som er realistiske og mulige at realisere i en forhandlingssituation med ledelsen (Ilsøe 2010:169). Walton & McKersie påpeger, at tillidsrepræsentantens rolle i de sidste faser af en forhandling i høj grad handler om at moderere sin organisations forventninger (Walton & McKersie 1956:286). Et eksempel herpå kan være en lønforhandling, hvor tillidsrepræsentanten er bevidst om, at kravet fra medarbejderne vil være urealistisk at opnå i en forhandlingssituation. Således bliver tillidsrepræsentantens rolle i en sådan situation i høj grad at modificere medarbejdernes forventninger til resultatet af forhandlingen, således at det falder inden for, hvad tillidsrepræsentanten finder realistisk at opnå i en forhandlingssituation.

Factional conflict kaldes også *internal conflict*, da konflikten foregår i tillidsrepræsentantens egen organisation, hvorimod boundary conflict i højere grad handler om at forventningsafstemme i forhold til det, tillidsrepræsentanten ved er realistisk i en forhandlingssituation (Ilsøe 2010:169). Factional conflict handler om uenigheder og konflikter, der knytter sig til, hvad formålet med forhandlingen bør være (Ilsøe 2010:169). Forskellige grupper af medarbejdere kan således have

forskellige ønsker til, hvad der bør være væsentligst i en forhandlingssituation. Eksempelvis kan der være en afdeling, der har et mål med forhandlingen, der kun er relevant for den specifikke afdeling. Dette vil i så fald skabe en *factional conflict*, da man kan antage, at andre afdelinger i virksomheden ligeledes vil have prioriterede mål, der er mest givende for deres egen afdeling (Walton & McKersie 1956:288). Der kan også opstå uenighed i forbindelse med målet med forhandlingen, men hvor uenigheden i højere grad går på *måden* og forhandlingsmetoden. Her kan man ligeledes forstille sig, at forskellige afdelinger i en virksomhed med forskellige prioriteter har forskellige tilgange til, *hvordan* tillidsrepræsentanten skal agere i forhandlingen med ledelsen (Walton & McKersie 1956:289). *Factional conflicts* eller *internal conflicts* kan relateres til to former for differentiering; vertikal differentiering og horisontal differentiering. Den vertikale differentiering knytter sig til det faktum, at ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter fungerer i en mere eller mindre hierarkisk struktur. Placeringen i hierarkiet bestemmes af forskellige interesser og præferencer baseret ud fra den enkeltes placering i hierarkiet. Tillidsrepræsentanten kan således opleve, at han/hun, grundet sin placering i hierarkiet ikke er bevidst om, hvad kollegerne i en anden afdeling tænker og prioriterer (Ilsøe 2010:170). Den horisontale differentiering henviser sig til heterogenitet blandt enten gruppen af ledere eller af medarbejdere. Man kan her forestille sig, at vil være mange forskellige prioriteringer til forhandlingen blandt en gruppe medarbejdere med en høj grad af heterogenitet på køn og alder (Ilsøe 2010:170).

I ovenstående afsnit har jeg skitseret forskellige udfordringer, som tillidsrepræsentanten kan stå over for i forbindelse med at opnå en fælles konsensus blandt dem, vedkommende repræsenterer, jf. Walton & McKersie (1956). En måde, hvorpå tillidsrepræsentanten kan forsøge at minimere chancerne for, at der opstår førnævnte udfordringer, er ved at danne, hvad Ilsøe kalder en koalition (Ilsøe 2010:170). Med koalition menes der et samarbejde, hvor f.eks. flere afdelinger går sammen om et fælles mål, hvilket skaber en nogenlunde fælles konsensus i den interne organisation. Ilsøe påpeger dog, at koalitionerne ofte er ganske udfordrende for tillidsrepræsentanten i forhold til at styre og tolke de forskellige gruppers divergerende ønsker (Ilsøe 2010:170). Denne udfordring betegner Ilsøe som koalitionsproblemet.

Endeligt kan tillidsrepræsentanten opleve at blive udfordret på spørgsmålet om, i hvilken grad de medarbejdere, han/hun repræsenterer, egentligt føler sig velrepræsenteret af tillidsrepræsentanten. Denne udfordring kaldes repræsentationsproblemet (Ilsøe 2010:171). Denne udfordring kan f.eks. komme til udtryk i en situation, hvor tillidsrepræsentanten har forhandlet en aftale med ledelsen, hvor dele af medarbejderne, han/hun repræsenterer, i praksis viser sig at have "vundet" på bekostning af andre medarbejder, som han/hun *også* repræsenterer (Ilsøe 2010:171). I disse situationer er det dog værd at påpege, at tillidsrepræsentanten ikke nødvendigvis har været vidende om, at nogle af vedkommendes medarbejdere "taber". Det kan ske, at aftalen, tillidsrepræsentanten har forhandlet igennem, ender ud med at have nogle andre konsekvenser i praksis, end man havde forventet, da aftalen blev forhandlet.

3.3 Social kapital i et virksomheds perspektiv

Inden for nutidig arbejdsmarkedsforskning er social kapital blevet et ganske populært begreb til at undersøge bl.a. det psykiske arbejdsmiljø i virksomheder. Peter Hasle har i hvidbogen "*Virksomhedens Sociale Kapital*" (2008) sammen med sine medforfattere Kristian Gylling Olesen, Eva Thoft & Tage Søndergård Kristensen udviklet begrebet virksomhedens sociale kapital, der er karakteriseret ved at være orienteret mod kollektivet snarere end individorienteret. Hasles social kapital begreb vil også blive anvendt i analysen i henhold til de intra-organisatoriske udfordringer, som jeg formoder er til stede i case-virksomheden. I nedenstående afsnit vil jeg kort redegøre for social kapital begrebet i en historisk kontekst, førend jeg vil vende tilbage til Hasles teori og gennemgå, hvordan virksomhedens sociale kapital skal forstås.

3.3.1 Social kapital historisk set

Det sociologiske begrebsapparat social kapital er en idé, som flere forskere og teoretikere har beskæftiget sig med. Jeg vil her kort præsentere de teoretiske perspektiver, som ses hos de to sociologer Pierre Bourdieu og James S. Coleman samt politologen Robert Putnam. Disse tre perspektiver er valgt ud fra en betragtning af, hvem Hasle har været inspireret af og hvilke teoretiske perspektiver, Hasle bygger videre på, i sin forståelse af virksomhedens sociale kapital.

Den franske sociolog Pierre Bourdieu præsenterer i 1986 i artiklen "The Forms of Capital" tre kapitalformer: den økonomiske kapital, den kulturelle og den sociale kapital (Bourdieu 1986: 242). Fælles for kapitalforståelsen hos Bourdieu er, at kapital skal forstås som ophobet arbejde (Hasle et al 2008:23). Social kapital hos Bourdieu er således en del af et større sociologisk begrebsapparat,

og for Bourdieu kan begrebet ikke forstås selvstændigt, men skal ses i relation til de andre kapitalformer⁷. Ifølge Bourdieu skal social kapital forstås som de nuværende eller potentielle ressourcer, som individet har til rådighed, fordi det deltager i stabile og varige netværk med andre sociale væsener (Bourdieu 1986:248). Centralt for forståelsen af Bourdieus social kapital-begreb er således, at social kapital skal forstås som en ressource, som individet har til rådighed og som individet skal arbejde *aktivt* med (Hasle et al 2008a:31). Den sociale kapital hos Bourdieu er knyttet til sociale netværk, der kan være mere eller mindre formelle (Bourdieu 1986:248). Bourdieus definition af social kapital kan derved ses som både kollektiv- og individorienteret. Den sociale kapital konstrueres i de sociale netværk (kollektivorienteret), men i og med at den også skal forstås som en ressource, der er tilgængelig for individet, får begrebet et individorienteret perspektiv.

Colemans social kapital-begreb skal ligesom Bourdieus begreb forstås som en del af et bredere kapitalbegreb, hvor Coleman inkluderer human, fysisk og social kapital. Hvor Bourdieu forholder sig mest til individ/kollektivniveau, så er Colemans social kapital-forståelse mere rettet mod et aktør/strukturniveau. Coleman ser således den sociale kapital som et begreb, der findes *både* i det strukturelle niveau og aktørniveauet. Ifølge Coleman konstrueres social kapital i sociale strukturer, hvilket gør begrebet strukturalistisk. Dog indeholder Colemans perspektiv muligheden for, at individer kan handle på en bestemt måde inden for de sociale strukturer, hvilket gør begrebet mere aktørorienteret (Coleman 1990:302). Den sociale kapital er således også for Coleman en ressource, som individerne kan råde over (Coleman 1988:98). Coleman og Bourdieu deler ligeledes et fælles relationelt perspektiv, da den sociale kapital hos begge er noget, der opstår i relationen mellem individerne. Et andet fælles træk mellem de to er det, at den sociale kapital *kræver*, at individerne aktivt investerer i skabelsen og opretholdelsen af den. Coleman adskiller sig dog ved at bringe ideen om *closure* i spil. Closure skal forstås som en form for lukkethed, hvor de sociale relationer lukker sig om sig selv for derigennem at skabe den sociale kapital. For at en høj grad af social kapital kan opstå, ifølge Coleman, *skal* de sociale grupper have closure for på den måde at sikre, at alle i gruppen har en stærk relation til hinanden (Coleman 1988:106).

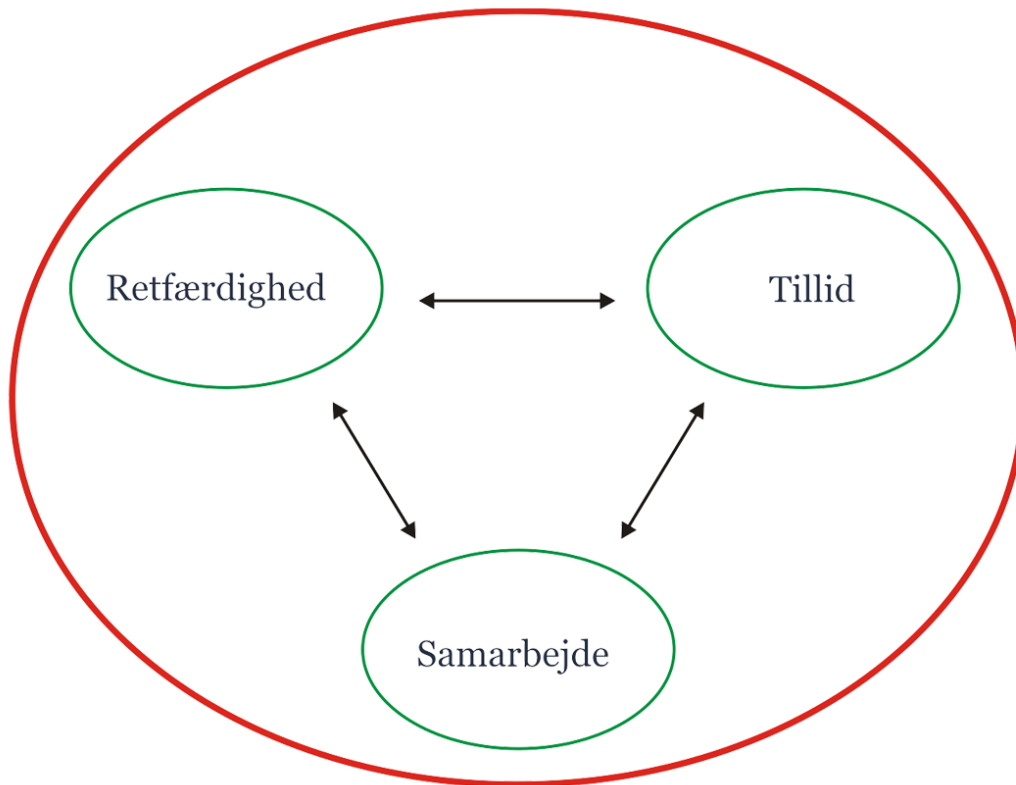
⁷ Jeg vil i dette speciale ikke komme nærmere ind på hhv. den økonomiske og kulturelle kapital, men henvise til Bourdieus artikel "The Forms of Capital" (1986).

Putnams definition af begrebet social kapital adskiller sig fra Coleman og Bourdieu, da Putnam benytter social kapital i et makroperspektiv, hvor han undersøger demokratiets tilstand i forskellige lande (Putnam 1993). Putnam afviger ligeledes fra Bourdieu og Coleman, idet han ikke har udviklet et større kapitalbegreb, men kun forholder sig til den sociale kapital. Putnam beskriver social kapital som de dele af det sociale liv så som tillid, normer og netværk, der kan forstærke samfundets effektivitet ved at facilitere koordineret handling blandt samfundets medlemmer (Putnam 1993:167). Hvor Coleman og Bourdieu var enige i deres forståelse af den sociale kapital som en ressource for individet, ser Putnam snarere social kapital som en faktor, der *skal* være til stede for at have et velfungerende demokrati (Putnam 1993:185). Individet spiller således en mindre rolle i Putnams forståelse, hvormed denne social kapital-forståelse er mere anvendelig i et makroperspektiv. Individet som aktør er dog ikke helt ligegyldigt i Putnams social kapital-begreb, da individet gennem socialt engagement i samfundet kan være med til at skabe og forbedre samfundets sociale kapital (Putnam 1995: 1). Putnam arbejder med to centrale begreber; *bridging* og *bonding*. Her afviger Putnam fra Coleman og Bourdieu, idet bridging og bonding har øje for relationer, der opstår mellem forskellige sociale grupper. Bonding social kapital kan forstås som faktorer (f.eks. køn, alder, etnicitet, uddannelse) der binder grupper internt sammen. Bridging social kapital definerer Putnam som relationer, der forbinder grupper med hinanden (Hasle et al 2008a: 27). De to begreber er for Putnam ikke udelukkende positive, da det kan have negative konsekvenser for et samfund, netværk eller social gruppe, der har høj social kapital i form af bonding. En negativ konsekvens kan være, at det interne sociale bånd er så stærkt, at det kan hindre gruppen, samfundet eller netværket i at skabe bridging social kapital. I forlængelse af Putnams begreber har sociologerne Szreter og Woolcock tilføjet begrebet *linking*. Linking social kapital kan forstås som en forlængelse af begrebet bridging social kapital, der forbinder forskellige lag med hinanden (Szreter & Woolcock 2004:655).

3.3.2 Virksomhedens sociale kapital

Hasles definition af sit begreb virksomhedens sociale kapital er stærkt inspireret af Putnams definition, da den indeholder et kollektivt perspektiv, hvor f.eks. Bourdieus definition er langt mere aktørorienteret (Hasle et al. 2008b:38). Sammenlignet med Putnams definition, hvor fokus var på netværk, tillid og normer, så er Hasles begreb virksomhedens sociale kapital bygget op omkring tillid, retfærdighed og samarbejdsevne (Hasle et al. 2008b:43). Som figuren nedenfor

skitserer, skal Hasles definition af social kapital forstås som samspillet mellem *retfærdighed*, *tillid* og *samarbejde* blandt aktørerne i en virksomhed. De tre komponenter er ligeværdige, og de er alle med til at skabe og reproducere den sociale kapital (Hasle et al 2008b: 43). De tre komponenter påvirker hinanden via konstante vekselvirkninger, som ses ved pilene i figuren nedenfor, der peger begge veje⁸.



Figur 1 taget fra hvidbogen "Virksomhedens sociale kapital" 2008.

⁸ Eksempelvis karakteriserer Hasle et godt samarbejde mellem grupper og individer i en virksomhed ved at der er en høj grad af tillid og retfærdighed. Således påvirker graden af både tillid og retfærdighed styrken af samarbejdet (Hasle et al. 2008a:33).

Halses definition lyder:

"virksomheders sociale kapital er den egenskab som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave" (Hasle et al. 2008b:44).

Dette uddybes ved *"For at kunne løse kerneopgaverne er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed"* (Hasle et al. 2008b:44).

Samarbejde eller samarbejdsevne indbefatter både omfanget af virksomhedens samarbejdskompetencer og de produktive kvaliteter, der ligger i dem (Hasle et al. 2008:43). Fokus hos Hasle er således ikke på den enkelte medarbejders samarbejdsevne, men virksomhedens samarbejdsevne, som udvikler sig i relationerne og interaktionerne blandt ledere og medarbejder. Samarbejdet kan således forstås som den interne sociale relation, der opstår mellem virksomhedens medlemmer (Hasle et al. 2008b:44). Samarbejdsevnen er bygget af en række normer for gensidig forpligtelse, der opstår i dagligdagens interaktioner. Hasles definition åbner derved op for, at der kan være bonding, bridging og linking social kapital i en virksomhed, da den indbefatter *hele* organisationen og ikke blot enkelte grupper.

Hvor samarbejdet eller samarbejdsevnen hos Hasle fungerer som et produktivt "værktøj", der direkte producerer social kapital, skal de andre komponenter, tillid og retfærdighed, mere ses som rammebetingelser, hvori samarbejdet kan udfoldes i virksomheden (Hasle et al. 2008:46). Tillid i Hasles definition inkluderer både tilliden mellem ledelse og medarbejdere og den tillid, der er medarbejderne imellem (Hasle et al. 2008:46). Hasle er i sin forståelse af tillid inspireret af Mayer et al. (1995), hvor tillid ses som en persons villighed til at være sårbar overfor en anden persons handlen ud fra den forventning om, at den anden vil indtræde selvsamme sårbare position i en anden situation (Hasle et al. 2008a:34). Derved ses der i forståelsen af tillid en form for gensidighed, da der er en tydelig forventning om, at modtageren af tilliden på et senere tidspunkt vil give igen. Ligeledes understreges vigtigheden af sårbarhed i et tillidsforhold, hvor Hasle påpeger, at hvis der ikke er sårbarhed til stede, så er tillid ikke nødvendigt (Hasle et al. 2008a:34). Hasle påpeger, at det i en virksomhedskontekst er relevant at se på hhv. lodret og vandret tillid. Lodret tillid er tilliden mellem ledelsen og medarbejdere, og vandret tillid er tillid mellem medarbejderne indbyrdes og ledelse indbyrdes (Hasle et al. 2008b:48). En måde, hvorpå ledelsen

kan styrke den lodrette tillid, er f.eks. ved at uddelegere mere ansvar til medarbejderne, da det, at medarbejderne bliver vist tillid, vil resultere i, at medarbejderne viser ledelsen tillid tilbage (Hasle et al. 2008:48). Begge former for tillid er relevante i en virksomhed, for at den kan fungere optimalt, da tillid blandt medarbejderne er en forudsætning for at kunne samarbejde og derigennem skabe social kapital (Hasle et al. 2008b:48). Hasle skelner også mellem interpersonel tillid og institutionel tillid. Den interpersonelle tillid forudsætter, at lederne er i *personlig* kontakt med medarbejderne og er ofte at finde i mindre virksomheder, hvor lederne dagligt interagerer med medarbejderne (Hasle et al. 2008b:49). Den institutionelle tillid skal forstås som tillid til virksomheden og er høj, når de fleste medarbejdere i virksomheden stoler på, at man arbejder mod et fælles mål, og når de nødvendige normer og regler overholdes for at nå dette mål (Hasle et al. 2008b:49).

Den sidste komponent i Hasles definition af virksomhedens sociale kapital er begrebet retfærdighed. Dette begreb bliver ifølge Hasle centralt i en virksomhedskontekst, da der altid vil være en magtmæssig asymmetri i en virksomhed grundet lederens hierarkiske placering (Hasle et al. 2008b:43). Retfærdighed er som tidligere nævnt en del af "rammen", hvori den sociale kapital, der konstrueres gennem samarbejdet, kan fungere. Dette forklarer Hasle ved at påpege, at medarbejdere, der i høj grad oplever at blive behandlet retfærdigt af ledelsen, vil være mere motiverede og have en stærkere vilje til at samarbejde og orientere sig mod fælles handlinger og fælles mål (Hasle et al. 2008b:50). Hasle opstiller fire former for retfærdighed; *den fordelingsmæssige retfærdighed, den processuelle retfærdighed, den interpersonelle retfærdighed og den informative retfærdighed*⁹. Jeg vil her redegøre for de to former for retfærdighed, som vil blive anvendt i den empiriske analyse. Den processuelle retfærdighed beskriver de processer, som finder sted på arbejdspladsen (f.eks. fyringsrunder), vurderes ud fra hvilket omfang medarbejderne inddrages, og om processerne synes at have en høj grad af gennemsigtighed. Den informative retfærdighed handler om informationen, der bliver delt i virksomheden, og om hvorvidt medarbejderne, føler de har modtaget det i rette tid (Hasle et al. 2008b:51).

⁹ De resterende former for retfærdighed er den fordelingsmæssige retfærdighed, der handler om hvorvidt fordelingen af belønninger anses som retfærdig af medarbejderne. Den interpersonelle retfærdighed knytter sig til den personlige behandling af de ansatte.

