

126

# **Stier og barrierer for det gode samarbejde på arbejdspladsen**

**Hovedrapporten**

Jonas Felbo-Kolding & Mikkel Mailand

**Maj 2012**

ISBN 978-87-91833-73-1

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds- og  
Organisationsstudier

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



## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Indledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Forskningsspørgsmål og opbygning .....	5
1.2 Metode.....	7
<b>2. Analyseramme og operationelle begreber</b> .....	<b>10</b>
2.1 Samarbejdets formelle ramme - Samarbejdsaftalen .....	10
2.2 Samarbejdsformens centrale formelle dimensioner .....	12
2.3 Fælles interesse.....	16
2.4 Tillid, anerkendelse og respekt – formens uformelle dimensioner.....	17
2.5 Samarbejdets indhold .....	19
<b>3. Spørgeskema-analysen – hovedresultater</b> .....	<b>21</b>
3.1 Forskningsspørgsmål 1 – Valg og fravalg af SU.....	21
3.2 Forskningsspørgsmål 2 - Hvilke emner samarbejdes der om? .....	40
3.3 Forskningsspørgsmål 3 – Karakteristik af arbejdspladser med henholdsvis et godt eller dårligt samarbejde .....	57
3.4 Forskningsspørgsmål 4 – Stier og barrierer frem mod det gode samarbejde.....	81
<b>4. Kvalitativ analyse</b> .....	<b>96</b>
4.1 Præsentation af cases.....	98
4.2 Case I: Koncernens rolle og krisen betyder dårligere samarbejde .....	100
4.3 Case II: Fra patriarkat til moderne samarbejdsorientering .....	104
4.4 Case III: Fra lukkethed til åbenhed .....	107
4.5 Case IV: Ulige og overfladisk samarbejde.....	111
4.6 Case V: Gradvis udvikling mod moderne ledelse .....	114
4.7 Case VI: Lokalt samarbejde i en uønsket del af koncern .....	118
4.8 Case VII: Mange skift i ledelsen, generel konfliktkultur og ingen TR .	122
4.9 Case VIII: Tæt lokalt samarbejde i en global koncern .....	127
4.10 Nuanceringer af det analytiske perspektiv .....	131
<b>5. Stier og barrierer for det gode samarbejde – en diskussion</b> .....	<b>132</b>
5.1 Det gode samarbejde – match, tillid, respekt og forståelse .....	132
5.2 Niveau 1: Relationen mellem TR og leder .....	135
5.3 Niveau 2: Faktorer som påvirker relationen mellem TR og leder.....	136
5.4 Niveau 3: Interne og eksterne udfordringer for samarbejdet.....	143
5.5 Opsamling på forskningsspørgsmål 4 .....	146
<b>6. Konklusion</b> .....	<b>148</b>
6.1 Hvorfor etableres/fravælges samarbejdsudvalg?.....	148
6.2 Hvilke emner samarbejdes der om og hvorfor?.....	149
6.3 Hvad karakteriserer arbejdspladser med et godt samarbejde?.....	149
6.4 Hvilke veje fører til det gode samarbejde, og hvilke barrierer kan det støde på?.....	150
<b>7. Perspektivering</b> .....	<b>153</b>
<b>Appendiks A: Metode</b> .....	<b>156</b>
A.1 Den kvantitative undersøgelse.....	156
A.2 Den kvalitative undersøgelse.....	161

## Forord

Projektet 'Stier og barrierer for det gode samarbejde på arbejdspladsen' er et af de projekter, som FAOS' referencegruppe (bidragsyderne til FAOS' programbevilling 2009-13) har udtrykt særlig interesse i at få gennemført. Indeværende rapport indeholder resultaterne fra projektet.

Vi skylder en række personer og organisationer stor tak for deres rolle i forbindelse med projektet. For det første vil vi gerne takke en række studenter, som ligeledes har været en del af projektet. Studentermedhjælp Malene Lindberg Christiansen takkes for en stor indsats i forbindelse med gennemførelsen af den kvantitative analyse, herunder styring af telefonkorpset, der blev anvendt til at telefonrykning for svar på spørgeskemaerne. Studentermedhjælperne Ahmed Naweed Nawa Amini, Amalie Elisabeth Sondorp Utzon, Anne Mehlsen, Emil Rosenlund Andersen og Rikke Larsen tog sig af telefonrykning samt udskrift af interview i forbindelse med den kvalitative analyse.