4. Videnskabsteori

4.1 Fremstilling af tre centrale dele af hermeneutikken

Jeg har i dette speciale valgt at anvende et hermeneutisk videnskabsteoretisk perspektiv. Omdrejningspunktet i hermeneutikken er forståelse, fortolkning og anvendelse af den opnåede forståelse ud fra analyser af tekster, historiske dokumenter og samtale (Højbjerg 2014:289). Hermeneutikken er således et relevant perspektiv for denne opgave, idet jeg i ønsket om at analysere og forstå, hvilken rolle tillidsrepræsentanten spiller i en fyringsproces, vil analysere samtale som jeg vil opnå gennem en række forskningsinterviews. Med udgangspunkt i hermeneutikken er det min ontologiske forståelse, at den sociale virkelighed kan begribes gennem forståelse, fortolkning og erfaringer. I forlængelse heraf er det min epistemologiske forståelse, at den sociale virkelighed, som jeg ønsker at undersøge, kan opnås gennem kvalitative forskningsinterviews, hvor informanternes egne fortolkninger og forståelser kan komme til udtryk.

Inden for hermeneutikken eksisterer der nogle centrale grundprincipper, hvor jeg her vil præsentere de væsentligste i relation til specialet. Det første princip omhandler den hermeneutiske cirkel (også kaldet spiral), der kan forstås som en konstant vekselvirkning mellem del og helhed, der inkluderer fortolkeren og genstanden (Højbjerg 2014:300). Dette betyder, at meningen skabes i mødet med genstanden, og at fortolkeren spiller en aktiv rolle i meningsskabelse (Højbjerg 2014:300). Et andet centralt begreb i hermeneutikken handler om fortolkerens forforståelse og fordomme. Forforståelsen henviser til, at der altid går en tidligere forståelse forud for vores nuværende forståelse. Forskere kan således ikke gå til et socialt fænomen forudsætningsløst og fortolke det objektivt (Højbjerg 2014:301). For dette speciale betyder det, at selvom specialet går induktivt til værks og søger mod at være åben over for informanternes fortællinger, så vil min forforståelse påvirke specialet i forhold til udførelse af spørgeguide, fortolkning af interviews osv. Forforståelsen er dog ikke hindrende for den videre proces, idet en central del af hermeneutikken handler om at være bevidst om sin forforståelse og turde sætte denne på spil (Højbjerg 2014:319). Fordomme og forståelser kan dog ikke konstrueres analytisk, og den skal ikke ses som en hypotese, der kan afprøves og verificeres (Højbjerg 2014:319). Min forforståelse indeholder teoretiske overvejelser, men er ikke konstrueret ud fra et teoretisk standpunkt. Det tredje grundprincip i hermeneutikken, som jeg vurderer særligt væsentligt i denne sammenhæng, er horisontsammensmeltningen. Med dette menes den

hændelse, der sker i det forstående møde med genstanden, og det er i horisontsammensmeltningen, at mening og forståelse opstår (Højbjerg 2014:303). Horisontsammensmeltningen skal ses i forlængelse af begrebet forståelseshorisont, der dækker over forskerens forforståelse og fordomme og således er medbestemmende for, hvordan forskeren forstår og agerer i verden. I relation til dette speciale er min forståelseshorisont min videnskabelige baggrund, tidligere arbejde, teoretiske begrebsapparat og den sociologiske fagkultur, som jeg befinder mig (Højbjerg 2014:320). Horisontsammensmeltningen er således en del af den hermeneutiske cirkel, da der er tale om en gensidig processuel meningsdannelse. For at opnå en horisontsammensmeltning kræver det, at jeg som forsker er åben over for mine informanter, og at jeg tør sætte mine fordomme og forforståelse på spil. Det er ved at overskride en tidligere forståelse, at horisonten flyttes, og selve overskridelsen sker ved at sætte fordommene på spil (Højbjerg 2014:304). Denne åbenhed har jeg søgt at løse metodisk ved at inkorporere en vis åbenhed i mit undersøgelsesdesign. Dette kommer jeg nærmere ind på i det metodologiske kapitel.

4.2 Viden er anvendelse

Ud over forståelse og fortolkning anser hermeneutikken anvendelse eller applikation af den nye forståelse som central for forståelsesprocessen. Applikation indebærer at anvende og bruge det, man har forstået, gennem mødet med genstanden. Først forskeren har omsat sin forståelse til praksis, så er forståelsesprocessen ikke fuldendt (Højbjerg 2014:307). Dette viser tilbage til delhelheds-tankegangen, som er nævnt i ovenstående afsnit. En hermeneutisk forsker kan således ikke blot foretage sine interviews eller tekstanalyse, men *skal* anvende dette, først den endelige forståelse opnås. Dette speciale vil i høj grad søge at anvende den forståelse, som opstår i mødet med genstanden, nemlig i interviewet, for at kunne analysere og diskutere afhandlingens problemformulering.

4.3 Analytiske refleksioner

Jeg har tidligere beskrevet, hvilke konsekvenser forskerens forforståelse og fordomme har, men ligeså vigtigt er det at være opmærksom på, at informanterne også er påvirket af deres forforståelse og fordomme. Hele interviewsituationen vil derved være påvirket af deres forforståelse omkring fyringer og fyringsprocesser, og deres svar vil unægtelig bære præg af dette. Jeg forventer dog ikke, at dette vil være problematisk, men snarere interessant, eftersom jeg

formoder, at leder, tillidsrepræsentant og kollega har ret forskellige forforståelser jf. deres uddannelser, placering i virksomheden etc.

Undersøgelsens design bærer ligeledes præg af det hermeneutiske perspektiv. Med dette henviser jeg til mit metodeafsnit, hvor jeg redegør for, hvilken metode jeg anvender og hvorfor. I forhold til hermeneutikken er det vigtigt at påpege, at dette er et induktivt studie, der er præget af forskerens fordomme og forforståelse. Det essentielle i interviewsituationen er således, at jeg som forsker tør at sætte mine fordomme og forståelse på spil ved at lade informanten tale frit og derigennem være åben overfor det, informanten har at sige (Højbjerg 2014:319).

5. Metode præsentation

Formålet med dette afsnit er at redegøre for den anvendte metode og relevante metodologiske refleksioner. Afsnittet vil blive indledt med en fremstilling af empirien og informanterne, der har deltaget i undersøgelsen. Herefter følger en præsentation af den anvendte kvalitative metode (herunder også casestudiet) og dets potentielle udfordringer. Afslutningsvis vil der blive redegjort for de etiske refleksioner, der har været i forbindelse med empiriindsamlingen.

5.1 Indføring i empirien

Mit empiriske udgangspunkt er seks interviews, som jeg har foretaget på en fabrik, der er en del af en større danskejet industriel virksomhed. Virksomheden er af etiske årsager anonymiseret, ligesom at informanternes navne ligeledes er blevet anonymiseret. Virksomheden har hovedsæde på Sjælland, men en del af produktionen varetages på en fabrik i Nordjylland. Det er fabrikken i Nordjylland, der danner det empiriske grundlag for dette speciale. Virksomheden meldte i 2015 ud, at der skulle være en fyringsrunde som en del af en treårig innovationsplan. Fyringerne er dog endnu ikke blevet eksekveret, da efterspørgslen har været ud over forventning, og virksomheden har således måtte udskyde fyringerne tre gange. Fyringerne står nu til at blive eksekveret i begyndelsen af 2017.

5.2 Informantudvælgelse

Indgangen til virksomheden skete via en kontakt i CO Industri, Peter Dragsbæk, der fungerede som indledende gatekeeper, der skabte kontakten til gatekeeperen i virksomheden. Gatekeeperen i virksomheden var den ene af tillidsrepræsentanterne, Frank. I virksomheden fungerede

gatekeeperen således, at han videreformidlede kontakten til sine kolleger og samtidig selekterede, hvem der kunne være relevante at interviewe jf. specialets problemfelt. At det er en af tillidsrepræsentanterne, der har selekteret de resterende informanter er værd at holde sig for øje. Man kan således overveje om, tillidsrepræsentanten udelukkende har valgt medarbejdere, som han har et godt forhold til. Det er min antagelse, at tillidsrepræsentanten *ikke* har selekteret medarbejdere, der direkte har udtrykt sig negativt overfor ham og hans arbejde. Denne problematik vender jeg tilbage til i diskussionen. De seks informanter bestod af:

- Afdelingsleder Lars
- Afdelingsleder Peter
- Tillidsrepræsentant Frank
- Tillidsrepræsentant, fællestillidsrepræsentant og medlem af bestyrelsen Michael
- Kollega Anders
- Kollega Hans

Der vil ikke foreligge en dybere informantbeskrivelse, da jeg mener, at det vil være etisk uforsvarligt, da informanternes anonymitet dækker både navn, afdeling, alder og lignende. Senere i dette afsnit vil jeg belyse de etiske udfordringer og refleksioner, der er opstået undervejs i indsamlingen af empiri.

5.3 Casestudiet og dets udfordringer

Jeg har i dette speciale valgt at anvende et casestudie, da jeg ønsker en udføre en kvalitativ undersøgelse af et konkret og afgrænset tilfælde med det formål at opnå detaljeret og praktisk viden (Madsen 29/01-2009). Der er ofte en generel opfattelse af, at man ikke kan generalisere ud fra et enkelt casestudie (Flyvbjerg 2006:224). Flyvbjerg anser dog ikke denne udfordring som værende reel, da casestudiets evne til at generalisere afhænger af det enkelte casestudie, og *hvordan* casen er udvalgt (Flyvbjerg 2006:225). Inden for casestudier præsenterer Flyvbjerg forskellige former for sampling, hvor dette speciale har anvendt, hvad Flyvbjerg kalder *kritisk case*. Jeg har således valgt en case-virksomhed, som jeg forventer, er en *best-case*, altså hvor fyringsprocessen er forløbet på en relativt god måde. Således vil min empiri, ifølge Flyvbjerg, blive generaliserbar, da de udfordringer, jeg finder i min case-virksomhed (som er en best-case) højst

sandsynligt også vil være til stede i andre virksomheder (Flyvbjerg 2006:230). Jeg vil i min diskussion udfolde de problematikker, der kan opstå ved at vælge en best-case.

5.4 Kvalitative styrker

For at undersøge den valgte case-virksomhed har jeg i dette speciale valgt at anvende det kvalitative forskningsinterview som primær metode til at indfange informanternes egne oplevelser af fyringsrunden. Det kvalitative forskningsinterview er en konstrueret situation, hvor interviewer forsøger at uddrage informantens viden, mening eller vurderinger om et givent emne (Riis 2005:99). Det kvalitative forskningsinterview blev her benyttet for at forstå verden ud fra informanternes synspunkter og udfolde betydningen af deres oplevelser (Kvale & Brinkmann 2015:19). Den metode supplerede således det valgte videnskabsteoretiske perspektiv godt, da interviewet gav anledning til at forstå kompleksiteten af informanternes egne oplevelser.

Den anvendte metode har den styrke, at det tager udgangspunkt i informantens egen fortælling, erfaring, tanker og oplevelser om et givent emne. Som tidligere præsenteret er opgavens ontologiske tilgang, at den sociale virkelighed kan forstås gennem fortolkninger og forståelser. Det kvalitative forskningsinterview synes derfor at være en metode, der med fordel kan anvendes for at besvare min problemformulering. Ved at foretage interviews fik jeg et indblik i informantens egne refleksioner og fortolkninger af den givne fyringsrunde, hvilket gjorde mig i stand til at analysere, hvordan tillidsrepræsentanten agerede under fyringsrunden. Et standardiseret spørgeskema ville derfor ikke på samme måde kunne afdække informanternes komplekse fortolkninger, og det ville også have været problematisk grundet mangel på fleksibilitet i situationen (Mason 2011:64).

Fleksibiliteten i interviewsituationen er ligeledes en styrke for det semi-strukturerede kvalitative forskningsinterview, da der i selve interviewsituationen er mulighed for, at interviewer kan tilpasse samtalen i forhold til informantens svar. Flexibiliteten i situationen giver forskeren en mulighed for at følge op på informantens ord og derigennem opnå en viden, som forskeren ikke havde forudset, eller som er anderledes fra forskerens opfattelse (Mason 2011:64). Den semi-strukturerede struktur giver samtidig forskeren en mulighed for at styre samtalen i overensstemmelse med den forberedte spørgeguide. Ved at jeg har gået induktivt til værks og formulerede åbne spørgsmål, opstod muligheden for, at informantens fortolkning af fyringsrunden

kom til udtryk, hvilket kunne modsige min forforståelse. Således gav metoden mig mulighed for at udfordre min egen forforståelse og opnå en horisontsammensmeltning, som ikke kunne opnås ved et struktureret interview.

Fleksibiliteten i interviewsituationen gør samtidig, at forskeren må være forberedt på, at samtalen kan blive ledt væk fra det egentlige tema, hvis ikke forskeren formår at styre samtalen til en vis grad. Denne struktur og styring kan opnås ved at foretage semi-strukturerede interviews, hvor forskeren har udformet en række spørgsmål i forventningen om at opnå viden om et givent emne. Ved at have en vis struktur i interviewet havde jeg således kontrollen over, hvilke aspekter af fyringsrunden, informanten skulle fokusere på.

Den semi-strukturerede tilgang gjorde, at spørgeguiden ikke blev fulgt slavisk, men mere fungerede som en vejledning jf. centrale nøglespørgsmål. På den måde blev det muligt at styre samtalen, så den forblev inden for interessefeltet, men samtidig give plads til informanternes uddybelser. Interviewguiden indeholdt en del forholdsvis åbne spørgsmål, der havde til hensigt at stimulere informanterne til at udtrykke de tanker og oplevelser, de havde, da de gennemgik fyringsprocessen. Interviewguiden vil blive præsenteret og spørgsmålene diskuteret i et senere afsnit.

5.6 Udfordringer ved valgt metode

Som nævnt i ovenstående afsnit, så er det kvalitative forskningsinterview ikke en ligeværdig samtale, hvor begge parter har lige andele magt i forhold til styringen af samtalen (Riis 2005:99). Interviewet indeholder således et asymmetrisk magtforhold, selvom interviewerens ikke bevidst udøver magt (Kvale og Brinkmann 2015:57). Idet interviewerens alene definerer interviewsituationen, bestemmer emnet for interviewet og stiller spørgsmålene, så efterlades der ikke meget rum for informanten til at kunne ændre interviewets gang. Højbjerg påpeger dog, at magtforholdet lige så vel kan være asymmetrisk, hvor informanten er den dominerende. I og med, at informanten har en viden, som interviewerens gerne vil have adgang til, så kan det placere informanten i en privilegeret magtposition (Højbjerg 2014:321). I selve interviewsituationen oplevede jeg ikke den asymmetriske magtsituation, men oplevede til gengæld, at mine informanter var åbne og villige til at fortælle om deres oplevelser og erfaringer. Åbenheden tror

jeg i høj grad afspejler interviewets struktur, hvor de åbne spørgsmål skabte et trygt rum, hvor informanterne havde mulighed for selv at påvirke, hvad de ville tale om.

En anden struktur, der giver interviewer en dominerende magtposition er, at interviewer har monopol på at fortolke og analysere på informantens udsagn. Det er udelukkende op til forskeren at udvælge paragraffer og citater fra interviewet og fortolke disse for at kunne svare en given problemformulering eller problemstilling (Kvale og Brinkmann 2015:57). Denne asymmetriske magtrelation er det særlig vigtigt, at interviewer er sig bekendt med og aktivt søger mod at forholde sig kontekstuel til udsagnene og ikke manipulere informantens udsagn til at underbygge et givent argument.

Validiteten i forbindelse med kvalitative studier kan indeholde udfordringer, som det er vigtigt, at forskeren er bevidst omkring. Validiteten handler om, hvorvidt metoden undersøger det, der foregives at undersøge (Kvale og Brinkmann 2009:272). Den kvalitative metode er således udfordret på dette begreb, idet der ikke kan foretages beregninger, der kan vise, hvorvidt undersøgelsen undersøger det, den foregiver at måle. Forskeren kan således udfordres i sin analyse af kvalitativt datamateriale, da basis for analysen er forskerens fortolkning af et udsagn (Mason 2011:191). Validitet i kvalitative undersøgelser kommer af at kunne demonstrere, at der er foretaget gennemtænkte metodiske og fortolkningsmæssige valg gennem hele processen (Mason 2011:191). Jeg har i denne opgave ønsket at have en vis gennemsigtighed i forhold til refleksioner, overvejelser og valg af metode og analysestrategi for derigennem at opnå en vis grad af validitet.

Reliabilitet beskriver arten og troværdigheden af forskningsresultaterne, og reliabilitet bliver ofte et spørgsmål om, hvorvidt et resultat kan reproducere på andre tidspunkter og af andre forskere (Kvale og Brinkmann 2009:271). Reliabilitet kan derved være en udfordring for kvalitative studier, da undersøgelsesprocessen og interviewene ikke vil kunne gengives med en fuldstændig nøjagtighed. Der vil givetvis være kontekstuelle spørgsmål under et interview, der er relevante for undersøgelsen, men som ikke vil være relevante i tiden derpå. Ligeledes kan forskeren ikke entydigt bestemme udfaldet af interviewet, hvilket også gør en reproduktion af forløbet udfordrende (Mason 2011:187). Jeg har i dette speciale søgt at styrke reliabiliteten ved at have en fast spørgeguide, således at nøglespørgsmålene er de samme og vil kunne gentages af en anden forsker.

5.7 Præsentation af spørgeguide

Som tidligere nævnt har jeg under udførelsen af de kvalitative forskningsinterviews benyttet tre forskellige spørgeguides. Det var nødvendigt at kunne specificere spørgsmålene i overensstemmelse med informantens rolle i virksomheden. Der har dog været spørgsmål, der har været gennemgående for alle tre spørgeguides. Alle interviews har været indledt med et introducerende spørgsmål, der har til formål at "bryde isen" og samtidig give en viden om, f.eks. hvor mange år informanten har været ansat, hvilken afdeling han er en del af, og hvad hans rolle i virksomheden er. Herefter følger et rammespørgsmål, der har til formål at spore informanten ind på undersøgelsens emne (Riis 2005:109). I dette tilfælde handlede rammespørgsmålet for leder og kollega om deres forhold til tillidsrepræsentanten. Spørgsmålet er formuleret bredt, således at det inviterer til et umiddelbart svar (Riis 2005:109). For tillidsrepræsentanten handlede rammespørgsmålet om hans opgaver i virksomheden. I samtlige interviewguides var der en række følgespørgsmål, der sigtede mere målrettet mod undersøgelsens problemfelt. Formålet med disse var således at følge op på de udsagn, som informanten giver ved rammespørgsmålet (Riis 2005:110). Som tidligere nævnt, har alle tre spørgeguides indeholdt nogle nøglespørgsmål, der var dannet ud fra specialets problemformulering og problemstillinger. Disse spørgsmål omhandlede b.la. oplevelsen af fyringen, oplevelsen af fællesskabet, samarbejdet i virksomheden og forholdet mellem de tre parter. En række af spørgsmålene blev afprøvet under et pilotinterview med en informant, der har oplevet en lignende fyringsrunde. Under pilotinterviewet havde jeg mulighed for at afprøve de centrale nøglespørgsmål og vurdere, hvordan de fungerede i praksis. Herefter blev nogle af spørgsmålene justeret ud fra min erfaring opnået i pilotinterviewet.

5.8 Ethiske overvejelser

Under en empiriindsamling vil der oftest opstå en række etiske udfordringer, som forskeren aktivt må forholde sig til og tilpasse til sit forskningsdesign. I dette speciale er der en grundlæggende etisk udfordring, der er forbundet med at "udforske menneskers private liv og lægge beskrivelser offentligt frem" (Birch et al. 2002 i Kvale & Brinkmann 2009:80). Da jeg søger at indhente informanternes egne fortolkninger og erfaringer, så er det særlig vigtigt at tænke de etiske overvejelser og refleksioner ind i alle faser af undersøgelsen. I forskningsdesignet har jeg søgt mod at inddrage mine etiske refleksioner, således at spørgsmålene var formuleret på en måde, så jeg ikke stødte eller påvirkede informanterne negativt i form af stres, angst eller lignende.

Informanterne har alle været bevidst om og givet samtykke til, at interviewene blev optaget, og at materialet skulle bruges til dette speciale. Der har under databearbejdningsfasen været foretaget en gennemgående anonymisering af informanterne samt virksomheden, som de arbejder i. Det har dog ikke været muligt at garantere mine informanter en intern anonymisering, da informanterne mødte hinanden i selve lokalet, og alle var bevidste om, hvem de andre informanter var. Mangel på intern anonymisering kan have den konsekvens, at nogle af informanterne ikke har følt, at de ikke har kunnet tale frit. Dette var dog ikke en problematik, jeg oplevede i mine interviews, da informanterne lod til at tale ærligt, åbent og ikke var tilbageholdende i forhold til at tale om f.eks. de andre informanter eller virksomheden generelt. Igennem analysen er der søgt mod at være tro mod informantens mundtlige udsagn og bruge citater med tanke på konteksten, hvori de blev ytret.

6. Analysestrategi

6.1 Hermeneutisk tilgang

Jeg har i dette speciale anvendt et hermeneutisk videnskabsteoretisk perspektiv. Dette har påvirket måden, hvorpå jeg går til mit empiriske materiale og, hvordan nærværende analyse er opbygget. Jf. mit hermeneutiske afsæt er det min ontologiske forståelse, at den sociale virkelighed skal forstås via forståelse, fortolkning og erfaringer. I analysen har jeg således søgt mod at nå frem til den sociale virkelighed ved at forstå og fortolke mine informanternes erfaringer og oplevelser. Forskerens rolle i analysen er således en aktiv rolle, da det er i min fortolkning af informanternes erfaring, at meningen opstår. Analysen er således ikke en objektiv undersøgelse, hvor fortolkeren forholder sig objektivt til materialet. Denne analyse har i højere grad søgt mod at inddrage fortolkeren som en aktiv del af meningsskabelsen. Analysen bærer således præg af, at jeg aktivt fortolker og tager stilling til informanternes oplevelser og erfaringer.

En anden væsentlig del af hermeneutikken, der i høj grad har haft betydning for analysens opbygning er fortolkerens fordomme og forforståelse. Forforståelsen er et udtryk for den tidligere forståelse og fordomme, jeg har haft om emnet førend dette speciale. Mine fordomme har været med til at præge analysen, idet jeg løbende har forsøgt at udfordre dem således, at der kan skabes en horisontsammensmeltning, hvor fordommen udfordres, og der opstår en ny forståelse. Forforståelsen inddrages derved aktivt i analysen i afsnit, hvor den bliver udfordret eller

bekræftet. Specialet har søgt mod at have en induktiv tilgang, hvor det er informanternes egne oplevelser og erfaringer, der har dannet grundlaget for, hvilket fokus analysen har.

6.2 Kodningsstrategi

Efter at have foretaget mine interviews transskriberede jeg alle interviewene. Jeg har transskriberet ud fra, at det vigtigste var informantens oplevelse eller erfaring. Transskriptionen er foretaget så nøjagtig som muligt, for derigennem at kunne fortolke informantens faktiske oplevelse.

Efter at have transskriberet samtlige interviews blev materialet overført til programmet Nvivo, der er blevet anvendt til at kode materialet. Jeg indledte med en prækodning, hvor jeg kodede materialet groft ind i seks kategorier; fyringen, fællesskab, samarbejde, tillid, tillidsrepræsentanten og andet af interesse. De seks kategorier er konstrueret ud fra, hvad informanterne lagde vægt på i interviewsituationen, og hvad jeg selv genkaldte fyldte meget i interviewsituationerne. Det var således temaer, der i høj grad gik igen igennem samtlige interviews, der dannede rammen for de seks kategorier.

Efter at have prækodet materialet og inddelt det i de seks ovenstående kategorier lavede jeg en mere detaljeret kodning, hvor jeg tilføjede en række underkategorier til hver af de seks første kategorier. En oversigt over alle kategorier er vedlagt som Bilag 6. Underkategorierne er delvist teoretisk inspireret, men de er også i høj grad påvirket af min forforståelse, og hvad informanterne *selv* lagde vægt på i interviewene. I min kodning har jeg således søgt at bevare en åbenhed i forhold til, hvad informanterne *selv* pålagde meget betydning, hvilket stemmer overens med den hermeneutiske tilgang.

6.3 Analysens temaer

Den analytiske ramme er inspireret af de teoretiske perspektiver omkring intra-organisatoriske udfordringer jf. Walton & McKersie (1956). Analysen er bygget om op to problemstillinger:

- Hvilke redskaber anvender tillidsrepræsentanten for at opnå en koordineret opbakning i en forhandlingsproces?
- På hvilken måde påvirker spørgsmålet om loyalitet tillidsrepræsentantens evne til at skabe en koordineret medarbejderopbakning?

Den første del af analysen undersøger, hvordan selve forhandlingen er foregået, og hvordan tillidsrepræsentanten agerede igennem forhandlingsprocessen. I den første del af analysen er der

anvendt de teoretiske perspektiver, der er præsenteret af Walton & McKersie suppleret af Hasle. Første del af analysen er delt ind efter en række redskaber, som tillidsrepræsentanterne anvendte i forhandlingen. Analysens opbygning er delvist inspireret af, hvordan informanterne oplevede tillidsrepræsentanternes ageren i forhandlingen. Jeg har dog også unægtelig ladet mig inspirere af den teori, der var en del af min research inden specialets begyndelse. Min forforståelse har derved været med til at præge analysens temaer.

Den anden del af analysen har fokus på loyalitet, og hvilken rolle spørgsmålet om loyalitet har haft for tillidsrepræsentanterne igennem forhandlingen. Hvor den første del er teoretisk præget af Hasle og Walton & McKersie, der er den anden del i høj grad inspireret af Lysgaards perspektiv om arbejderkollektivet.

7. Analyse

I dette kapitel vil jeg anvende specialets teoretiske perspektiver for derigennem at kunne analysere mine empiriske fund. I det første afsnit af analysen vil jeg besvare mit tredje forskningsspørgsmål, som lyder "*hvordan opnår tillidsrepræsentanten en koordineret opbakning i en forhandlingsproces?*". Først vil jeg analysere, hvordan selve forhandlingen foregik i case-virksomheden, hvilke redskaber tillidsrepræsentanten har benyttet sig af under forhandlingen, og hvilke faktorer der skal være til stede for at lykkes med intra-organisatoriske forhandlinger. Jeg vil løbende i min analyse forholde mig til min egen forforståelse, hvis denne skulle blive udfordret og derigennem give mig ny viden i form af en horisontsammensmeltning.

7.1 Analyse del 1

7.1.1 Tillidsrepræsentantens redskaber

Forhandlingen i case-virksomheden, som er genstand for denne analyse, handler om de fratrædelsespakker, som tillidsmændene, Michael og Frank, har skullet forhandle igennem. Ifølge Knudsen er virksomheden via samarbejdsaftalen forpligtet til at inddrage samarbejdsudvalget i diskussionen om, hvorvidt der skal fyres. Inddragelsen skal sikre medarbejdernes indflydelse og deres mulighed for at blive hørt i processen via deres tillidsrepræsentant (Knudsen 1995:86). Dette lader dog ikke til at være tilfældet i case-virksomheden, hvor det er mit indtryk, at beslutningen *udelukkende* blev taget af topledelsen for derefter at blive kommunikeret videre til

tillidsrepræsentanterne og samarbejdsudvalget. Dette strider således imod min forforståelse, hvor jeg havde forventet, at tillidsrepræsentanterne i nogen grad ville være inddraget i beslutningen om at fyre. Michael, der er tillidsrepræsentant og fællestillidsrepræsentant, beskriver det således:

”Nej, det dér med, at man som tillidsrepræsentant er en del af beslutningerne, når vi snakker nye strukturer og sådan noget, det er man ikke (...) der er man på orienteringsniveau” (Michael, tillidsrepræsentant).

Således bliver fokus for denne del af analysen den forhandlingssituation, hvor tillidsrepræsentanterne var involveret, hvilket drejede sig om fratrædelsespakkerne og medarbejder-godtgørelser *efter* fyringen var blevet meldt ud. Citatet ovenfor understøtter ligeledes mit valg om at fokusere mest på forhandlingssystemet, da samarbejdsudvalget eller tillidsmændene ikke blev konsulteret i beslutningen om, at der skulle fyres.

7.1.2 Uformelle samtaler

Igennem denne analyse vil jeg se nærmere på, om hvorvidt medarbejderinvolveringen, forhandlingerne eller lignende har foregået enten formelt eller uformelt. Formel medarbejderinvolvering skal forstås som møder med en eller flere medarbejdere, hvor medarbejderne har mulighed for at komme til orde og derigennem influere, hvad tillidsrepræsentanten skal forhandle om o.l. Et eksempel på en formel grad af medarbejderinvolvering er f.eks. teknikerklubben, som jeg vil undersøge senere i dette afsnit. Det formelle er derved knyttet til nogle faste aftaler, klubber, møder eller andre situationer, der adskiller sig fra hverdagen. Med uformel medarbejderinvolvering henvises der til samtaler eller interaktioner mellem medarbejder og tillidsrepræsentant, der foregår som en naturlig del af hverdagen. Den uformelle medarbejderinvolvering kan derved beskrives som hverdagssamtaler eller interaktioner, der naturlig opstår i virksomheder, hvor tillidsrepræsentanten har sin dagligdag blandt de repræsenterede.

I forbindelse med forhandlingen af fratrædelsespakkerne er det min antagelse, at der kan opstå en række intra-organisatoriske udfordringer for tillidsrepræsentanten. Antagelsen er baseret på, at man kan forestille sig at fyringer er et ømtåleligt emne, og det er forventeligt, at forskellige medarbejdere har forskellige ønsker til indholdet i en sådan fratrædelsespakke. Under

empiriindsamlingen stod det dog klart, at samtlige af informanterne var meget tilfredse med udkommet af forhandlingen. Eksempelvis beskriver Anders det således:

"Det er jo de her aftrædelsesordninger. Som, hvor jeg synes, at det var godt gået". (Anders, kollega)

Den store tilfredshed med resultatet af forhandlingen er interessant, idet medarbejderne *ikke* har været konsulteret i forbindelse med forhandlingen. Graden af tilfredshed kan man tolke som et udtryk for, at der har været en stor grad af medarbejderinvolvering hvor det er blevet afklaret, hvad målet med forhandlingen bør være, minimumsgrænse etc. Dette viste sig dog ikke at være tilfældet i case-virksomheden, hvor tillidsrepræsentanterne selv forhandlede aftalen igennem uden *formel* medarbejderinvolvering. Derved udfordres min forventning om, at der ville være en høj grad af medarbejderinvolvering. Hans fortæller i citatet nedenfor, hvordan han oplevede medarbejderindflydelsen:

"Det, jeg syntes, har manglet, og det har jeg også nævnt for ham [tillidsrepræsentanten], det er, at jeg havde nok forventet, at han havde, inden han skrev under på vores fratrædelsespakke, at han havde snakket med folk: 'hvad er det jeg skal gå efter? Skal jeg gå efter at få den forlænget, skal jeg gå efter at få en fratrædelsespose penge, eller hvad skal jeg gå efter'." (Hans, kollega)

Citatet viser, at Hans haft en forventning om at blive hørt i selve forhandlingsprocessen i forhold til, hvad målet med forhandlingen burde have været. Utilfredsheden med tillidsrepræsentantens måde at håndtere forhandlingen, giver udtryk for en grad af factional conflict jf. Walton & McKersie (1956). Ud fra Hans' udsagn er det tydeligt, at han har haft en forventning om, at medarbejderne ville blive involveret mere i at afstemme, hvad der burde være målet med forhandlingen. Hans' utilfredshed knytter sig således til *måden*, hvorpå forhandlingen er foregået, hvorfor jeg karakteriserer dette som et udtryk for en grad af factional conflict. Det kan tolkes af Hans' oplevelse af processen, at der ikke har været nogle formelle møder, hvor kollegerne har haft mulighed for at ytre og diskutere deres forslag og ønsker til indholdet af fratrædelsespakken. Den lave grad af utilfredshed med forhandlingen blandt kollegerne, mener jeg, er et udtryk for, at tillidsmændene er lykkedes med en række uformelle intra-organisatoriske forhandlinger. Hans, som i citatet ovenfor udtrykker en grad af utilfredshed over ikke at være blevet involveret i

processen, beskriver i citatet nedenfor, at han i høj grad er tilfreds med resultatet af forhandlingen:

"(...) han har fået lavet fratrædelsespakken, som, i hvert fald for mit vedkommende, er vældig fin".
(Hans, kollega).

Graden af tilfredshed, som både hos Hans og Anders udtrykker, tolker jeg til at betyde, at de intra-organisatoriske forhandlinger, der har foregået under forhandlingsprocessen har lykkedes med at mindske graden af både factional og boundary conflict. De intra-organisatoriske forhandlinger bliver uformelle i deres karakter, idet de er foregået som en naturlig del af de uformelle møder og samtaler, der er til stede i en virksomhed af denne størrelse. Idet begge tillidsmænd, der har været involveret i forhandlingen, har fysisk arbejdsplads på fabrikken blandt de andre kolleger, så er det min formodning, at interaktionen mellem kollega og tillidsrepræsentant vil være hyppig og uformel. Problemtolkningsprocessen jf. Lysgaard (1993) vil derved kunne foregå ofte og uformelt som en naturlig del af en arbejdsdag. Citatet nedenfor beskriver Hans' oplevelse af problemtolkningsprocessen, hvor Michael og han har diskuteret forskellige resultater af forhandlingen:

(...) Jeg har været inddraget lidt i det [forhandlingsprocessen], hvor vi har sparret omkring det [resultatet af forhandlingen] (...) Vi har jo et meget åben dialog-forhold, Michael [fællestillidsrepræsentanten] og jeg og dér. Så han hev mig også ind mange gange: 'hvad siger du til det her og sådan og sådan'". (Hans, kollega)

Som det fremgår af Hans' udsagn så har der været *mange* uformelle møder mellem Michael og Hans, hvor der har foregået en problemtolkningsproces, hvor Hans og Michael har kunnet diskutere og definere deres problemer og udfordringer. Her er kollegernes situation og mulige udfald af forhandlingen blevet diskuteret. Derigennem har tillidsrepræsentanten, Michael, haft mulighed for at diskutere mulige udfald af forhandlingen med Hans for at kunne afstemme kollegernes forventninger overfor, hvad Michael vurderer, er realistisk i forhandlingssituationen og derigennem undgå boundary conflict. Hans' følelse af ikke at blive involveret i diskussioner af forhandlingen, mener jeg, kan forklares ved problemtolkningsprocessens hverdagsaspekt. Idet disse diskussioner er opstået som en naturlig del af interaktionen i hverdagen, så er det ikke givet, at Hans har reflekteret over, at han *har* haft en aktiv rolle i forhandlingsprocessen. Michaels

sparring og forventningsafstemning med Hans, vil jeg argumentere for, er et udtryk for, at tillidsmændene i høj grad er bevidste om nogle af de intra-organisatoriske udfordringer, en forhandlingssituation medfører. Den anden tillidsrepræsentant, Frank, er i høj grad bevidst om udfordringen tilknyttet boundary conflict, som han udtrykker i citatet nedenfor:

”Forventningerne til den lønstigning, der måtte være, altså der var somme tider skudt noget over målet i forhold til det, vi ved, vil være realistisk”. (Frank, tillidsrepræsentant).

I citatet ovenfor beskriver Frank dengang tillidsmændene forhandlede løn med ledelsen. Udsagnet vidner om, at Frank er bevidst om, at hans kolleger til tider kan have forventninger til en forhandling, som tillidsmændene ved vil være urealistisk i en forhandlingssituation. Derved opstår der en boundary conflict, hvor tillidsmændene skal forsøge at modificere deres kollegers forventning inden forhandlingen med ledelsen. Det er min antagelse, at lønforhandlinger og forhandlinger om en fratrædelsespakke vil indeholde mange af de samme udfordringer, da begge forhandlinger er af økonomisk karakter. Derved bliver det sandsynligt, at tillidsmændene i forbindelse med forhandlingen af fratrædelsespakken også har været bevidste om udfordringen, der knytter sig til medarbejdernes urealistiske forventninger til resultatet. I citatet nedenfor beskriver Frank, om han oplever at de urealistiske forventninger skaber udfordringer i tillidsmændenes opgaver, svarer Frank:

”Nej, det er bare en del af jobbet, altså, men det er klart, at det giver da, det giver da [udfordringer] ... du skal argumentere en hel del mere med nogle folk, end du skal med andre” (Frank, tillidsrepræsentant).

Citatet understøtter argumentet om, at tillidsmændene er bevidste om udfordringen, der kan være knytte sig til boundary conflicts. For Frank er boundary conflicts blevet en indgroet og naturlig del af hverdagen, og han beskriver det som ”bare en del af jobbet”. Som det fremgår af citatet, er det for Frank en del af jobbet at modificere sine kollegers forventninger til diverse forhandlinger. Måden, hvorpå tillidsmændene løser de boundary conflicts, der måtte komme, er derved gennem dialog, hvor tillidsrepræsentanterne skal argumentere for, hvorfor kollegernes forventninger er uopnåelige i en forhandling med ledelsen.

7.1.3 Teknikerklubben

I det empiriske materiale kom det frem, at der findes et formelt forum, hvorigennem tillidsmændene har mulighed for at modarbejde og mindske de to former for konflikter i forbindelse med intra-organisatoriske forhandlinger. Dette forum er "teknikerklubben", som er en faglig klub i virksomheden, hvor de faglærte er medlemmer. De to tillidsrepræsentanter, Michael og Frank, er begge medlemmer af klubben. Teknikerklubben nævnes af flere af informanterne som et forum, hvor virksomhedsrelaterede problematikker bliver diskuteret. Klubben fungerer som et fælles forum, hvor muligheden for medarbejderinvolvering opstår, idet medarbejderne og tillidsrepræsentanterne indgår, hvilket giver medarbejderne en mulighed for at blive hørt. I empirien fremgår det, at der eksisterer flere forskellige klubber i virksomheden udover teknikerklubben f.eks. funktionærklubben og de ufaglærtes klub. De samtaler og diskussioner, der sker i teknikergruppen adskiller sig fra de uformelle samtaler ved, at de har en høj grad af formalitet omkring sig. Formaliteten består i klubbens opbygning, hvor der er både en bestyrelse, generalforsamlinger og regler for, hvordan beslutningerne træffes. Forhandlingerne i teknikerklubben fungerer enten ved, at tillidsrepræsentanterne involverer kollegerne i forhandlingsprocessen eller ved, at tillidsrepræsentanten selv forhandler en aftale igennem uden medarbejderinvolvering. Anders beskriver i uddraget nedenfor, hvordan forhandlingerne i teknikerklubben foregår:

(...) det er nok 50/50, hvordan den fungerer, det kan også godt være, at det er 60/40 (...) Nej, men der er somme tider, at det sker, at så kommer de tilbage og har skrevet under (...) (Anders, kollega).

Ud fra Anders' udsagn står det klart, at teknikerklubben er et forum, der potentielt kan anvendes til at undgå eller i hvert fald mindske graden af intra-organisatoriske konflikter, som kan opstå under en forhandling. I citatet fremgår det, at det er Anders' oplevelse, at kollegerne bliver involveret ganske ofte, hvor de bliver inddraget i en diskussion af, hvad tillidsrepræsentanterne skal forhandle om med ledelsen. I de situationer, hvor kollegerne aktivt bliver involveret i at fastlægge målet med forhandlingen, mindskes risikoen for intra-organisatoriske konflikter markant. Under de klubmøder har der været mulighed for, at tillidsmændene har kunnet modificere kollegernes forventninger via argumenter og dialog jf. Franks udtalelse. Ligeledes skabes der et rum, hvor kollegerne kan blive enige om, hvad der bør være målet med

forhandlingen, hvad deres minimumsgrænse er og andre relevante problematikker. Derigennem mindskes risikoen for, at der opstår både factional og boundary conflict. At risikoen mindskes, er dog ikke det samme som, at der ikke vil opstå konflikter. Det kan ske, at udbyttet af forhandlingen ikke var som forventet, hvilket kan ende ud i et repræsentationsproblem.

Anders beskriver dog også situationer, hvor medarbejderne kun involveres én gang i processen. I disse situationer bliver det sværere for tillidsrepræsentanterne at undgå intra-organisatoriske udfordringer, idet kollegerne ikke har haft muligheden for at drøfte ledelsens udspil, førend at aftalen er underskrevet. Man kan således forestille sig situationer, hvor aftalens indhold ikke er blevet præcist, som kollegerne havde ønsket, eller at udbyttet af forhandlingen ikke er ens for alle. I sådanne situationer består udfordringen for tillidsrepræsentanterne i at kommunikere resultaterne af forhandlingen videre til de repræsenterede på en måde, der kan mindske de intra-organisatoriske konflikter mest muligt.

7.1.4 Tillid som redskab

Når jeg spørger ind til, hvordan Anders erfarer, at han selv og hans kolleger oplever de aftaler, hvor tillidsrepræsentanten har underskrevet en aftale uden den førnævnte grad af medarbejderinvolvering, svarer han:

(...) At der må jeg jo så have tillid til, at [tillidsrepræsentanten forhandler den bedst mulige aftale igennem] (...) og jeg har ikke oplevet, at de [tillidsrepræsentanterne] er blevet presset ud i noget, der var helt urimeligt. (...) Nej, men de [kollegerne] er trygge ved, at det er det bedste opnåelige (Anders, kollega).

Anders beskriver i ovenstående udsagn, at det er hans oplevelse, at hans kolleger har tillid til og er trygge ved at lade tillidsrepræsentanten forhandle en aftale igennem, *uden* de har været involveret i selve forhandlingen. Ud fra Anders udsagn ses det, at tillid er vigtigt for, at tillidsrepræsentanten kan beholde den fælles opbakning og derigennem sit forhandlingsmandat. Betydningen af tillid for tillidsrepræsentanten vil jeg vende tilbage til i afsnittet om social kapital. Anders beskriver ligeledes i citatet ovenfor, at han ikke har oplevet, at tillidsrepræsentanterne har skrevet under på aftaler, der er *"helt urimelige"*. Ud fra Anders' ordvalg tolker jeg, at han ikke ubetinget har været tilfreds med udkommet af de forskellige forhandlinger. Dog beskriver han senere i citatet, at han og hans kolleger er tilfredse med, at det er det bedst opnåelige. Således

bliver tillidsrepræsentantens evne til at kommunikere resultatet af forhandlingen på en positiv måde igen relevant for at opretholde en opbakning fra medarbejderne.