For det andet vil vi gerne takke de otte tillidsrepræsentanter og ni ledere, som stillede sig til rådighed for de kvalitative interview – og alle dem, der har brugt tid på at besvare spørgeskemaet, ikke mindst i en tid med mange udfordringer for den private sektor.

For det tredje er vi taknemmelige for engagementet og kommentarerne fra vores referencegruppe, der har bestået af Peter Dragsbæk og Peter Rimfort, CO-industri, Niels Grøn Fabech og Lars Poulsen, DI (i første halvdel af processen) samt Michael Nordahl og Dion Danekilde, DI (i anden halvdel af processen). Projektet havde ikke været muligt uden deres velvillige indsats.

For det fjerde har vore kolleger Steen E. Navrbjerg, Trine P. Larsen, Anna Ilsøe og Jørgen Steen Madsen fra FAOS været en stor hjælp med løbende sparring omkring alt fra udformning af spørgeskemaer, input og ikke mindst gennemlæsning af rapporten. Der skal lyde en stor tak til dem for deres hjælp, som i høj grad har været med til at opkvalificere den endelige rapport.

Endeligt vil vi gerne rette en stor tak til organisationerne bag FAOS' programbevilling 2009-2013 – Industriens Uddannelses- og Samarbejdsfond, Dansk Arbejdsgiverforening, LO, Beskæftigelsesministeriet samt Bygge- og Anlægsbranchens Uddannelsesfond – da projektet har været finansieret af denne programbevilling.

Jonas Felbo-Kolding og Mikkel Mailand,  
København, april 2012

## 1. Indledning

Hvad skaber et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, hvilke barrierer kan stå i vejen for det, og hvad er værdien af samarbejdet? Hovedformålet med projektet her er at besvare disse spørgsmål.

Der er allerede foretaget en række analyser af samarbejdet på private danske virksomheder. Projektet her sigter på at bygge videre på eksisterende viden om samarbejdet på de danske virksomheder og udfylde de videnskæssige huller herom på en række punkter.

For det første har en række analyser (fx Agervold 2002; Epinion 2007) påpeget, at *samarbejdet mellem ledelse og ansatte på danske virksomheder generelt set er velfungerende. Men det er et samarbejde, der ikke altid foregår formelt*. Der er således en lang række danske virksomheder, der kunne have et samarbejdsudvalg (SU), der ikke har det (Samarbejdssystemet er nærmere beskrevet i afsnit 3). I den hidtil største analyse af tillidsrepræsentanternes arbejdsvilkår (Navrbjerg et al. 2010) fremgik det, at blandt private arbejdspladser med 25-49 ansatte havde 62 procent et SU, mens det blandt arbejdspladser med 50-199 ansatte var 82 procent, der havde det. Blandt arbejdspladser med mere end 200 ansatte havde 96 procent et SU.

Der er altså både små og store virksomheder, hvor der ikke er SU, selvom det primært er små arbejdspladser, som ikke har etableret et SU. Tidligere undersøgelser har primært haft fokus på virksomheder med SU, og vi har derfor kun meget begrænset kendskab til de mange årsager, der kan være til at fravælge SU. Projektet her vil derfor dels forsøge at afdække, hvilke faktorer, der fører til fravalg og tilvalg af SU, dels sammenligne virksomheder med og uden SU for at identificere særlige karakteristika ved de virksomheder, der ikke har et SU.

For det andet har flere analyser påpeget, at forhold som *tillid og respekt er væsentlige ingredienser i det gode samarbejde. Men der mangler viden om hvilke forhold i øvrigt, der er afgørende for deltagernes vurdering af, om samarbejdet forløber godt – og om der er nogen sammenhæng mellem graden af samarbejdets formalisering og kvaliteten af det*. Projektet her vil belyse dette ved at fokusere på betydningen af henholdsvis samarbejdets *form*, både formel og uformel, og *indhold* for deltagernes vurdering af samarbejdets *kvalitet*, herunder også hvordan sammenhængen mellem samarbejdets formelle og uformelle form påvirker samarbejdets udformning og kvalitet.