7.1.5 Evnen til at kommunikere

Udfordringen for tillidsrepræsentanterne bliver derved at kommunikere ud, at det ikke var muligt at opnå et bedre resultat og således aflede opmærksomheden fra selve resultatet af forhandlingen. Anders' oplevelse af kommunikationen som beskrevet i citatet nedenfor viser en given situation, hvor tillidsrepræsentanterne har underskrevet en aftale uden, at medarbejderne var involveret udover det indledende møde i teknikerklubben. Anders beskriver i udsagnet nedenfor, hvordan den form for kommunikation foregår:

"Nej, men der er somme tider, at det sker, at så kommer de [tillidsrepræsentanterne] tilbage og har skrevet under og siger "jamen, det var sådan her, det blev", fordi de turde ikke at trække den længere, så det var det, det kunne de mærke, at det var det, de kunne opnå. Og hvis de ikke havde skrevet under der, så havde vi bare fået mindre." (Anders, kollega)

Ud fra Anders' udsagn fremgår det, at tillidsmændene i deres videre kommunikation af forhandlingen har fokuseret på det faktum, at kollegernes yderligere involvering ville resultere i et dårligere resultat. Derigennem bliver kommunikation et redskab, som tillidsmændene kan anvende for at håndtere mulige boundary og factional conflicts. Tillidsmændenes udfordringer stopper således ikke ved selve forhandlingen. Udfordringerne fortsætter i høj grad i tiden derefter, hvor kommunikation om, hvad der er foregået til forhandlingen, hvad der er opnået, etc., bliver centralt for deres muligheder for at kunne opretholde en fast medarbejderopbakning og derigennem et stærkt forhandlingsmandat. Min forventning, jf. min forforståelse, om, at kommunikation og evnen til at kommunikere ville blive særligt relevant i en forhandlingssituation bliver således bekræftet. Til spørgsmålet om, hvordan man bedst kommer igennem en fyringsrunde, fortæller Frank i citatet nedenfor, at det for ham handler om kommunikation:

"Ja, det gør det [handler om kommunikation]. Det gør det. Altså åbenhed om de ting, der foregår, det kan godt være, at der er nogle ting i selve forhandlingen, vi ikke kan gå ud og fortælle om, men vi er nødt til at gøre folk opmærksomme på det, at vi sidder på den anden side af bordet som også, det er jo ikke bare et tag-selv-bord" (Frank, tillidsrepræsentant)

I citatet fremgår det, at Frank er bevidst om, hvor vigtigt et redskab kommunikation kan være for tillidsrepræsentanterne. Franks udtalelse vidner om, at der er risiko for boundary conflict, men også at der kan opstå et repræsentationsproblem jf. IIsøe (2010). Dette tolker jeg ud fra, at han i citatet understreger vigtigheden af at kommunikere ud til kollegerne, at der er visse begrænsninger i en forhandlingssituation. Han er således bevidst om potentialet for boundary conflict, hvorfor han ser det relevant at modificere deres forventninger ved at kommunikere ud, at *"det jo ikke bare er et tag-selv-bord"*. Man kan også forestille sig en situation, hvor resultatet af forhandlingen er blevet en anden end forventet, eller at det gavner dele af de repræsenterede, men ikke alle. I så fald er der tale om et *repræsentationsproblem*. Begge kan dog afhjælpes ved kommunikation og ved, at tillidsrepræsentanterne signalerer at have en vis åbenhed i forhandlingen. Derigennem kan tillidsrepræsentanterne forklare og kommunikere videre, hvorfor resultatet er blevet anderledes end forventet, og hvorfor det endte med at gavne dele af de repræsenterede, men ikke alle.

7.1.6 Erfaring

Udover kommunikation vurderer jeg tillidsrepræsentanternes erfaring som en faktor, der er relevant, når man undersøger, hvordan tillidsrepræsentanterne er lykkedes med at komme igennem fratrædelsesforhandlingen uden tegn på voldsomme hhv. boundary eller factional conflicts. Begge tillidsrepræsentanter, der har været direkte involveret i forhandlingen af fratrædelsespakken, har været ansat i virksomheden i tæt på tre årtier og arbejdet som tillidsmænd i ca. 25 år. Som afdelingslederen Lars beskriver det:

"Altså Michael og Frank har jo været det [tillidsrepræsentant] i en menneskealder" (Lars, afdelingsleder).

I deres tid som tillidsrepræsentanter har virksomheden gennemgået flere fyringsrunder, hvor lignende forhandlinger har foregået. Forhandlingen, der er genstand for denne undersøgelse er således ikke den første af sin slags, hvorfor jeg forventer, at tillidsrepræsentanterne har kunnet trække på deres erfaring for at kunne tackle de udfordringer, en sådan forhandling kan indeholde. Erfaringen fra de tidligere fyringsrunder bliver derved et redskab, som kan have væsentligt betydning i forhold til at undgå intra-organisatoriske konflikter. Adspurgt om, hvorvidt han følte sig forberedt på at tackle de situationer, som fyringen medførte, svarer Frank:

"Ja, for nu har jeg prøvet det [fyringsrunder] før." (Frank, tillidsrepræsentant).

Franks udtalelse styrker antagelsen om, at erfaringen fra tidligere fyringsrunder i høj grad har en betydning for tillidsrepræsentanternes arbejde. I udsagnet fremgår det, at Frank tillægger erfaringen en stor betydning, fordi han således føler sig godt rustet til denne fyringsrunde. Han nævner således ikke den formelle tillidsrepræsentantoplæring som årsag til, at han føler sig i stand til at håndtere den igangværende fyringsrunde. Det tyder på, at der er et praksisorienteret niveau, som ikke kan læres igennem uddannelse og kurser. De formelle kurser kan give tillidsrepræsentanterne en teoretisk viden om, hvad der forventes af dem, og hvordan de kan agere i forhandlingssituationer. Ud fra Franks udsagn tyder det dog på, at det er den praktiske erfaring, der vægtes højest. Tillidsrepræsentanten Michael henviser også til erfaring, da jeg spørger om, hvorvidt han følte sig "godt klædt på" til at tackle en fyringsproces som denne. I citatet nedenfor fortæller Michael, hvilken betydning han tillægger erfaring:

"Nej, altså, man kan sige, den erfaring man jo har, når man har levet så mange år, som jeg har, det er jo livserfaring, og så har man erfaring fra et langt job som tillidsrepræsentant, så har man selvfølgelig, så har man jo alt det, der sådan hører sig til, at man jo kender alle de dér processer, fordi vi har prøvet det før, og det lærer man sig jo opad" (Michael, tillidsrepræsentant)

I ovenstående udsagn fremgår det, at også Michael tillægger erfaring en stor betydning i forhold til at føle sig godt rustet til at håndtere den aktuelle fyringsrunde. I citatet beskriver Michael, hvordan tillidsrepræsentanterne er bevidste om de forskellige processer, en fyringsrunde kan have. Dette understøtter mit tidligere argument om, at tillidsrepræsentanterne er bevidste om de udfordringer, der gør sig gældende i en fyringsproces. Erfaringen fra tidligere fyringsrunder giver derved tillidsrepræsentanterne en viden om, hvilke processer de kan forvente, og hvordan de bør agere for at minimere udfaldet af konflikter. Det er min antagelse, at der i de første fyringsrunder, som Frank og Michael har været en del af, har været en højere andel af konflikter end den aktuelle fyringsproces. De har igennem de tidligere fyringsrunder haft mulighed for at afprøve forskellige strategier i forhandlingsprocessen og i håndteringen af eventuelle efterfølgende intra-organisatoriske konflikter. Frank beskriver i citatet nedenfor, at den aktuelle fyringsproces efterfølgende bliver evalueret og analyseret i samarbejdsudvalgsregi:

" (...) jamen, så ville jeg selvfølgelig prøve at analysere de her [processer], og vi kommer da til at evaluere det her på et tidspunkt, så vil man jo selvfølgelig trække de der ting frem, som man syntes, der gik, der gik godt, og så prøve at få gjort noget ved de ting, der ikke gik godt (...)det kommer vi til at snakke om i SU[samarbejdsudvalg] regi i hvert fald." (Frank, tillidsrepræsentant)

Ud fra Franks udsagn fremgår det, at dét at analysere og evaluere på sådanne processer er en indgroet del af den proces, der følger, når selve forhandlingerne og fyringerne er overstået. Igennem evalueringer og diskussioner af, hvad der har fungeret hhv. godt eller dårligt i en fyringsproces, bliver tillidsmændene styrket i deres evner til at håndtere forhandlinger. Erfaringen bliver derigennem et essentielt redskab for tillidsrepræsentanterne for at kunne håndtere de udfordringer, som en fyringsrunde medfører.

Udover at tillidsrepræsentanterne har kunnet trække på deres erfaringer fra tidligere fyringer, så har erfaringen også betydning for, hvordan medarbejderne oplever forhandlingen. Anders beskrev i et tidligere nævnt citat, at *"jeg har ikke oplevet at de [tillidsrepræsentanterne] er blevet presset ud i noget der var helt urimeligt."* Af citatet fremgår det, at der er en sammenhæng mellem Anders' tillid til tillidsrepræsentanterne og de erfaringer, han har fra tidligere forhandlinger. Han fortæller, at han ikke tidligere har oplevet, at tillidsmændene har været presset ud i at forhandle en urimelig aftale igennem. Hans tillid til tillidsrepræsentanterne i en kommende forhandling er således koblet til hans tidligere oplevelser og erfaringer med tillidsrepræsentanternes forhandlingsevner. Dette gør sig ligeledes gældende hos Hans, der beskriver Michael således:

"Men, ellers så... han har også været tillidsmand i frygteligt mange år, så han kender også de bonede gulve og spillet (...)" (Hans, kollega)

I udsagnet ovenfor påpeger Hans, at Michael har været tillidsrepræsentant i mange år, og at han derfor er god til at navigere i forhandlingssystemet. Hvad, Hans kalder "spillet", tolker jeg som forhandlingssystemet og interaktion med ledelse, direktion mm. I sit udsagn er det interessant, at Hans beskriver forhandlingssystemet som et spil, hvor man, ifølge ham, er bedre rustet til "at spille", hvis man har erfaring. Hans sammenkæder således Michaels erfaring med det at kunne agere i forhandlingssystemet. Tillidsrepræsentanternes erfaring bliver derved et centralt redskab til at kunne navigere i forhandlingssystemet og til at være rustet til at kunne mindske og håndtere de intra-organisatoriske konflikter, der måtte opstå efterfølgende.

7.2 Betydningen af social kapital

I afsnittene ovenfor har jeg analyseret, hvilke redskaber tillidsrepræsentanterne har kunnet anvende for at mindske de intra-organisatoriske konflikter, som en forhandlingsproces kan medføre. Jeg vil i nærværende afsnit analysere, hvilken rolle social kapital jf. Hasle (2008a) har haft i henhold til, at processen har forløbet uden større intra-organisatoriske konflikter.

7.2.1 Tillid

Jeg har tidligere i denne analyse nævnt, at kollegernes tillid til tillidsrepræsentanterne i høj grad har haft en betydning i forhold til at mindske intra-organisatoriske konflikter. Hasles forståelse af tillid indeholder, som før nævnt, et sårbarheds- og gensidighedsaspekt. Sårbarheden mellem kollega og tillidsrepræsentant er ud fra et kollegaperspektiv sammenkædet med det faktum, at tillidsrepræsentanten forhandler på deres vegne. Tillidsrepræsentantens forhandlingsmandat indeholder en sårbarhed for de repræsenterede, idet det er tillidsrepræsentanten, der forhandler på *deres* vegne og forhandler f.eks. deres fratrædelsespakke. Sårbarheden for tillidsrepræsentanterne består i, at deres virke er afhængigt af opbakning fra de medarbejdergrupper, som de repræsenterer. Anders beskriver situationen således:

"Jamen altså, det tager jo nok en halv time at vælte en tillidsmand. Hvis man ikke er tilfreds (...) Ja så det er (...) den er ikke ret svær." (Anders, kollega)

Ud fra Anders' udtalelse er det tydeligt, at kollegerne er bevidste om den magt, de besidder over tillidsmændenes forhandlingsmandat. Ifølge Anders er det de repræsenterede, der bestemmer, hvem der skal repræsentere dem og kan fjerne en tillidsrepræsentant, hvis der skulle være utilfredshed med hans arbejde. Det, at der figurerer en gensidighed mellem de to parter, er derved et udtryk for, at der eksisterer en form for tillid imellem kollega og tillidsrepræsentanterne, der svarer til Hasles forståelse af tillid.

Den høje tillid til tillidsrepræsentanterne vidner om at, der er en høj grad af vandret tillid jf. Hasle (2008a). Den vandrette tillid kommer til udtryk i afdelingslederen Peters udsagn, hvor han her svarer på, om han oplever, at medarbejderne, som tillidsrepræsentanten repræsenterer, er tilfredse med hans arbejde:

”Ja, men de er også meget tilfredse med ham, og de er også godt klar over, kan man sige, i forbindelse med det her har der skulle forhandles nogle fratrædelsesvilkår og sådan nogle ting, hvor han har været inde over, ikke også, og der er han jo også blevet presset af dem, fordi de vil jo gerne have så meget som muligt ud af det, dem, der nu ikke skal være her mere, og der kan man godt mærke, at han har været presset, ikke også.” (Peter, afdelingsleder)

Peters udtalelse viser, at der i virksomheden synes at være en generel stor tillidsfredshed med tillidsrepræsentanternes arbejde. Dette tolker jeg som, at kollegerne også har en høj grad af tillid til tillidsrepræsentanterne. Peter oplever således ikke blot, at de repræsenterede er *meget* tilfredse med hans arbejde. Udsagnet beskriver ligeledes den førnævnte gensidighed, der figurerer mellem kollega og tillidsrepræsentant. De repræsenteredes sårbarhed ses, idet Peter beskriver, hvordan kollegerne *”har presset”* tillidsrepræsentanten til at forhandle den bedst mulige fratrædelsespakke igennem for dem. Peters beskrivelse af, at tillidsrepræsentanten har været presset, mener jeg, vidner om tillidsrepræsentantens sårbarhed. Han bliver således presset, fordi opbakningen fra kollegerne afhænger af, at han forhandler en tilfredsstillende fratrædelsespakke igennem.

Jeg har tidligere i dette afsnit analyseret, hvordan tillidsrepræsentanterne er lykkedes med at undgå voldsomme intra-organisatoriske konflikter ved at benytte sig af forskellige redskaber så som uformelle samtaler, teknikerklubben, kommunikation og erfaring. I hver af de fire nævnte redskaber spiller tillid en central rolle. Tillid synes derved at være en faktor, der danner grundlaget for, at tillidsrepræsentanterne kan lykkedes med ovenstående redskaber. Tillid i Hasles forståelse skal forstås som en form for rammebetingelse, hvor der kan eksistere et meningsfyldt samarbejde i virksomheden.

7.2.2 Samarbejde

Samarbejdet i virksomheden bliver relevant at kigge nærmere på, idet det er igennem samarbejdet, at virksomhedens sociale kapital opstår. Det er min antagelse, at virksomhedens grad af social kapital vil have betydning for, hvordan tillidsrepræsentanterne opnår en koordineret opbakning i en forhandlingsproces. Jeg har i ovenstående afsnit præciseret, hvilken betydning tillid har haft, hvorfor jeg nu vil undersøge virksomhedens samarbejdsevne jf. Hasle (2008a). For at undersøge virksomhedens samarbejdsevne er det relevant at se på samarbejdet mellem leder og

tillidsrepræsentant. Afdelingslederen Peter beskriver samarbejdet med tillidsrepræsentanten Michael således:

"Han er jo, jeg synes, jeg har sådan et rigtigt, jeg har et godt og tillidsfuldt samarbejde med Michael, og jeg har virkelig et rigtig godt forhold til ham." (Peter, afdelingsleder)

I citatet fremgår det, at Peters oplevelse af samarbejdet med Michael er meget positivt. I udsagnet understreges betydningen af tillid ved, at Peter fremhæver, at deres samarbejde er *tillidsfuldt*. Peters udsagn emmer dog af en høj grad af bevidsthed om, hvordan hans udsagn kommer til at tage sig ud. Jeg tolker dette ud fra hans noget vævende formulering, hvor hans to afbrudte sætninger vidner om, at han er meget omhyggelig med, hvad han siger om Michael og sit forhold til ham. Dette kan der være flere grunde til, men jeg formoder, det er ud fra et ønske om ikke at sige noget, der kan misforstås eller skabe konflikter efterfølgende.

Ud fra Peters citat synes virksomhedens sociale kapital således at være i god forfatning, da det er blandt relationerne og interaktionerne, som udvikler sig mellem leder og kollega (eller kollegerne imellem), at virksomhedens samarbejdsevne udvikles.

Afdelingslederen Lars blev ligeledes bedt om at beskrive sit samarbejde med Frank, der er den tillidsrepræsentant, der er tilknyttet Lars' afdeling. Han beskriver samarbejdet således:

"Ja, det ville jeg sige, vi har [et godt samarbejde]" (Lars, afdelingsleder).

Lars udtrykker i citatet, at han er af den overbevisning, at hans samarbejde med tillidsrepræsentanten er godt. Det gode samarbejde mellem Peter og Michael er således ikke et enkeltstående tilfælde, da det gode samarbejde mellem leder og tillidsrepræsentant eksisterer i andre afdelinger også. Peters udsagn adskiller sig fra Lars', idet han går videre end blot at beskrive sit samarbejde med Michael, men også fortæller, at han har et godt, personligt forhold til ham. Relationen, som Peter beskriver, kan jf. Hasle (2008a), tolkes som et udtryk for deres gode samarbejde. Samarbejde hos Hasle kan således også forstås som den interne sociale relation, der opstår mellem virksomhedens medlemmer (Hasle et al. 2008b: 44). Begge ledere er ligeledes aktive deltagere i de sociale arrangementer, der finder sted i virksomheden. I interviewene svarer begge at de til f.eks. julefrokosten at de sidder blandt deres medarbejdere fremfor ledernes bord.

Herigennem kan man forestille sig, at der naturligt opstår en række sociale relationer mellem medarbejder og leder, hvilket angiveligt kan skabe en samlet stærkere samarbejdsevne.

7.2.3 Retfærdighed

Den sidste komponent af Hasles social kapital-begreb er retfærdighed. Det er relevant at undersøge informanternes oplevelse heraf, da Hasle pointerer, at medarbejdere, der oplever en høj grad af retfærdighed vil have en stærkere vilje til at samarbejde og derigennem skabe social kapital for virksomheden (Hasle et al.2008b: 50). I en fyringsproces som den, der er genstand for denne analyse, har jeg valgt at fokusere på kollegernes oplevelse af processuel og informativ retfærdighed. Disse bliver særligt interessante i denne sammenhæng, da de handler om medarbejderinddragelse, oplevelse af gennemsigtighed og delingen af information. Frank beskriver i nedenstående citat, hvordan han har oplevet den fyringsrunde, som virksomheden står i pt.:

”Det er så bund uretfærdigt, det der foregår (...) Jeg syntes, at det virker, det er hovedløst, det er naivt (...) men altså beslutningen er truffet, og det er en strategisk beslutning, og det er det, man vil, og så kan du ikke gøre [noget].” Frank, tillidsrepræsentant)

Ud fra citatet er det tydeligt, at Frank ikke har oplevet en processuel retfærdighed i forbindelse med beslutningen om at fyre. Franks oplevelse af processen er, at den har været uretfærdig og ugenomtænkt. Franks manglende forståelse for beslutningen ses i måden, han beskriver beslutningen og hans valg af ord som ”hovedløst” og ”naivt”. Franks udsagn beskriver en minimal medarbejderindflydelse på beslutningen. Det er hans oplevelse, at beslutningen om at fyre var en ”strategisk beslutning”, som er taget af topledelsen uden mulighed for medarbejderinddragelse. Franks oplevelse vidner om en lav grad af processuel retfærdighed i virksomheden. Det ses også hos Hans, der beskriver fyringen sådan:

”Og alle, der har med det her at gøre, kan jo se, at det er en tåbelig beslutning. Ikke fordi man mister sit job, men det er simpelthen dumt. Og det er en ny situation, det vil sige, at al væksten, den buldrer derudad, og så er det svært at se, hvorfor det er så vigtigt for os at fyre” (Hans, kollega)

Hans udtrykker i citatet ovenfor en manglende forståelse med beslutningen om at fyre. For Hans

bunder den manglende forståelse i det faktum, at virksomheden i øjeblikket er inde i en vækstperiode, hvorfor fyringen virker uforståelig. Fyringen virker for Hans derved uretfærdig og uforståelig, da fyringer ikke er en naturlig konsekvens af en virksomhed i vækst. Flere af informanterne beskriver ligeledes, hvordan deres manglende forståelse hænger sammen med virksomhedens vækst. Havde fyringen været forklaret med, at det var fordi, salget var faldende, så havde det været lettere at acceptere beslutningen. Kommunikationen bliver derved relevant igen, da de repræsenterede og tillidsrepræsentanterne alle beskriver, at de havde haft fuld forståelse for fyringen, hvis det var grundet udsving i salg af produkter. Fortællingen om, *hvorfor* der skal fyres, skaber således mere modstand end den egentlige beslutning om, at der skal fyres. Alle informanterne synes indforstået med, at fyringer er en naturlig del af det at arbejde i en industri, hvor der kan være både op- og nedture i salget. Dette beskrives bl.a. i nærværende citat:

Det syntes jeg nok, det [at fyre når virksomheden er i vækst] er det værste, fordi at der er fuld forståelse hele vejen rundt, altså, der er op- og nedture i salget simpelthen, ikke også, og de dér udsving, der er der, jamen, de er til at håndtere, for de er der, jamen, bliver der ikke solgt noget, så skal der ikke produceres så meget, og det kan folk forholde sig til (...), men det andet her (...) Det er svært.” (Frank, tillidsrepræsentant).

I udsagnet ovenfor fortæller Frank, at det er årsagen eller grunden til fyringen, som han har svært ved at forstå. Det er således informationen givet fra ledelsen eller mangel på samme, der synes at være grunden til Franks manglende forståelse for og accept af fyringen. Den manglende forklaring fra ledelsen vidner om en manglende gennemsigthed om, *hvorfor* fyringerne var nødvendige. Franks udsagn beskriver ligeledes en lav grad af informativ retfærdighed, idet han oplever kommunikationen fra ledelsen som mangelfuld og ufuldkommen. Den lave grad af informativ retfærdighed går igen hos afdelingslederen Peter, der beskriver processen således:

”Og vi har jo stillet rigtig mange spørgsmål og alt muligt, og noget af det, som har været frustrerende, var også, at vi [afdelingsledere] har ikke kunnet få svar, og medarbejderne har ikke – det har været rigtig svært at finde begrundelserne [til fyringerne]. (...) Også for os at kunne få noget, som vi har kunnet formidle videre. Det har været utroligt svært.” (Peter, afdelingsleder).

Peter udtrykker i citatet, at han er skuffet over den manglende information fra topledelsens side. Den manglende information har været kilde til stor frustration blandt Peter og de andre

afdelingsledere, eftersom de forgæves har forsøgt at få mere information om processen. Det har været særligt frustrerende grundet deres position som afdelingsledere, idet medarbejderne har henvendt sig til dem for at få mere information. Det er således ikke kun kollegerne, der oplever en grad af uretfærdighed i forbindelse med fyringen. Peter beskriver situationer, hvor en medarbejder har spurgt ind til fyringen, hvor han ikke har haft nogen reelle svar at videregive. En situation som den, mener jeg, kan være med til at forstærke kollegernes følelse af uretfærdighed, da det viser en manglende kommunikation og gennemsigtighed i virksomheden, hvor selv afdelingslederne ikke har fået den rette information.

En anden konsekvens kan være, at det er med til at skabe stærkere sociale relationer mellem afdelingslederne og de repræsenterede, idet alle er i samme situation. Peters beskrivelse vidner derved om en lav grad af informativ retfærdighed blandt *både* medarbejdere og afdelingsledere. Den manglende gennemsigtighed fra ledelsen til afdelingslederne i forhold til processen vidner om en lav grad af processuel retfærdighed blandt afdelingslederne. Jf. min forforståelse havde jeg en forventning om, at medarbejdernes følelse af retfærdighed ville være knyttet til deres forståelse for processen. Denne forventning er i høj grad blevet bekræftet, da flere beskriver, at de ikke ville føle samme grad af uretfærdighed, havde forklaringen været en anden.

7.3 Opsummering

Jeg har nu præsenteret, hvordan de tre komponenter af Hasles social kapital begreb er at identificere i virksomheden. Som det fremgår af det ovenstående afsnit, er der en ringe grad af informativ og processuel retfærdighed blandt virksomhedens medarbejdere. Dette hæmmer virksomhedens samlede sociale kapital. Det er dog min vurdering, at virksomhedens sociale kapital stadig er relativ høj, hvilket jeg baserer ud fra min analyse af graden af hhv. tillid og samarbejde. Ligeledes hæfter jeg mig ved, at den lave grad af processuel og informativ retfærdig er fælles for *både* kollegerne og afdelingsledere. Dette skyldes topledelsens håndtering af fyringen, hvor information om, *hvorfor* der skulle fyres, og *hvordan* det passer ind i virksomhedens fremtid, ikke er blevet videreformidlet. Den fælles følelse af uretfærdighed, mener jeg, har været med til at skabe stærkere relationer mellem afdelingslederne og kollegerne, da de i høj grad er i samme uvidende situation. Man kan således forestille sig, at det har været med til at skabe en stærkere "vi-følelse" blandt kollegerne på fabrikken i Nordjylland. Denne "vi-følelse" vil jeg vende tilbage til

i det kommende analyse afsnit. For at kunne besvare forskningsspørgsmålet, der lyder *"hvordan opnår tillidsrepræsentanten en koordineret opbakning i en forhandlingsproces?"* bliver graden af social kapital relevant. Den sociale kapital, mener jeg, kan ses som en forudsætning for, at redskaber så som kommunikation, uformelle samtaler, klubmøder, erfaring osv. kan lykkes. Uden tillid og et godt samarbejde, så er det min formodning, at det vil være særdeles udfordrende at opnå en koordineret opbakning fra de repræsenterede. Min empiriske analyse indikerer, at tillid er en af grundstenene for at kunne koordinere opbakningen i en forhandlingsituation. Som Anders beskrev det tidligere *"Jamen, altså, det tager jo nok en halv time at vælte en tillidsmand – hvis man ikke er tilfreds"*. Tillid bliver derved en form for eksistensgrundlag for tillidsrepræsentanten, og graden af tillid definerer derigennem tillidsrepræsentantens forhandlingsmandat.

Herudover mener jeg, at samarbejdet, forstået som interne sociale relationer, også er af stor betydning. Hvis en tillidsmand ikke har et godt samarbejde med de kolleger, han repræsenterer, så er det min forventning, at det vil være ekstremt svært for ham at afklare boundary conflicts via uformelle samtaler eller teknikerklubben. Det er min antagelse, at det kræver en form for tillid og social relation for at få kollegerne til at betro sig til tillidsmanden med hvad de ønsker i en forhandlingssituation.

7.4 Analyse del 2 – virksomhedens mand?

I andet afsnit af min analyse vil jeg fokusere på de udfordringer, som Lysgaard beskriver. Det første underafsnit vil se nærmere på de udfordringer, der opstår ved, at tillidsrepræsentanten befinder sig i et spændingsfelt mellem virksomheden og kollegerne. Herefter vil jeg undersøge, hvilken (hvis nogen) grad af infiltration, der kan ses i virksomheden. I forlængelse af analysen af mulig infiltration vil jeg undersøge, hvilke udfordringer tillidsrepræsentanten kan opleve i forhold til loyalitet. Man kan således forestille sig, at tillidsrepræsentanten kan opleve en splittelse over at skulle repræsentere kollegerne, men samtidig også agere ud fra virksomhedens bedste. Det sidste underafsnit i denne del af analysen vil fokusere på Lysgaards begreb systembærer og undersøge, i hvilken grad dette begreb har betydning for tillidsrepræsentantens forhold til de repræsenterede. Dette afsnit har som formål at svare på den problemstilling, der lyder *"på hvilken måde påvirker spørgsmålet om loyalitet tillidsrepræsentantens evne til at skabe en koordineret medarbejderopbakning"*.

7.4.1 Tillidsrepræsentantens udfordringer

Tillidsrepræsentanterne er qua deres position som kollektivets forhandlere ofte fanget i det spændingsfelt, der opstår, hvor arbejderkollektivet og det teknisk/økonomiske system konkurrerer om tillidsrepræsentantens tilslutning og loyalitet. I forhandlinger som den, der er foregået i virksomheden omkring fratrædelsesordningerne, vil der være en række forventninger fra begge systemer til tillidsrepræsentantens ageren i forhandlingssituationen. Arbejderkollektivets forventning kan f.eks. være, at tillidsrepræsentanten skal forsøge at få den bedst mulige ordning til de repræsenterede. En forventning fra det teknisk/økonomiske system kunne være, at tillidsrepræsentanten orienterer sig mod virksomhedens bedste interesser og forhandler derudfra. I nedenstående citat beskriver Frank, en tillidsrepræsentants opgaver ifølge ham selv:

"Jamen, øh, det indebærer jo, det at, øh, du skal prøve så godt som overhovedet muligt at varetage kollegernes interesse over for virksomheden og så samtidig være bindeledet mellem virksomhedsledelsen og den enkelte medarbejder, og det er jo mange gange et ... ligesom at gå på en knivsæg" (Frank, tillidsrepræsentant)

Frank beskriver, hvilke opgaver han ser som de vigtigste for en tillidsrepræsentant, hvor en af dem er at varetage kollegernes interesse på bedst mulig vis. Ud fra hans udsagn tyder det på, at Frank er klar over den forventning, der er til ham fra arbejderkollektivets side, i form af at skulle gøre det bedst mulige for de repræsenterede. Han beskriver også, hvordan han oplever, at tillidsrepræsentanter fungerer som et "bindeled" mellem virksomhedsledelsen og den enkelte medarbejder. Frank gengiver, at han tit oplever rollen som "bindeled" som udfordrende og beskriver det som "at gå på en knivsæg". Ovenstående udsagn vidner om, at Frank i høj grad er bevidst om den rivalisering, der foregår mellem de to konkurrerende systemer. Franks viden om rivaliseringen, mener jeg, man kan tolke ud fra, at han nævner det at bevæge sig i spændingsfeltet som en del af tillidsrepræsentantens opgaver, fremfor at forholde sig til de rent praktiske opgaver, som en tillidsrepræsentant har. Franks udsagn vidner også om en forståelse af, at rivaliseringen mellem de to systemer er konstant, idet Frank beskriver: "det er jo mange gange" fremfor at beskrive det som et enkeltstående tilfælde. At agere i det spændingsfelt, der er mellem arbejderkollektivet og det teknisk/økonomiske system, bliver derved en tilbagevendende udfordring for tillidsrepræsentanterne.

En anden udfordring for tillidsrepræsentanterne handler om den mængde af fortrolig viden, som tillidsrepræsentanterne ofte er i besiddelse af. Denne udfordring opstår som en konsekvens af rivaliseringen mellem de to systemer, da tillidsrepræsentanten kan opleve det at være i besiddelse af fortrolig information som en anden form for spændingsfelt. Tillidsrepræsentanten er oftest forpligtet overfor det teknisk/økonomiske system til at holde information skjult over for medlemmer af arbejderkollektivet. I en fyringsrunde som denne har tillidsrepræsentanterne haft viden om, at der skal fyres i en længere periode uden at kunne fortælle det videre. Michael fortæller om den udfordring, det er, at have information om, at virksomheden vil nedlægge en afdeling, hvor det ikke er muligt at dele den viden med nogen:

”Ja, det var en svær [tid]. Ja, det må jeg sige, det er en af de svære øvelser, der er, i det hele taget er, det er at sidde med fortrolig viden, ikke, som du ikke kan dele med nogen (...) altså, det er fint, at man er i forreste linje og får information, men det ikke at kunne dele svære ting med andre, det er nok første gang, jeg for alvor har mærket, at det gør ondt.” (Michael, tillidsrepræsentant)

Michael gengiver i citatet, at han oplevede perioden, hvor han ikke kunne tale med nogle af sine kolleger om fyringen som meget udfordrende. Han fortæller, at den ”øvelse”, det er, at have en viden, som det ikke er muligt at dele med andre, er en af de udfordringer, der er tilknyttet arbejdet som tillidsrepræsentant, som han finder sværest. Tillidsrepræsentanterne bliver således fanget i en krydsild, hvor det teknisk/økonomiske system kræver en grad af fortrolighed, der strider med tillidsrepræsentantens forpligtelse over for arbejderkollektivet. Den fortrolige viden kan handle om arbejderkollektivet eller dets medlemmer, hvorfor det er i kollektivets interesse at få informationen hurtigst muligt. Man kan forestille sig, at der kan være stor forskel på, hvor udfordrende det er for tillidsrepræsentanten alt efter, hvilken information det drejer sig om. Ud fra citatet ovenfor vidner det om, at Michael oplevede det at holde informationen om netop denne firing fortrolig som særligt udfordrende. Da jeg spurgte ind til om han oplevede at være fanget mellem kollegerne og den viden, han var i besiddelse af, svarer Michael:

”Ja, fordi jeg kender gutterne godt, jeg ved, hvad det er, de bliver kastet ud i (...) det har jo været hårdt ved mig, denne her gang, fordi lige nøjagtigt den afdeling, hvor jeg selv er placeret i, skal fuldstændigt nedlægges, ikke også, så det har betydet noget i forhold til tidligere.” (Michael, tillidsrepræsentant)

Michael beskriver ovenfor, *hvorfor* netop denne information har været særligt udfordrende for ham. Denne fyringsrunde har haft hans egen afdeling som centrum. Det faktum, at det er hans egen afdeling, der skal nedlægges, har således haft betydning, hvormed det har været særlig udfordrende at holde informationen fortrolig. Det er de arbejdskammerater, hvor man kan formode, at der har været den stærkeste grad af interaktion og identifikation jf. Lysgaard (1993). Michaels oplevelse tyder på, at den stærkeste følelse af identifikation er knyttet til hans egen enhed og afdeling snarere end den samlede gruppe af medarbejdere. Skabelsen af "vi-følelsen" foregår således på flere forskellige niveauer. Hvor der eksisterer en samlet "vi-følelse" blandt alle medarbejderne i arbejderkollektivet, findes der dog en særlig "vi-følelse", der gør sig gældende for den specifikke afdeling. I det samlede arbejderkollektiv kan man formode, at det centrale identificeringsbånd udgøres af det faktum, at de er "arbejdere", hvor der i hver enkelt afdeling opstår flere mulige potentialer for identificering såsom fælles arbejdsenhed, ens uddannelser, ens arbejdsopgaver osv. Michael beskriver i citatet, at han oplever, at denne fyringsrunde har været anderledes end tidligere fyringsrunder. Det er min antagelse, at han har haft lettere ved at håndtere de tidligere fyringsrunder, fordi graden af interaktion og identifikation ikke har været ligeså stærk. Hvis en tidligere fyring f.eks. har fokuseret på at skære ned på ansatte, der arbejdede om natten, så antager jeg, at især graden af interaktion har været væsentligt lavere, idet Michael arbejder på dagsholdet. Den daglige interaktion, der opstår igennem nærhed og direkte kontakt vil således være fraværende resulterende i en lavere grad af interaktion.

7.4.2 Infiltration

En anden udfordring for både kollektivet og den enkelte tillidsrepræsentant er udfordringen, som Lysgaard kalder infiltration. En fyringssituation som denne har medført en række forhandlinger mellem topledelsen og tillidsrepræsentanterne, hvor der ikke har været andre medlemmer fra arbejderkollektivet involveret. Der skabes således jf. Lysgaard (1993) potentiale for, at der kan opstå infiltration, hvor det teknisk/økonomiske system kan infiltrere arbejderkollektivet ved at vinde tillidsrepræsentanternes tilslutning. For at der kan være tale om en egentlig infiltration, kræver det, at arbejderkollektivet definerer det som sådan. Anders fortæller om en situation, hvor der er tegn på, at dele af arbejderkollektivet identificerer en form for infiltration hos tillidsrepræsentanten. Han oplevede situationen således:

"Æh, det er jo ... der er altid nogle, der går og brokker i krogene og ikke siger det til dem, det nu drejer sig om, og en tillidsrepræsentant, han hører jo meget. Så lige pludselig, der får han jo også at vide, at de der tre, de går og brokker sig. Og så bliver han jo selvfølgelig i forsvarsposition og aggressiv, "hvorfors fanden de går og siger det om processen" eller om ham eller papirer, der nu er nået frem. Så bliver tillidsmanden jo negativ og siger: "det dér, det vil jeg simpelthen ikke ha'! I må fandeme komme og sige det til mig i stedet for at gå og sige, at jeg løber firmaets ærinde""
(Anders, kollega)

I situationen, som Anders gengiver, fremgår det, at der er dele af kollektivet, der ikke *altid* har været fuldstændigt tilfredse med tillidsrepræsentantens arbejde. Ud fra Anders' formulering: "der er altid", tyder det på, at han oplever det, at "nogle går og brokker sig i krogene" som en naturlig, måske endda uundgåelig, del af en hverdag på en fabrik af den størrelse. Ud fra Anders' gengivelse fremgår det, at der har været dele af arbejderkollektivet, der har vurderet, at tillidsrepræsentanten "løb firmaets ærinde". Der er derved dele af arbejderkollektivet, der oplever, at der i høj grad er sket en form for infiltration, og at tillidsrepræsentantens tilslutning til kollektivet er blevet svækket. Hvorvidt der er sket den form for infiltration, som dele af kollektivet oplever, er svært at vurdere ud fra ovenstående citat. Ud fra Anders' gengivelse er tydeligt, at der er foregået en form for infiltration, der handler om, at det teknisk/økonomiske system har lykkedes med at blande sig i kollektivets solidaritet og så splid mellem dets medlemmer.

Igen bliver tillidsrepræsentanterne således afhængig af deres evner til at kommunikere. Man kan forestille sig, at der i en virksomhed af case-virksomhedens størrelse vil være dele af kollektivet, der ikke er bevidste om, hvad tillidsrepræsentantens arbejdsopgaver er. Uvidenhed omkring tillidsrepræsentantens opgaver, mener jeg, øger muligheden for, at medarbejderne i højere grad oplever infiltration. Anders forklarer i citatet nedenfor, at det er hans oplevelse, at der er nogle kollegaer, der ikke er klar over, hvad tillidsrepræsentanterne laver:

""Ja, de laver jo ikke en skid" (...) Ja ... "de går jo bare og dasker, ikke også?". "Og hvorfor hjælper de ikke lige på det hold og" ... så det' jo.. det er det, som kollegerne, de siger altså. "Kan de virkelig ikke nå mere end det dér?"" (Anders, kollega)

Ud fra citatet fremgår det, at Anders oplever, at kollegerne ikke anser omfanget af tillidsrepræsentantens opgave til at være tilsvarende et fuldtidsarbejde. Der synes derved at være

en høj grad af uvidenhed omkring tillidsrepræsentanterne og deres arbejdsopgaver blandt dele af arbejderkollektivet. Den grad af uvidenhed, som Anders oplever blandt nogle af sine kollegaer, skaber et potentiale for infiltration. Potentialet opstår, idet medlemmerne er uvidende om tillidsrepræsentantens opgaver og derved også uvidende om de konsekvenser, deres arbejde kan medføre for kollektivets medlemmer. Graden af uvidenhed kan også medføre, at tillidsrepræsentanten står over for et repræsentationsproblem jf. Ilsøe (2010). Adspurgt om, hvorvidt han har oplevet, at der er nogle af hans kollegaer, der har udtrykt, at de ikke føler sig repræsenteret af tillidsrepræsentanterne, svarer Anders:

"Ja. Fordi de måske ikke kender hele spillet, hele sættet af spilleregler." (Anders, kollega)

Ud fra Anders' oplevelse tyder det på, at uvidenheden omkring tillidsrepræsentantens opgaver også strækker sig til en uvidenhed om tillidsrepræsentantens rolle i en forhandlingssituation. Anders fortæller, at han tror, deres manglende følelse af repræsentation har rod i, at de ikke "kender hele spillet". Ifølge Anders er de således ikke bevidste om, hvordan forhandlinger foregår, og hvordan tillidsrepræsentanten agerer i det miljø. Kommunikation og åbenhed om tillidsrepræsentantens rolle og opgaver bliver derved vigtig for tillidsrepræsentanten for at undgå et repræsentationsproblem og mindske risikoen for, at dele af kollektivet oplever infiltration.