For det tredje tenderer de fleste større eksisterende analyser af samarbejdet til kun at tegne et øjebliksbillede af samarbejdet. Ved at kombinere kvantitative analyser med kvalitative analyser (se også afsnittet om metode) er det et delformål med projektet her - som antydnet af titlen - *at indkredse samarbejdets dynamik, nærmere bestemt hvordan primært det indirekte samarbejde udvikler sig over tid, og hvad der kan blokere det gode samarbejde*. Projektet her vil belyse dette ved at identificere veje og barrierer i det indirekte samarbejde på både arbejdspladser med og uden SU.

For det fjerde er det spørgsmålet, om samarbejdets resultater og effekter er blevet tilstrækkeligt belyst i de tidligere analyser. Den økonomiske effekt af samarbejdet lader sig vanskeligt isolere fra andre faktorer med betydning for

virksomhedens samlede økonomi, men projektet her vil forsøge at *belyse værdien af et godt samarbejde i et bredere perspektiv ved at tage udgangspunkt i aktørernes subjektive oplevelse af samarbejdets effekt og ved specifikt at se nærmere på samarbejdets effekt i forhold til arbejdspladsernes håndtering af den økonomiske krise.*

For det femte vil projektet her kunne vise, hvordan samarbejdet fungerer under rammebetingelser, der ikke har været til stede, da de øvrige analyser fra 90'erne og 00'erne blev foretaget. *Den økonomiske krises betydning for virksomhedens samarbejde danner en væsentlig ramme for projektet*, da erhvervslivet som helhed har været påvirket på den ene eller den anden måde af finanskrisen. Projektet vil forsøge at afdække, hvordan samarbejdet er blevet påvirket af den økonomiske krise.

For det sjette, vil projektet afdække *hvad parterne forstår ved 'det gode samarbejde'*. Tidligere analyser har næsten udelukkende fokuseret på, at beskrive karakteristika ved virksomheder, hvor parterne angiver, at samarbejdet er godt. Det er dog sket uden nogen forudgående analyse af hvad der egentlig forstås ved et godt samarbejde. En tilfredsstillende forståelse af projektets hovedspørgsmål om udviklingen i samarbejdet forudsætter en forståelse af, hvad der overhovedet karakteriserer et godt samarbejde. Projektet vil derfor med udgangspunkt i parternes subjektive forståelser forsøge at indkredse, hvad parterne på arbejdspladserne forstår ved et godt samarbejde.

Endeligt for det syvende, vil projektet her adskille sig fra de fleste andre analyser ved både at have en branchemæssig og en størrelsemæssig afgrænsning samt ved at fokusere på både virksomheder med og uden SU. Projektets undersøgelsespopulation er således industrivirksomheder og afgrænses yderligere i forhold til virksomhedernes størrelse. Projektet er *afgrænset til industrivirksomheder med mere end 25 ansatte*. Samarbejdsaftalen foreskriver, at i virksomheder med 35 ansatte eller derover, der arbejder indenfor samme geografiske enhed, kan oprettes et samarbejdsudvalg, hvis enten arbejdsgiveren eller et flertal blandt de ansatte foreslår det. Grænsen på mere end 25 ansatte er valgt, fordi det vil kunne give mulighed for at undersøge, hvorvidt grænsen på 35 ansatte i Samarbejdsaftalen har nogen reel betydning for fravalg eller tilvalg af SU, eller om det primært er andre faktorer end størrelse, som er afgørende. Vi har således en formodning om, at samarbejdet i små virksomheder med under 35 ansatte som beskrevet ovenfor ofte vil have en meget uformel karakter, der ikke inkluderer SU, mens de store virksomheder oftest har et formaliseret samarbejde i SU-regi. Denne formodning bekræftes af undersøgelsen af tillidsrepræsentanternes vilkår (Larsen et al. 2010). Projektet vil derfor som beskrevet ovenfor undersøge, i hvilken grad samarbejdet er formaliseret i et SU, og hvorfor SU vælges/fravælges.

### **1.1 Forskningsspørgsmål og opbygning**

Det ovenfor beskrevne formål med projektet vil blive forsøgt indfriet ved at forfølge fire forskningsspørgsmål:

- 1) Hvilke faktorer er afgørende for, om et formelt samarbejde i form af SU etableres eller fravælges?

- 2) Hvilke emner samarbejdes der om, og hvad er afgørende for hvilke emner, der tages op?
- 3) Hvad karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis et godt og dårligt samarbejde?
- 4) Hvilke veje fører til det gode samarbejde, og hvilke barrierer kan det støde på?