For at undersøge graden af infiltration af tillidsrepræsentanterne er det interessant at analysere, hvordan afdelingslederne som repræsentanter for det teknisk/økonomiske system forholder sig til tillidsrepræsentanterne. Jeg har tidligere beskrevet afdelingslederen Peters forhold til tillidsrepræsentanten Michael. I nedenstående citat udtaler afdelingslederen Lars sig om, hvorvidt han er tilfreds med tillidsrepræsentanternes arbejde i virksomheden:

"Jeg synes, de skulle, de kunne godt se det lidt mere fra fabrikkens side af (...) På medarbejdernes side, der er jeg helt klar tilfreds med dem. De gør det kanon godt. Men de skal have de dér skyklapper af (...) De ser det fra medarbejdernes side, og det skal de selvfølgelig også, men de skal selvfølgelig også se det fra virksomhedens side. Og det har jeg ikke oplevet i denne her periode." (Lars, afdelingsleder)

Lars beskriver i citatet ovenfor, hvordan han oplever, at tillidsrepræsentanterne har ageret gennem fyringsprocessen. Han udtrykker, at det er hans oplevelse, at tillidsrepræsentanterne har

gjort det godt for de repræsenterede. Samtidig beskriver han, at han oplever, at tillidsrepræsentanterne har "skyklapper" på og derved ikke er i stand til at se sagen fra virksomhedens side. Lars' udsagn vidner om et ønske fra det teknisk/økonomiske system om, at tillidsrepræsentanterne i højere grad varetog dets interesse i en forhandlingssituation. Lars udtalelse tyder på, at tillidsrepræsentanterne er bevidst om deres forhandlingsmandat og har en stærk tilslutning til arbejderkollektivet. Lars' oplevelse af, at tillidsrepræsentanterne *ikke* har "set det fra fabrikkens side", vidner om, at det ikke er lykkedes det teknisk/økonomiske system at infiltrere arbejderkollektivet igennem forhandlingssituationen. Oplevelsen af infiltration er således ganske forskellig for medlemmer af arbejderkollektivet og medlemmer af det teknisk/økonomiske system.

7.4.3 Loyalitet

I forlængelse af analysen af medarbejdernes oplevelse af infiltration bliver det relevant at undersøge, hvordan arbejderkollektivet oplever tillidsrepræsentanternes loyalitet og tilslutning til kollektivet. Tillidsrepræsentanternes tilslutningsgrad har stor betydning for, hvor voldsom truslen om infiltration er. Hvis der er en ringe loyalitet over for kollektivet og dets medlemmer, kan man forvente, at det teknisk/økonomiske system vil have lettere ved at vinde tillidsrepræsentanternes tilslutning. Tidligere i analysen har jeg vist, at der er dele af kollektivet, der oplever, at tillidsrepræsentantens tilslutning til kollektivet ikke var stærk nok, hvilket resulterede i, at han "løb firmaets ærinde". Udover uvidenhed så er det min antagelse, at den oplevelse bygger på det faktum, at den ene tillidsrepræsentant, Michael, også er medarbejderrepræsentant i bestyrelsen. Han har således arbejdsopgaver, der er direkte tilknyttet det teknisk/økonomiske system, som bestyrelsen repræsenterer. Jf. Lysgaard (1993) er kollegernes frygt således forståelig, idet Michales arbejde i bestyrelsen skaber potentiale for, at der kan opstå sociale relationer mellem tillidsrepræsentanten og de andre bestyrelsesmedlemmer. Skulle dette være tilfældet, kan det blive opfattet som infiltration af arbejderkollektivet. Hans beskriver i citatet nedenfor, hvordan han oplever, at nogle af kollegaerne undrer sig over det faktum, at Michael både er tillidsrepræsentant og bestyrelsesmedlem. Han gengiver det således:

"Nej, det jeg ved, som nogle syntes, det er måske, at han sidder i bestyrelsen også her i virksomheden og er tillidsmand. Og det er der mange, der stiller spørgsmål ved." (Hans, kollega).

At Anders oplevede, at der var nogle kollegaer, der satte spørgsmålstegn ved tillidsrepræsentantens loyalitet, er således ikke et enkeltstående tilfælde. Hans har således også oplevet, at der er dele af arbejderkollektivet, der undrer sig over tillidsrepræsentantens evne til at modstå infiltration. Hans beskriver, at "der er mange, der stiller spørgsmål ved", hvilket jeg tolker som, at der er mange, der er skeptiske over for, om tillidsrepræsentantens loyalitet tilhører kollektivet *eller* det teknisk/økonomiske system. Hans uddyber sin oplevelse i citatet nedenfor, hvor han også kommer med sin egen holdning til problematikken:

"Om man kan begge dele og kan have to kasketter på. For som bestyrelsesmand skal han jo, der er det virksomhedens tarv, og som tillidsmand, der er det mere vores tarv. Og det er alt det, der skal harmoniseres, så er der nogle, der synes, at det er lidt mærkeligt. Men det er meget brugt jo, så det...". (Hans, kollega).

I Hans' udsagn understreges det, at kollegernes frygt har handler, om hvorvidt tillidsrepræsentanten er i stand til at repræsentere begge systemer, *uden* at der foregår infiltration. Hans' udtalelse: "om man kan begge dele og have to kasketter på" tydeliggør, at dele af kollektivet er bevidste om udfordringen, der ligger i Michaels dobbelte rolle. Citatet vidner om, at Hans ligeledes er bevidst om den dobbelte rolle, hvor tillidsrepræsentanten i rollen som bestyrelsesmedlem skal agere ud fra det teknisk/økonomiske systems bedste og i rollen som tillidsmand skal agere ud fra arbejderkollektivets interesser. Hans selv tyder dog ikke på at tilhøre den del af arbejderkollektivet, der tvivler på tillidsrepræsentantens loyalitet. Dette ses, idet han siger "så er der nogle" i stedet for at inkludere sig selv og f.eks. sige "så er vi nogle". Slutningen af citatet viser Hans' egen holdning, hvor han henviser til, at konstellationen, hvor tillidsrepræsentanten også er medarbejderrepræsentant i bestyrelse, "er meget brugt". For Hans er det således naturligt, at tillidsrepræsentanten kan varetage begge roller, fordi det er en manøvre, Hans også oplever, anvendes i andre virksomheder. Dele af kollektivet anser altså denne dobbeltrolle som problematisk for tillidsrepræsentantens tilslutning til kollektivet. Da Michael bliver spurgt om han har oplevet, at hans forhold med de repræsenterede har ændret sig i hans tid som tillidsrepræsentant, svarer han:

"Ja måske ikke så meget i forhold til det dér med at være tillidsrepræsentant, men det, der sker, det er så, at for seks år siden, der blev jeg så valgt til medarbejderrepræsentant i bestyrelsen (...) og

det er klart, der et eller andet sted, der ligger der jo lige i det dér spænd dér, der ligger der jo lige pludselig "nå, nu kommer han også på direktionsgangene", og det kan jeg godt mærke, at der er nogle, der sådan somme tider godt kan have lidt berøringsangst med det." (Michael, tillidsrepræsentant).

Ud fra Michaels udsagn ses det, at også han har oplevet, at dele af arbejderkollektivet har oplevet dobbeltrollen som værende problematisk. Det er således først, da han indtræder i bestyrelsen, at kollegernes forhold til ham har ændret sig. Michaels gengivelse vidner om, at han er vidende om det potentielle problematiske ved dobbeltrollen. Dette, mener jeg, kan tolkes ud fra hans udsagn: "det er jo klart". At han benytter ordet "klart" tyder på, at han oplever det som en selvfølge, at der er nogle af hans kolleger, der stiller spørgsmålstejn ved dobbeltrolle. Rollen som medarbejderrepræsentant i bestyrelsen er imidlertid en rolle, som han er blevet *valgt* til, som Michael beskriver i ovenstående udsagn. Det kan derved ikke være det samlede arbejderkollektiv, der frygter for hans loyalitet, da man i så fald ville forvente, at han ikke ville blive valgt. I forhold til om Michael oplever at blive udfordret på sin loyalitet, så er dette ikke noget, han har oplevet:

"Nej, det gør jeg faktisk ikke, altså, jeg er meget bevidst om, hvad det er, der er min rolle, altså, jeg er valgt af mine kolleger til at være tillidsrepræsentant for dem, og det er det, jeg er, men jeg er også meget bevidst om, at hvis vi skal nå nogle resultater, og hvis vi skal have en god arbejdsplads, der fungerer, jamen så er vi også nødt til et eller andet sted at have ledelsen, altså, så er det jo ledelsen, der skal være med til og skabe den arbejdsplads, og det gør vi jo så ved at have dialogen om, og sige "okay, hvor er det, vi er henne?" Jeg har aldrig, jeg har aldrig været i tvivl om, hvor det er, min loyalitet ligger i forhold til de her ting." (Michael, tillidsrepræsentant)

Michaels bevidsthed omkring, hvad hans rolle som tillidsrepræsentant indebærer, står meget tydeligt ud fra ovenstående fortælling. Michaels udsagn vidner om, at der er en stærk loyalitet og tilslutningsgrad til arbejderkollektivet. Han beskriver således, at han *aldrig* har været i tvivl om, hvor hans loyalitet ligger. Han er også i høj grad bevidst om, at han er valgt ind af arbejderkollektivet for at repræsentere dem bedst muligt. At skabe de bedst mulige forhold for de repræsenterede sker, ifølge Michael, gennem et samarbejde med det teknisk/økonomiske system. Han er derved ikke afvisende over for et samarbejde med det rivaliserende system, så længe det er med arbejderkollektivets interesse for øje. Hans beskriver i citatet nedenfor, hvordan han

oplever, at det kan være en fordel for arbejderkollektivet at have tillidsrepræsentanten til at sidde i bestyrelsen:

"Ja, jeg tror da, det er en fordel, fordi nu, for eksempel, det er jo igennem, at nu kan han [Michael] jo bringe det til tops i bestyrelsen (...) – han kan ikke ændre det, det ved jeg godt, men hvis det ikke lykkes dér, så kan han jo stille spørgsmålstegn ved (...)". (Hans, kollega)

Det eksempel, Hans beskriver, viser, hvordan Michael har mulighed for at udnytte sin rolle i bestyrelsen til arbejderkollektivets bedste. Ved at være en del af bestyrelsen har Michael således mulighed for at bringe problematikker eller emner op, der er vigtige for kollektivet. Ud fra ovenstående citat er det tydeligt, at det er Hans' oplevelse, at Michaels arbejde i bestyrelsen er med til at gavne kollektivets muligheder. I Hans' forståelse vendes Michaels dobbeltrolle således fra at være negativt og ødelæggende for kollektivet til at være en styrke, hvor igennem Michael i højere grad kan fremme kollektivets interesser.

Den anden tillidsrepræsentant repræsenteret i denne undersøgelse, Frank, beskriver at hans oplevelse af at blive udfordret på sin loyalitet er meget lig Michaels oplevelse af samme. I nedenstående citat beskriver Frank, hvordan han oplever, at der er nogle af hans kolleger, der tænker, at han er "i lommen på ledelsen" eller ikke kæmper kollektivets sag godt nok:

"Nej, det er ganske få. Det er klart, der er nogle, der holder fast på: "nu har vi ikke lønforhandlinger mere", det skal så siges, det har jo taget en hel del af det (...) Nej jeg synes faktisk, folk, de er rigtig gode til at forstå den situation, man er i, det syntes jeg" (Frank, tillidsrepræsentant)

Ligesom Michael er det ikke Franks generelle oplevelse, at de repræsenterede stiller spørgsmålstegn ved hans loyalitet eller tilslutning til kollektivet. Det er hans oplevelse, at antallet af utilfredse kolleger er blevet reduceret kraftigt, efter at lønforhandlingerne stoppede. Ud fra ovenstående udsagn tyder det på, at det er Franks oplevelse, at det, at der er nogle af de repræsenterede, der er utilfredse, er en selvfølge. Han siger således: "det er klart, der er nogle, der holder fast", hvilket jeg tolker som, at det er hans oplevelse, at der er en lille gruppe af de repræsenterede, der altid vil brokke sig over tillidsrepræsentanternes arbejde. Franks overvejende oplevelse er dog, at de repræsenterede generelt har en god forståelse for deres arbejde, og hvor deres loyalitet ligger.

7.4.4 Tillidsrepræsentanten som systembærer

Mit empiriske materiale viser, at begge tillidsrepræsentanter er loyale over for arbejderkollektivet. Ligeledes tegner der sig et billede af, at det er et fåtal af kollektivets medlemmer, der stiller spørgsmålstejn ved tillidsrepræsentanternes tilslutning og loyalitet. Ud fra informanternes oplevelser og erfaringer vidner det om en lav grad af infiltration. Lysgaard pointerer, at for at arbejderkollektivet kan forsvare sig bedst muligt imod infiltration, bør forhandlerne være blandt arbejderkollektivets systembærere. En systembærer i Lysgaards forståelse er et medlem af kollektivet, der, udover at være stærk i sin personlige tilslutning til systemet, også er forpligtet funktionelt og normativt. At være funktionelt forpligtet over for arbejderkollektivet skal forstås således, at man er særligt optaget af, at styrke og bedre kollektivet. Jeg mener derved, at man kan argumentere for, at det at stille op som tillidsrepræsentant viser en vis grad af funktionel forpligtelse. Ser man nærmere på, hvilke grunde tillidsrepræsentanterne selv angiver for, hvorfor de valgte at stille op i sin tid, svarer Michael således:

"Jamen, det kom jo, kan man sige, det kom jo lidt af sig selv, altså, når man har holdninger til arbejdsforholdene på en arbejdsplads, så giver man jo udtryk for det". (Michael, tillidsrepræsentant)

Michael beskriver, at det for ham var en naturlig udvikling af hans arbejdsliv at blive tillidsrepræsentant. For Michael har det været en selvfølge at blive tillidsrepræsentant, fordi han har holdninger til, hvordan arbejdsforholdene bør være på en arbejdsplads. Jeg mener, at man kan argumentere for, at Michaels udsagn er et udtryk for en høj grad af funktionel forpligtelse. Det at have stærke holdninger til, hvordan en arbejdsplads bør være, mener jeg, viser et implicit ønske om at styrke arbejderkollektivet bedst muligt. For Frank har det at blive tillidsrepræsentant også været noget, der er opstået som en naturlig del af hans arbejdsliv. Han beskriver det således:

"Nej, men nu er jeg jo af den overbevisning, at tingene, de foregår ikke af sig selv på arbejdsmarkedet, og i og med at jeg altid har haft en interesse, nok qua min familiære baggrund, har haft det sådan, at, jamen, der skal kæmpes lidt for at få tingene lidt til at glide. Altså, jeg kommer fra et hjem, fra et arbejderhjem, hvor, okay, der var da mad på bordet hver dag, men det var ikke sådan, at det var overflod af ting og sager. Så det har været meget naturligt". (Frank, tillidsrepræsentant)

Franks fortæller i citatet, at han valgte at stille op som tillidsrepræsentant, fordi han mener, at det er nødvendigt at kæmpe for at få bedre forhold på arbejdsmarkedet. Han fortæller, at han er vokset op i et hjem, hvor der ikke har været materiel overflod. Man kan forestille sig, at også hans forældre har været engageret i det politiske virke, da han beskriver, at han kommer fra et "arbejderhjem". Den funktionelle forpligtelse over for kollektivet synes derigennem at have været en del af Franks opvækst, hvorfor det at blive tillidsrepræsentant faldt ham naturligt. Begge tillidsrepræsentanter synes at opleve en grad af funktionel forpligtelse, der jf. Lysgaard (1993) er fundamentalt for kollektivets systembærere.

Den anden form for forpligtelse, som Lysgaard beskriver som særlig vigtig for en systembærer, er den normative tilslutning. Den normative tilslutning har afsæt i forestillingen om "den gode arbejdskammerat" og de værdier, som menes at tilhøre den specifikke rolle. Den normative tilslutning indbefatter en følelse af forpligtelse over for gældende adfærds- og indstillingsmønstre (Lysgaard 1993:67). Et individ med en høj grad af normativ tilslutning er derved en person, der går forrest for at demonstrere "den gode arbejdskammerat". Forpligtelsen handler derved mere om det at videreformidle de værdier og normer, som systembæreren anser som passende for at skabe "den gode arbejdskammerat". Den normative forpligtelse blandt de to tillidsrepræsentanter betragter jeg som værende til stede til en vis grad ud fra deres store sociale engagement i virksomheden. Begge er således meget aktive i virksomhedens sociale arrangementer, hvilket vidner om, at begge har et ønske om fællesskab og godt socialt samvær. Igennem deres engagement i de sociale arrangementer kan man antage, at der opstår tættere bånd mellem tillidsrepræsentanterne og kollegerne. Derigennem skabes der potentiale for, at tillidsrepræsentanterne kan præge kollegerne i henhold til, hvordan de bør opføre sig og agere for at være "en god arbejdskammerat". Spurgt ind til, om hvorvidt han oplever, at det er tillidsrepræsentanterne, der er medvirkende til, at der er et godt fællesskab på fabrikken, svarer Frank:

"Ja. Absolut. Og det gør jeg jo blandt andet ved, hvis du snakker fællesskabet på arbejdspladsen, de sociale arrangementer og det, der er, vi har her på fabrikken, det, der hedder en sommerfest, og så har vi vores julefrokost, og det er i store træk tillidsrepræsentanterne, der kører det igennem."
(Frank, tillidsrepræsentant)

I citatet ses det, at Frank i høj grad oplever, at det er tillidsrepræsentanterne, der står for at opretholde og styrke fællesskabet på fabrikken. Både sommerfesten og julefrokosten er således arrangeret af tillidsrepræsentanterne. Dette vidner om et ønske om at *ville* det sociale og et udtryk for, at for tillidsmændene er det at ville det sociale fællesskab i fabrikken en del af det at være "en god arbejdskammerat".

7.5 Opsummering

Den anden del af analysen har fokus på problematikker, der knytter sig til spørgsmålet om loyalitet. Tillidsrepræsentanterne navigerer i det spændingsfelt, der findes mellem de to rivaliserende systemer, hvor det teknisk/økonomiske system *altid* vil forsøge at vinde tillidsrepræsentantens tilslutning og loyalitet. At fungere i dette spændingsfelt er ikke uden konsekvenser og f.eks. det at besidde fortrolig information har i denne case været meget svært for begge tillidsmænd. En anden konsekvens ved kontakten til det teknisk/økonomiske system, der opstår igennem forhandlinger, har været, at dele af arbejderkollektivet har sat spørgsmålstejn ved hhv. tillidsrepræsentanternes tilslutning, loyalitet, og om der har været en grad af infiltration. Der er således en mindre del af arbejderkollektivet, der har sat spørgsmålstejn ved tillidsrepræsentanternes loyalitet. Dette er særligt udfordrende for tillidsrepræsentanterne, da deres kerneopgave er at bibeholde en koordineret medarbejderopbakning igennem en forhandling. Der ligger således en ekstra opgave for tillidsrepræsentanterne i at "vinde" de medarbejdere tilbage, der har tilkendegivet, at tillidsmændene "løber firmaets ærinde". En måde, hvorpå dette kunne lykkedes, er ifølge Anders ved at være bedre til at informere om, hvad tillidsrepræsentanternes opgaver er, og hvad de er beskæftiget med i løbet af dagen. Derigennem kan man formode, at en del sladder ville ophøre, og at kollegernes mistro ville forsvinde.

Tillidsrepræsentanterne er således udfordret på deres loyalitet af flere årsager. Det er min vurdering, at tillidsrepræsentanternes rolle som systembærere har medvirket til, at de er lykkedes med at opretholde deres medarbejderkoordinering. Som systembærere er de arbejderkollektivets stærkeste og dem, der er med til at opretholde kollektivet. Deres loyalitet og tilslutning til kollektivet er derved garanteret grundet deres rolle som systembærere. I forhold til at besvare problemstillingen: "*på hvilken måde påvirker spørgsmålet om loyalitet tillidsrepræsentantens evne til at skabe en koordineret medarbejderopbakning?*", kan man således sige, at tvivlen om

tillidsmændenes loyalitet medfører en ekstra udfordring i henhold til at opretholde den samlede medarbejderopbakning. Ud fra det empiriske materiale tyder det dog på, at det kun er en relativt lille del af medarbejderne, der tvivler på tillidsrepræsentanternes loyalitet.

8. Diskussion

Dette kapitel vil være en tredelt diskussion, hvor den første del har til hensigt at diskutere social kapital ud fra begreberne bridging, bonding og linking social kapital. Bonding social kapital skal forstås som faktorer, der bringer individerne i en intern gruppe sammen. Bridging social kapital er en brobyggende form, der binder grupper sammen gennem sociale relationer. Linking kan forstås som en forlængelse af bridging, hvor sociale relationer binder forskellige lag i organisationen eller samfundet sammen. I forlængelse heraf vil jeg anvende Colemans begreb closure, der som tidligere beskrevet skal forstås som en form for lukkethed, hvor gruppens sociale relationer lukker sig om sig selv for derigennem at skabe en stærkere social kapital internt i gruppen (Coleman 1988:106). Begrebet closure vil jeg anvende for at diskutere den form for lukkethed, jeg fandt fremherskende blandt enkelte afdelinger og grupper i virksomheden. Formålet med dette afsnit er at diskutere negative konsekvenser, der kan opstå som følge af en ubalance mellem de forskellige former for social kapital og demonstrere, hvordan det er kommet til udtryk empirisk. Første del af analysen er således en teoretisk funderet diskussion og refleksion, hvor fokus er på at diskutere negative konsekvenser af det teoretiske begreb social kapital. I forlængelse heraf vil anden del af kapitlet diskutere social kapital i et forhandlingsperspektiv. Herefter følger en refleksion over teoriernes anvendelighed. Tredje del af diskussionen er en metodisk diskussion, hvor det vil blive diskuteret, hvad det vil sige, at specialets case er en best-case. Endeligt vil jeg reflektere jeg over, hvilke konsekvenser det kan have, at det er en tillidsrepræsentant, der har fungeret som gatekeeper.

8.1 Teoretisk refleksion

8.1.1 Social capitals bagside

Jeg har i ovenstående afsnit undersøgt, hvordan den sociale kapital jf. Hasle (2008a) kan være med til at styrke tillidsrepræsentanternes arbejde i en fyringsrunde. Ligeledes har jeg vist, at der findes en vis grad af social kapital i virksomheden jf. Hasle (2008b). I analysen har jeg beskrevet den sociale kapital som en positiv og gavnlig effekt, der letter ellers udfordrende processer for

tillidsmændene. Social kapital er dog ikke udelukkende en positiv faktor, hvorfor jeg i dette afsnit vil diskutere, hvordan social kapital kan virke negativt. Dette vil jeg diskutere ud fra eksempler fra virksomheden, der er kommet frem i interviewene. Ved at anvende begreberne bonding og bridging vil jeg i dette afsnit diskutere, hvorvidt der kan være negativ social kapital til stede i virksomheden. Dernæst vil jeg diskutere, hvilke konsekvenser negativ social kapital kan medføre i en virksomhed.

8.1.2 Teknikerklubbens lukkethed

Nedenstående udsagn er udvalgt, da jeg mener, at det udtrykker en høj grad af bonding såvel som bridging. I citatet fortæller Anders om sin oplevelse af teknikerklubben og dens stærke sammenhold. Anders' udsagn vidner om, at det stærke sammenhold og fællesskab for ham er entydigt positivt. Han anvender således ordet "stærk" tre gange uden at nævne en enkelt negativ effekt. Anders beskriver det således:

Anders (kollega): Vi har en stærk teknikergruppe, helt vildt stærk, fordi når der er møde, så kommer folk.

Interviewer: Ville du sige, at der er en stærk fællesskabsånd? (...)

Anders: Ja. I teknikergruppen?

Interviewer: Ja

Anders: Helt vildt stærk, ja.

Anders' udsagn syner af en høj grad af bonding social kapital. Bonding social kapital opstår ved, at der i teknikergruppen er faktorer så som ens uddannelse og fagforening, der knytter medlemmerne sammen. Den bonding social kapital, der findes i klubben, knytter således individer fra forskellige afdelinger sammen, da der er medlemmer fra forskellige afdelinger i teknikerklubben. I nedenstående citat beskriver Anders, hvordan klubben ikke har bygget bro til andre afdelinger under denne fyringsrunde.

"Der var det så kun vores gruppe, at det skulle gå ud over, så der har vi som gruppe bare lukket os inde i os selv (...) Ja. Vi har ikke været ude og snakke med funktionærgruppen eller (...)". (Anders, kollega)

Det forbliver således bonding social kapital, idet klubben *ikke* bygger bro til andre klubber, men snarere lukker sig om sig selv, som Anders beskriver. Ud fra Anders' citat er det ikke givent, at han

er bevidst om de potentielle negative konsekvenser, en så stærk grad af bonding social kapital kan have. Hasle påpeger, at der helst bør være en balance mellem de forskellige former for brobyggende social kapital. En konsekvens på en skæv fordeling, hvor der f.eks. er en stærk bonding på bekostning af bridging kan være, at der opstår lukkede grupper, der ikke ønsker at deltage i det makroorienterede fællesskab (det være sig samfundet eller det samlede fællesskab på fabrikken) (Hasle et al. 2008:28). I en virksomhedskontekst vil der være forskellige afdelinger, der alle vil have forskellige grader af bonding i selve afdelingen.

Det er min vurdering, at graden af bonding i dette tilfælde overskygger graden af bridging, da det ud fra Anders' udsagn ikke tyder på, at klubben formår at bygge bro til andre klubber eller dele af virksomheden. De sociale relationer i klubben bliver derved lukket om sig selv, hvilket vidner om en høj grad af closure jf. Coleman (1990). Klubbens sociale formåen limiterer sig derved til et stadie, hvor de sociale relationer begrænser sig til klubbens medlemmer. Ifølge Coleman *skal* sociale grupper have en grad af closure, da dette skulle sikre, at alle gruppens medlemmer derved har en stærk social relation. Begrebet closure vurderer jeg dog ikke entydigt til at være positivt. I dette tilfælde synes klubbens grad af closure mere negativ end positiv, da det virker hæmmende for klubbens udadgående bridging

I citatet på side 68. beskriver Anders, hvordan gruppen har "lukket os inde i os selv", da det i denne fyringsrunde var bestemt, at nedskæringen ville ske blandt teknikerne. Anders' udsagn udtrykker således en høj grad af closure. Efterfølgende fortæller han, at gruppen *ikke* har været i kontakt med funktionærgruppen i forhold til denne fyring. I dette tilfælde skønner jeg, at klubbens grad af closure har været hæmmende for deres håndtering af fyringen og de forhandlinger, der opstår derefter. Som før nævnt har virksomheden tidligere stået over for reduktioner af medarbejdere. Her kan man forestille sig, at det i en af de tidligere runder har været en af de andre faglige grupper i virksomheden, der har stået for skud. Ved at have bygget bro og taget kontakt til nogle af de andre klubber kunne teknikerne således have fået del i erfaringer og viden, som kunne være kommet dem til gode i den nuværende situation. Teknikerklubbens grad af bonding social kapital mener jeg derved kan siges at være hæmmende for klubben, men også for selve virksomheden. Hvis man antager, at graden af lukkethed og closure er den samme i de andre faglige klubber, så vil det resultere i en meget lav grad af bridging mellem klubberne. Den lave

grad af bridging imellem klubberne kan resultere i dårligt samarbejde i virksomheden, hvor medlemmer fra de forskellige klubber ikke ønsker at have sociale relationer med medlemmer fra andre klubber end den, de selv tilhører.

8.1.3 Afdelingens lukkethed

Man kan forestille sig samme problematik gøre sig gældende for de forskellige afdelinger i virksomheden. Afdelinger, hvor der er en høj grad af bonding social kapital på bekostning af den brobyggende sociale kapital, kan ligeledes være skadende for virksomheden. I en industriel virksomhed som den repræsenteret i dette speciale kan man forestille sig, at der er et behov for, at de forskellige afdelinger kan samarbejde. F.eks. hvis de forskellige afdelinger producerer forskellige dele af en maskine, der i sidste ende skal fungere som en samlet enhed. Der er derved et behov for, at afdelingerne har en høj grad af bridging social kapital. Uden en høj grad af brobyggende social kapital, men med en høj grad af bonding social kapital, kan man forestille sig, at samarbejdet mellem de forskellige afdelinger vil være problematisk. Frank beskriver i citatet nedenfor, hvordan han gentagne gange har oplevet, at der er en gruppe, "pigerne", i hans afdeling, der ikke har nogen relation til en anden gruppe i en anden afdeling. Dette har medført nogle fordomme om, at den anden gruppe, reparatørerne, ikke arbejder, men i stedet bruger deres tid på internettet. Frank beskriver det således:

"Øh, der er det vigtigt, at, øh, pigerne eksempelvis ved [hvad de andre laver], det er en klassiker, og den har vi diskuteret mange gange også, det er, jamen, "nå, nu sidder de dér reparatører inde bag ved en skærm igen, og nu sidder de garanteret, nu er de på internettet nu.. de laver ikke en skid, de sidder bare inde foran den skærm", og det har gennem årene skabt mange diskussioner" (Frank, tillidsrepræsentant)

Manglende bridging social kapital kan således medføre, at der opstår en række fordomme og forestillinger om, hvem de andre afdelinger er, og hvad de laver i løbet af en arbejdsdag. Ud fra Franks beskrivelse er det tydeligt, at der er en manglende grad af bridging mellem de to afdelinger. Den manglende brobyggen har ifølge Frank skabt flere diskussioner over en årrække. Frank synes derved bevidst om, at den manglende bridging kan have negative konsekvenser. Den ovenstående beskrivelse fungerer således som et eksempel på, hvordan det kan skade en virksomhed, at der er en manglende bridging mellem de forskellige afdelinger. De fordomme, som "pigerne", ifølge Frank, har om den anden gruppe er præget af negativitet og er skadende for samarbejdet. Man

kan således forestille sig, at "pigerne" ville bringe denne negativitet og disse fordomme med sig, hvis de skulle arbejde sammen med reparatørerne.

Et andet eksempel på, hvordan en ubalance mellem bridging og bonding social kapital kan have negative konsekvenser for virksomheden, tager udgangspunkt i en afdeling, hvor der er et stærkt sammenhold og fællesskab og derved en høj grad af bonding social kapital. Afdelingen, hvor Hans, Michael og Peter er tilknyttet, har gentagne sociale arrangementer, og der er et meget stærkt kammeratskab i afdelingen. Ud fra den empiriske analyse stod det klart, at denne afdeling var den eneste i virksomheden, hvor der har været nogle initiativer iværksat med henblik på det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med fyringen. I citatet nedenfor taler Hans om, hvordan han har det med, at hans afdeling er den eneste, hvor der er foregået sådanne initiativer og arrangementer. Hans beskriver det således:

"Altså, jeg synes, at det er godt, at vi får det [støtte i forhold til fyringen] oppe i vores afdeling, med at vi går ind og garderer der, og Michael, som du skal snakke med, og især mig har kæmpet meget for det psykiske arbejdsmiljø, og vi kan godt lide folk, der har det godt og sådan, og det har de måske ikke i andre afdelinger. En, der gør det (...) det er nok også lidt min skyld, at de andre ikke har fået det (...), for jeg burde jo nok ha' bredt det lidt mere ud, fordi de har efterspurgt det, men de har jo også deres egne repræsentanter og deres egne tillidsfolk og sådan". (Hans, kollega)

I citatet fremgår det, at der har været nogle i afdelingen, som har taget initiativ til de arrangementer og tiltag, der har foregået. Hans' oplevelse er, at det i høj grad er nogle initiativer, der er drevet frem af Michael og han selv og altså ikke noget, der er besluttet fra direktionen. I citatet reflekterer Hans over, hvorfor de andre afdelinger ikke har samme tiltag. I hans optik er det fordi, at der mangler personer, der ønsker at tage det på sig. Sidst i citatet beskriver Hans, at han føler lidt skyld over, at initiativerne ikke er blevet bredt mere ud i virksomheden. Hans' fortælling vidner om en manglende bridging mellem de forskellige afdelinger. Havde der været en højere grad af bridging i afdelingen, er det min antagelse, at Hans ville have gjort sig mere umage med at udbrede de gode initiativer til andre afdelinger. Det negative i dette eksempel ses i Hans' bevidsthed om, at kollegerne i de andre afdelinger har efterspurgt lignende initiativer. Her ses der igen en form for closure, hvor afdelingen, ligesom det var tilfældet med teknikerklubben, lukker sig om sig selv. De gode initiativer, der har til formål at styrke et sårbart, psykisk arbejdsmiljø er derved ikke blevet spredt videre ud i virksomheden. Som det fremgår af citatet er det

persondrevne initiativer, der er afhængige af, at individer i de andre afdelinger tager ansvaret for at bringe samme initiativer og arrangementer til deres afdeling. Det er derfor ikke givent, at initiativet ville være blevet bredt ud, hvis havde Hans forsøgt det. Dog vidner det faktum, at han *ikke* forsøgte at brede det ud, om en lav grad af bridging og en høj grad af closure.

Den sociale kapital, der er til stede i virksomheden er således ikke entydigt en positiv faktor. Jeg har i dette afsnit ønsket at diskutere forskellige eksempler, der viser den negative effekt af social kapital, der kan opstå i virksomheder som case-virksomheden. Samarbejdet er den største taber ved en høj grad af bonding social kapital, da dette i eksemplerne har fået grupperne til at lukke sig om sig selv. I det ene eksempel svækkes samarbejdsevnen, da den manglende brobyggen har fået "pigerne" til at nære negative fordomme om en anden gruppe, reparatørerne. I det sidste eksempel er konsekvensen af en høj grad af bonding og en lav grad af bridging social kapital at en række initiativer og arrangementer ikke bliver bredt ud i den samlede virksomhed. Denne del af diskussionen understøtter således Hasles pointe om, at det er vigtigt, at der skabes en balance mellem de forskellige former for social kapital.

8.2 Teoretisk diskussion

8.2.1 Social kapital i en forhandlingskontekst

Som nævnt i indledningen til det teoretiske kapitel så beskæftiger dette speciale sig med både forhandlingssystemet og samarbejdssystemet¹⁰. Den ovenstående diskussion af social kapital begrebet er knyttet til samarbejdssystemet og den arbejdsmæssige hverdag. I den kontekst har jeg argumenteret for, at en høj grad af bonding social kapital kan have negative konsekvenser for virksomheden, da det medfører closure, og afdelingerne/klubberne derved vil være dårligere stillet i forhold til at samarbejde på tværs i virksomheden. At en høj grad af bonding og closure kan være skadende i et samarbejdsperspektiv er dog ikke ensbetydende med, at det er negativt i samme grad i en forhandlingskontekst. I en forhandlingskontekst skal den sociale kapital vurderes anderledes, idet det ikke er ligeså relevant, hvilken form og grad af social kapital, der skaber et godt samarbejde og arbejdskultur. Det væsentlige i en forhandlingskontekst er, hvilken form og grad af bridging eller bonding social kapital, der minimere et koalitionsproblem. Den sociale

¹⁰ Walton & McKersie knytter sig til forhandlingssystemet og der hvor deres teoretiske perspektiv er anvendt beskæftiger jeg mig således med forhandlingssystemet. Lysgaard og Hasles begreber er mere fleksible, men er i dette speciale primært anvendt i forhold til at forklare samarbejdssystemet. Dette vil blive diskuteret yderligere i et senere afsnit i dette kapitel.

kapital skal i forhandlingsperspektivet således vurderes ud fra dens evne til at danne momentane koalitioner, der kan sikre tillidsrepræsentanten en fast opbakning i forhandlingssituationen. Det er således ud fra tillidsrepræsentantens synspunkt, at den sociale kapital skal ses fremfor kollektivets, som var tilfældet i samarbejdssystemet.

Man kan forestille sig, at en høj grad af bridging social kapital vil være at foretrække til at skabe en solid koalition og derved opnå et stærkt forhandlingsmandat, da dette ville betyde, at tillidsrepræsentanten havde *hele* arbejderkollektivets opbakning. Man kan dog overveje, hvor forpligtende en sådan form for opbakning vil være. For at kunne opnå en stærk samlet opbakning i en organisation med en høj grad af bridging social kapital vil det kræve, at medarbejderne er i stand til at prioritere kollektivets interesser. I en forhandlingssituation er det min antagelse, at det vil være udfordrende for tillidsrepræsentanten at finde prioriteter, som *hele* kollektivet vil støtte op om. Min forventning er, at der i selve fyringsprocessen vil være medarbejdere, der i højere grad fokuserer på de konsekvenser, en given forhandling har for dem selv, snarere end for kollektivet. I en sådan situation vil en bridging social kapital derved svække tillidsrepræsentantens opbakning, da der vil være individer, som ikke formår at sætte kollektivets interesser først. Bridging social kapital vil i så fald ikke kunne løse tillidsrepræsentantens koalitionsproblem. At bridging social kapital er at foretrække i samarbejdssystemet er således ikke ensbetydende med, at det er mest fordelagtigt til at løse koalitionsproblemet i forhandlingssituationer.

I en forhandlingssammenhæng er det ikke givet, at en høj grad af bonding social kapital medfører negative konsekvenser, som det var tilfældet i en samarbejdssammenhæng. I en forhandlingskontekst kan det sågar være tilfældet, at en høj grad af bonding i afdelingerne er en fordel. En høj grad af bonding social kapital kan være fordelagtigt for tillidsrepræsentanten til at danne koalitioner og derigennem bevare et stærkt forhandlingsmandat. En koalition dannet med afdelinger med en høj grad af bonding vil jeg vurdere stærkere end en koalition på tværs af *hele* kollektivet, der er baseret på en høj grad af bridging social kapital. I en koalition med afdelinger vil det være ønsker og prioriteringer ud fra hvad der er i afdelingen og dets medarbejders bedste interesse. Det er min antagelse, at denne form for koalition vil opleves mere forpligtende, idet medarbejderne i afdelingerne har lettere ved at gennemskue, hvilke konsekvenser (positive eller negative) det har for dem. For at danne en koalition med afdelinger, der har en høj grad af

bonding social kapital, er det nødvendigt for tillidsrepræsentanten at sikre sig opbakning og loyalitet fra kernepersoner i afdelingen. At sikre sig kernepersonernes opbakning, antager jeg, vil resultere i, at den samlede afdelings opbakning bliver lettere at opnå. En koalition med forskellige afdelinger med en høj grad af bonding social kapital kan derigennem sikre tillidsrepræsentanten et stærkt forhandlingsmandat i forhandlingssituationen.

Den form og grad af social kapital, der er mest fordelagtigt for tillidsrepræsentanten i en forhandlingssammenhæng, er derved ikke nødvendigvis forenelig med, hvad der er mest fordelagtigt for kollektivet i samarbejdssystemet. Her er det dog vigtigt at pointere, at forhandlingskonteksten og koalitionerne er situationsbestemte og derfor *ikke* er en del af den arbejdsmæssige hverdag i virksomheden. De koalitioner, der måtte dannes, er således momentane og kan opløses efter forhandlingen. Koalitionsproblemet er derved sammenkædet med en given forhandling og ophører med forhandlingens afslutning. Baseret på ovenstående diskussion kan man forestille sig, at virksomheder med en balance og kombination mellem boundary og bridging social kapital vil være bedst rustet til at løse koalitionsproblemet. En høj grad af bridging social kapital vil styrke virksomhedens arbejdsmæssige hverdag og arbejderkollektivet samarbejdsevne. En tilsvarende høj grad af bridging social kapital vil være fordelagtigt i forhandlingssituationen for tillidsrepræsentanten for at sikre sig et stærkt forhandlingsmandat. Hasle (2008b) påpeger ligeledes, at virksomhedens sociale kapital er stærkest, når der er en balance mellem de forskellige former.

8.2.2 Teoriernes anvendelighed

Dette speciale har været præget af tre forskellige teoretiske perspektiver, der hver indeholder styrker og svagheder i deres forklaringskraft. Jeg vil i dette afsnit reflektere over de tre teoriers anvendelighed og vurdere, hvordan de tre kan kombineres bedst muligt. Specialets fokus og problemformulering har udgangspunkt i en forhandling, hvorfor jeg anvendte Walton & McKersies forhandlingsteori som den primære teoretiske ramme for specialet. Deres teoretiske perspektiv har vist sig egnet til at forklare de dynamikker og udfordringer, der knytter sig til selve forhandlingen. Deres perspektiv har været særlig relevant til at forklare de udfordringer, en tillidsrepræsentant kan opleve *internt* i sin egen organisation i forbindelse med en forhandling. Forhandlingsteoriens vigtigste force er derved dens forklaringskraft i forhold til at afdække, hvilke udfordringer og problematikker, der kan gøre sig gældende i en forhandlingskontekst. Teorien er

dog relativt "låst", forstået på den måde, at den *kun* kan anvendes i en forhandlingssammenhæng. Walton & McKersies perspektiv kan således ikke forklare de problematikker, der kan opstå som konsekvens af en forhandlingssituation. De senere tilføjelser til teorien i form af begreberne omhandlende repræsentation og koalition, præsenteret af hhv. Due & Steen Madsen (1999) og Ilsøe (2010), er dog med til at styrke teoriens samlede forklaringskraft. Med koalitionsbegrebet tilpasses teorien en dansk kontekst, hvor der vil være divergerende ønsker og prioriteter blandt medarbejdergruppen (Due & Steen Madsen 1999:885). Repræsentationsbegrebet giver forhandlingsteorien et bredere perspektiv, hvor det bliver muligt at undersøge konsekvenserne af en given forhandling. Repræsentationsproblematikken eksisterer i den arbejdsmæssige hverdag og opstår ikke, førend forhandlingen er afsluttet, hvilket tilføjer forhandlingsteorien et bredere perspektiv.

I analysen af de udfordringer, der gør sig gældende i samarbejdssystemet, har det været nødvendigt at supplere forhandlingsteorien med Lysgaards teoretiske perspektiv. Walton & McKersies forhandlingsteori har således vist sig utilstrækkelig til at afdække de udfordringer, som tillidsrepræsentanten oplever *efter* selve forhandlingen. Ved at anvende Lysgaards perspektiv har det været muligt at undersøge de udfordringer, der knytter sig til samarbejdssystemet og den arbejdsmæssige hverdag. Lysgaards perspektiv har jeg benyttet for at afdække og undersøge de udfordringer, der f.eks. knytter sig til loyaliteten over for kollektivet. Ved at bruge Lysgaard bliver det således muligt at problematisere de to eksisterende systemer i organisationen og deres evige konkurrence om medarbejdernes tilslutning. Problematikken i forbindelse med, at tillidsrepræsentanten Michael også er medarbejderrepræsentant i bestyrelsen, havde ikke været muligt at forklare udelukkende ud fra Walton & McKersies forhandlingsteori. Tilføjelsen af Lysgaard mener jeg derved kan ses som en styrkelse af specialets samlede forklaringskraft.

Hasles begreb *virksomhedens sociale kapital* er ligeledes blevet anvendt i dette speciale. Som det var tilfældet med Lysgaards teoretiske perspektiv er dette begreb blevet anvendt i en forhandlingsteoretisk kontekst. Ved at benytte Hasles fortolkning af social kapital-begrebet har det været muligt at foretage en mere nuanceret analyse af, hvilke faktorer, der har medvirket til at tillidsrepræsentanterne i nogen grad har kunnet undgå intra-organisatoriske konflikter. Begreberne har således vist sig anvendelige til at kunne afdække, hvilke strategier og redskaber

tillidsrepræsentanten har benyttet i denne proces. Hasles fortolkning af virksomhedens sociale kapital vurderer jeg derved tilføjer et bredere og mere nuanceret blik til Walton & McKersies forhandlingsteori. De andre fortolkninger af social kapital som præsenteret af hhv. Bourdieu, Putnam & Coleman har været særligt anvendelige til at problematisere nogle af de empiriske fund. Særligt Putnam og Colemans begreber om bridging, bonding & closure har kunnet forklare de sociale relationer og graden af lukkethed, som var fremherskende i nogle afdelinger i virksomheden.

8.3 Metodisk refleksion

Anden del af diskussionen er en metodisk diskussion, hvor jeg diskuterer, hvad det vil sige, at min case er en best-case. Herefter vil jeg reflektere over og diskutere, hvilke konsekvenser dette kan have haft for mit samlede speciale. Endvidere ønsker jeg at diskutere, hvilke konsekvenser det kan have haft, at det er en tillidsrepræsentant, der har været gatekeeper og har udvalgt de resterende informanter.

8.3.1 At have en best-case

At have en best-case mener jeg kan forstås som det, Flyvbjerg kalder *critical cases*. Den kritiske case er kendetegnet ved, at den gør forskeren i stand til at foretage en deduktion: hvis det *ikke* gælder for den valgte case, så gælder det ikke for *nogen* cases. Flyvbjerg beskriver det således: "if this is (not) valid for this case, then it applies to all (no) cases" (Flyvbjerg 2006:230). Den kritiske case er således oftest en case, der enten klart kan be- eller afkræfte teoretiske hypoteser. I dette speciales tilfælde vil jeg argumentere for, at case-virksomheden er en best-case (eller en kritisk case), idet virksomheden overordnet set har gennemgået fyringsrunden på en relativt positiv måde. Det er lykkedes tillidsrepræsentanterne at forhandle gode fratrædelsespakker igennem og nedbringe antallet af medarbejdere, der skal fyres. Udvælgelsen af virksomheden er derved inspireret af Flyvbjergs holdning om, at de problematikker, som er til stede i denne virksomhed, må man antage er til stede i *alle* virksomheder, der står overfor en lignende fyringsrunde (Flyvbjerg 2006:230).

Jeg mener i tråd med Flyvbjerg, at en af casestudiets største styrker er muligheden for at undersøge forskellige miljøer under de bedste (eller værste) betingelser. I mit tilfælde giver dette en mulighed for at identificere nogle problematikker og udfordringer, som var til stede på trods af, at virksomheden er kommet vel igennem fyringsrunden og uden store mén. Følger man Flyvbjergs

argument, så vil de samme problematikker og udfordringer i høj grad være til stede i andre virksomheder, der står overfor at skulle gennemgå en fyringsrunde af denne grad. Dette speciales analyser og konklusioner kan således være yderst relevante for andre virksomheder. En svaghed, som denne metode kan bevirke, er, at selve undersøgelsen kan komme til at fremstå en kende "rosenrødt". Med dette henvises der til, at der i denne undersøgelse, da det er en best-case ikke har været voldsomme udfordringer eller kriser under fyringen. Man kan som forsker derved risikere, at der ikke er samme grad af udfordringer eller problematiske situationer som ved en anden case. Dette mener jeg dog ikke er ensbetydende med, at der *ikke* er udfordringer eller problematikker til stede i best-cases. De udfordringer, der er til stede i best-cases, har blot en anderledes natur end udfordringer i andre cases. Det er dog en svaghed eller udfordring, som er relevant at holde sig for øje i forhold til kvaliteten af den producerede forskning.

8.3.2 Casestudiets bias

Et kritikpunkt, man kan rette mod casestudier generelt, men i høj grad mod best-cases, er, at de har tendens til at indeholde en bias mod verifikation. Ifølge kritikken vil der være en naturlig tendens til at bekræfte forskerens forudindtagede forventninger, hvilket skader undersøgelsens forskningsmæssige værdi (Flyvbjerg 2006:235). Flyvbjerg forholder sig til denne kritik, som han afviser ved at henvise til, at al forskning til en vis grad er subjektiv. Casestudiet (og anden kvalitativ metode) bliver oftest påduttet at være mindre rigorøst og kontrolleret end f.eks. den kvantitative deduktive metoder. Flyvbjergs argument er, at casestudiet indebærer anderledes, men ikke mindre strenge krav og regler end den kvantitative metode. Jf. Flyvbjerg (2006) vil casestudier oftest udfordre og falsificere snarere end verificere forskerens forventninger og hypoteser. I hans forståelse henvender casestudiet sig derved mod falsifikation af forestillinger, forventninger og hypoteser end verifikation af samme (Flyvbjerg 2006:235).

Dette speciale har været præget af et hermeneutisk videnskabsteoretisk perspektiv, hvor det at udfordre min forforståelse har været gennemgående for undersøgelsen. Jeg mener derved ikke, at kritikken knyttet til verifikation har relevans for denne afhandling. Igennem hele processen har jeg snarere søgt at udfordre og falsificere de forforståelser og fordomme, som jeg havde inden specialets start. Endvidere mener jeg, at åbenheden over for informanternes egne oplevelser og erfaringer til en vis grad strider imod verifikation. I tilfældet af, at man ønsker at verificere, vil det være mere fordelagtigt at have en streng struktur i interviewet og have relativt snævre og præcise

spørgsmål. Idet dette speciale har anvendt modsatte fremgangsmetoder, så er det min vurdering, at kritikken knyttet til verifikation ikke er relevant for dette speciale.

8.3.3 Informantudvælgelse

Som beskrevet i metodepræsentationen så har den ene af tillidsrepræsentanterne fungeret som gatekeeper. Det har således været ham, der har udvalgt, hvem af hans kolleger, der skulle deltage i interviewene. Dette er ikke sket fuldstændigt tilfældigt, da der fra forskers side har foreligget et ønske om at tale med hhv. to tillidsrepræsentanter, to ledere og to kollegaer. Herfra har det dog suverænt været tillidsrepræsentanten, der har selekteret blandt sine kolleger. Det bliver således relevant at diskutere, hvilke konsekvenser det kan have haft for specialet, at det er en af tillidsrepræsentanterne, der har fungeret som gatekeeper. Tillidsrepræsentanten har været bekendt med specialets fokusområder og var således bevidst om, at det i høj grad ville handle om de andre informanternes holdninger, oplevelser af og forhold til tillidsrepræsentanterne og deres arbejde. Man kan derfor overveje, hvorvidt tillidsrepræsentanten udelukkende har valgt informanter ud fra et ønske om at præsentere sig selv bedst muligt. Man kan forestille sig, at tillidsrepræsentanten har henvendt sig til kolleger, som han selv har et godt forhold til. At udvælgelsen er foregået sådan kan have påvirket mine empiriske resultater. Det er således ikke muligt at konkludere, at der er en stor tilfreds blandt *alle* medarbejderne, men kun at konkludere, at tilfredsheden er stor blandt informanterne. Man kan således ikke udelukke, at der er andre medarbejdere med radikalt anderledes meninger, oplevelser og erfaringer, som ikke har haft mulighed for at ytre sig i dette speciale.

9. Perspektiverende betragtninger

Jeg vil i dette afsnit præsentere tre perspektiver, som ikke har været muligt at undersøge nærmere inden for dettes speciales rammer. Det første perspektiv har udgangspunkt i social kapital begrebet, som er blevet diskuteret i ovenstående kapitel. Det drejer sig om begreberne closure, bridging og bonding, og hvilken social kapital der er at foretrække hvornår. Det kunne således være interessant at foretage et studie, hvor fokus var på individernes relationelle forhold til hinanden og afdelingerne i mellem i hhv. forhandlingssystemet og samarbejdssystemet. I et relationelt orienteret studie vil det være muligt at undersøge mere specifikt, hvordan individerne

orienterer sig i forhold til hinanden og hvilke dynamikker, der er behov for i en forhandling og i hverdagen.

Et andet perspektiv, der kunne være interessant at udfolde, handler om Lysgaards teori om arbejderkollektivet og det teknisk/økonomiske system. I forlængelse af Axelsson et al. (2015) kunne det være interessant at undersøge om det teknisk/økonomiske system stadig kan forstås som et sammenhængende system eller om der i stedet eksisterer to autonome systemer hhv. det teknisk og det økonomiske system. Her kunne en problemstilling være, hvilke konsekvenser det har for tillidsrepræsentanten og dennes opgaver og udfordringer, hvis det teknisk/økonomiske system deles i to.

Det tredje perspektiv, som kunne danne grundlag for et studie handler om de uformelle samtaler. Dette speciale har påvist, at der eksisterer nogle formelle og uformelle bånd i en virksomhed, men det har ikke været muligt at analysere fænomenet dybere. Et observationsstudie, hvor forskeren deltager aktivt i hverdagen kunne være interessant i forhold til af afdække de uformelle og formelle relationer, deres natur og anvendelighed.

10.Konklusion

I denne afhandling var mit sigte at besvare problemstillingen: hvordan tillidsrepræsentanter opretholder et stærkt forhandlingsmandat i en fyringsrunde, hvor han kan blive udfordret på sin loyalitet af arbejderkollektivet og det teknisk/økonomiske system. Til at besvare denne problemstilling fandt jeg den kvalitative metode mest egnet. Jeg har foretaget et hermeneutiskinspireret kvalitativt casestudie, hvor jeg har afholdt seks interviews. Da jeg ønskede at undersøge et afgrænset og konkret tilfælde, mener jeg, at casestudiet var den bedst egnede metode.

For at kunne svare på problemstillingen var det nødvendigt at interviewe repræsentanter fra arbejderkollektivet, det teknisk/økonomiske system og tillidsrepræsentanter. Jeg har derfor foretaget interviews med to tillidsrepræsentanter, to afdelingsledere og to kolleger. Interviewene havde til formål at præsentere informanternes egne oplevelser og erfaringer, der knytter sig til fyringsrunde. I forlængelse af mit videnskabsteoretiske perspektiv vurderede jeg det kvalitative forskningsinterview til at være den mest relevante metode.

Mit teoretiske udgangspunkt har været Walton & McKersies forhandlingsteori kombineret med andre sociologiske teorier, heriblandt Lysgaards perspektiv om arbejderkollektivet og Hasles social kapital forståelse. Jeg har derigennem kunne analysere både forhandlingssystemet og samarbejdssystemet.

Min empiriske analyse har vist, at tillidsrepræsentanterne benytter sig af specifikke redskaber i forhandlingssituationen for derigennem at kunne undgå eller mindske risikoen for, at der opstår intra-organisatoriske udfordringer. I første del af analysen identificerer jeg følgende redskaber: uformelle samtaler, teknikerklubben, evnen til at kommunikere, tillid og erfaring. Virksomhedens sociale kapital er en forudsætning, der skal være til stede for, at de ovenstående redskaber skal kunne lykkes. Empirien viste, at der var en generel stor tilfredshed med fratrædelsesordningerne, som tillidsrepræsentanterne havde forhandlet igennem. Jeg tolker dette som et tegn på, at redskaberne har været effektive, og at der *ikke* har været væsentlige intra-organisatoriske konflikter i forhandlingssituationen. Tillidsrepræsentanterne opnår således en koordineret opbakning i en forhandlingsproces ved at anvende de førnævnte redskaber og ved, at de repræsenterede nærer en høj grad af tillid til tillidsrepræsentanten og hans arbejde.

Anden del af min empiriske analyse fokuserer på problematikker og udfordringer, der knytter sig til samarbejdssystemet og loyalitet. At fungere i spændingsfeltet mellem arbejderkollektivet og det teknisk/økonomiske system har medført udfordringer for virksomhedens tillidsrepræsentanter. I den empiriske analyse står det klar, at en udfordring knytter sig til besiddelse af fortrolig information. En anden udfordring knytter sig til infiltration og tillidsrepræsentantens tilslutning til kollektivet. Tillidsrepræsentantens tilknytning til forhandlingssystemet i form af sit forhandlingsmandat har resulteret i, at en mindre del af kollektivet oplevede en form for infiltration. Oplevelsen af infiltration har dog ikke ændret tillidsrepræsentanternes samlede medarbejderopbakning. Dette mener jeg skyldes tillidsrepræsentanternes rolle som systembærere jf. Lysgaard (1993). Rollen som systembærer sikrer tillidsrepræsentanternes tilslutning til kollektivet, hvilket er med til at styrke deres medarbejderopbakning.

Den empiriske undersøgelse identificerer en høj grad af bonding social kapital i teknikerklubben og i nogle af afdelingerne. Dette problematiseres i min diskussion, hvor de negative konsekvenser af

en høj grad af bonding fremstilles. I samarbejdssystemet er en høj grad af bonding at foretrække, da dette vil styrke samarbejde afdelingerne imellem. En høj grad af bonding vil resultere i closure, hvor afdelingerne eller klubberne lukker sig om sig selv, hvilket kan hæmme det brede samarbejde i virksomheden. I forhandlingssystemet kan en høj grad af bonding dog vise sig at være en fordel for tillidsrepræsentanten i forhold til at undgå et koalitionsproblem.

Dette speciale har haft til formål at analysere, hvordan tillidsrepræsentanter opretholder et stærkt forhandlingsmandat i en fyringsrunde, hvor de kan blive udfordret på deres loyalitet af de konkurrerende systemer. Den empiriske analyse har vist, at der i denne virksomhed eksisterer forskellige redskaber, der har til formål at fastholde medarbejdernes opbakning. Denne proces har vist sig særligt udfordrende da en lille del af kollektivet har oplevet en grad af infiltration. Det er dog min vurdering, at tillidsrepræsentanterne overordnet set har lykkedes med at undgå voldsomme intra-organisatoriske konflikter. Dette vurderer jeg skyldes til dels skyldes virksomhedens sociale kapital, men i høj grad også deres roller som systembærere.

11.Litteraturliste

Aggerholm, Helle Kryger, Asmuß, Birte, Ditlevsen, Marianne Krove, Frandsen, Finn, Johansen, Winni, Kastberg, Peter, Nielsen, Anne Ellerup & Thomsen, Christa 2010: *Intern Kommunikation under forandring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Aggerholm, Helle Kryger 2009: Afskedigelser og organisationskommunikation: En undersøgelse af organisationskommunikationens betydning for tilbageværende medarbejderes meningsgæbelse og forståelse af den organisatoriske virkelighed i en dansk afskedigelseskontekst. Århus: Handelshøjskolen, Aarhus Universitet

Allen, Tammy D., Freeman, Deena M., Russel, Joyce E.A., Reizenstein, Richard C. & Rentz, Joseph O. 2001: "survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain?" i *Journal of Occupational and Organizational Psychology* vol. 74 pp.145-164

Axelsson, Jonas, Karlsson, Jan CH., Skorstad, Egil J.2016: "Arbejderkollektivet i dag – replikasjon og teoretisk utvikling" i *Tidsskrift for Samfunnsforskning*. Vol 57, nr. 2 pp. 105-134

Axelsson, Jonas, Karlsson, Jan CH., Skorstad, Egil J.2015 "On the Track of the Worker Collectivity: Its Various Adventures Over the Past 60 Years" i *Journal of Workplace Rights*, Sage Open pp. 1-13

Bourdieu, Pierre 1986:"The Forms of Capital" I J.G Richardson (red.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press.

Brockner, Joel 1988: "The effects of work layoff on survivors". I Staw, B.M & Cummings, L.L. (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol.10, Greenwich, CT: Jai Press

Cameron, Kim S. 1994: "Investegating organizational downsizing – fundamental issues" i *Human Resource Mangement*, vol 33. Nr.2 pp. 183-188

Coleman, James S. 1990:"Social Capital" I J.S Coleman: *Foundations of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press

Coleman, James S. 1988:"Social Capital in the Creation of Human Capital" i *American Journal of Sociology* 94: pp. 95-120

Due, Jesper & Steen Madsen, Jørgen 1996: *Forligsmagerne - De kollektive forhandlingers sociologi*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

FAOS 2010a: *Tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen*. 1.rapport fra Tillidsrepræsentantundersøgelsen 2010. København: FAOS & LO

FAOS 2010b: *Tillidsrepræsentanten i det 21. århundrede*. Sammenfatning af TR-undersøgelsen 2010. København: FAOS & LO

FAOS 1998: *Tillidsrepræsentant '98 – en profil*. København: FAOS & LO

Hasle, Peter, Søndergård Kristensen & Hyld, Pejtersen, Jan 2008a: "Virksomhedens social capital – en ny indfaldsvinkel til det psykiske arbejdsmiljø?" i *Tidskrift for Arbejdsliv*, årgang 10, nr.2

Hasle, Peter, Gylling Olesen, Kristian, Thoft, Eva & Søndergård Kristensen, Tage 2008b: *Virksomhedens sociale kapital*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Højbjerg, Henriette 2014: "Hermeneutik" i Fuglsang, Lars, Bitsch Olsen, Poul & Rasborg, Klaus (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Ilsøe, Anna 2009: "The flip coin of organised decentralisation – company-level bargaining in the Danish industrial sector and its effects" i *Negotiated flexibility: Comparative perspectives on Danish Employment relations at local and national levels*. University of Copenhagen

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend 2009: *InterView – Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend 2015: *InterView – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. London: Hans Reitzels Forlag.

Lysgaard, Sverre 1993: *Arbejderkollektivet – en studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Madsen, Allan (29/01-2009): "case-studie" i *Den Store Danske*, Gyldendal. Hentet 17. februar 2017 fra <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=54782>

Mason, Jennifer 2011: *Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Navrbjerg, Steen E. 1999: *Nye arbejdsorganisationer, fleksibilitet og decentralisering – et sociologisk casestudie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Putnam, Robert 1993: *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press

Putnam, Robert 1995: Bowling Alone. *Journal of democracy*. 6 (1).

Riis, Ole 2005: *Samfundsvidenskab i Praxis: Introduktion til anvendt metode*. København: Hans Reitzels Forlag.

Schenkel, Andrew & Teignland, Robin 2016: "Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance". *The International Journal of Human Resource Management* 2016.

Szreter, S. & Woolcock, M: 2004: "Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health" i *International Journal of Epidemiology*, vol.33 nr.4: pp.650-667

Thornhill, Adrian & Saunders, Mark N.K. 1997: "The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review" i *Management of downsizing and redundancy* vol. 27, nr.4 pp.271-295

Walton, Richard E. & McKersie, Robert B. 1956: *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York: McGraw-Hill Book Company

12. Abstract

This thesis aims to investigate how shop stewards maintain an internal consensus within his own organization during cutbacks in which he will inevitably be challenged on his loyalty and affiliation with the worker collectivity. The dissertation is a qualitative case-study which consists of six interviews with respectively two shop stewards, two co-workers and two department managers.

The theoretical inspiration for this thesis has primarily been the theory of bargaining as presented by Walton & McKersie. In order to explain and analyze the system of collaboration it was necessary to add another theoretical aspect which is the one as presented by Lysgaard concerning the worker collectivity.

The empirical analysis identifies a number of different tools that the shop stewards use during the negotiations in order to avoid or to minimize the risk of intra-organizational challenges. The first part of the analysis present the different tools used by the shops stewards: trust, informal conversations, the “technician club”, the ability to communicate and experience. It is by using these tools that the shop stewards successfully have avoided major intra-organizational conflicts. The analysis also revealed that the level of social capital inside the organization played an important role in order for the tools to work efficiently.

The second part of the analysis deals with challenges and issues connected to the collaboration system and loyalty. One of the issues identified is the fact that the shop stewards possess information that are confidential. Another issue concerns the concept of infiltration. The shop stewards involvement in the system of negotiations has caused a small group of the worker collectivity to experience infiltration. This however, has not affected the overall support of the employees. This is due to the fact that the shop stewards are the strongest members of the worker collectivity whose loyalty cannot be questioned.

The empirical analysis identified a strong degree of bonding social capital in the “technician club” and in some departments. This is discussed and reflected upon where the negative implications of the concept is presented and investigated.

The wider theme of the thesis is a discussion and analysis of the challenges met by shop stewards in the Danish industrial sector. The dissertation has offered a perspective as to how these challenges may be identified and investigated.