De fire forskningsspørgsmål hænger sammen, således at de tre første danner baggrundsanalyser for det fjerde hovedspørgsmål. Forskningsspørgsmålene uddybes i det følgende.

*Ad. 1) Hvorfor etableres/fravælges samarbejdsudvalg?*

Ifølge samarbejdsaftalen skal der oprettes et samarbejdsudvalg på virksomheder med 35 eller flere ansatte, såfremt enten ledelsen eller et flertal af de ansatte ønsker det. Undersøgelsen vil belyse, om oprettelsen af samarbejdsudvalgene typisk initieres fra A- eller B-siden, eller om det sker i et samarbejde. På arbejdspladser uden SU vil det blive klarlagt, om oprettelsen af et samarbejdsudvalg overhovedet har været diskuteret, og hvad begrundelsen er for ikke at have et SU. Projektet vil således både søge at forklare, hvorfor SU oprettes, og hvorfor det nogle steder fravælges. Undersøgelsen vil søge at afdække udbredelsen af forskellige årsager til, at et formelt samarbejde i SU fravælges. Centrale underspørgsmål i forbindelse med dette første forskningsspørgsmål er:

- Hvilke arbejdspladser har og hvilke arbejdspladser har ikke et SU – hvorfor/hvorfor ikke?
- Initieres oprettelsen af SU fra A- eller B-siden, eller eventuelt fra begge sider?
- Hvordan foregår samarbejdet, hvis der er/ikke er et SU? Er karakteren af samarbejdet forskellig på arbejdspladser med og uden et SU?

*Ad. 2) Hvilke emner samarbejdes der om og hvorfor?*

Dette spørgsmål er også belyst i tidligere undersøgelser. Men i dette projekt vil vi kunne fokusere både på arbejdspladser med og uden SU og på, om og hvordan den økonomiske krise har forandret samarbejdet på industriarbejdspladser, som qua et større fokus på eksport må forventes at være ekstra udsatte i forbindelse med en global økonomisk krise. Centrale underspørgsmål vil være:

- Hvilke af de i Samarbejdsaftalen nævnte emner – og hvilke andre emner tages op i SU og i andre former for samarbejde?
- Hvad og hvem afgør, hvilke emner der samarbejdes om, og hvordan afgrænses samarbejde fra forhandling?
- I hvilket omfang er det praktiske kortsigtede henholdsvis langsigtede strategiske problemer, der diskuteres i SU og andetsteds?
- I hvilket omfang påvirkes dagsordenen af strukturelle forandringer på arbejdsmarkedet og i hvilken grad af konjunkturrelle forhold (fx den aktuelle økonomiske krise)?

*Ad. 3) Hvad karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis et godt og dårligt samarbejde?*

Det er et centralt spørgsmål i projektet, hvad der karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis et godt og dårligt samarbejde, da det vil kunne fortælle noget om, hvorvidt eksempelvis formalisering af samarbejdet i form af etableringen af et SU har betydning for kvaliteten af samarbejdet. Her bliver det centrale underspørgsmål:

- Hvad forstår parterne ved 'det gode samarbejde'?
- Hvilken rolle spiller samarbejdets formelle og uformelle form for parternes vurdering af samarbejdets kvalitet?
- Hvilken rolle spiller indholdet i samarbejdet for parternes vurdering af samarbejdets kvalitet?
- Hvilke effekter har samarbejdet?

*Ad. 4) Hvilke veje fører til det gode samarbejde, og hvilke barrierer kan det støde på?*

Hovedvægten i projektet ligger på dette fjerde forskningsspørgsmål, der skal tilvejebringe viden om den dynamiske dimension (udviklingen) i samarbejdet. Her bliver centrale underspørgsmål:

- Kan der lokaliseres udviklingsveje frem mod henholdsvis godt og dårligt samarbejde?
- Hvilke problemer samarbejdet kan støde ind i, og hvordan søges de løst?

## **1.2 Metode**

Projektet kombinerer en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt produktionsarbejdspladser inden for industrien med en kvalitativ analyse på udvalgte arbejdspladser. Mens den kvantitative analyse besvarer forskningsspørgsmål 1-3 og kan dokumentere *udbredelsen* af bl.a. SU på arbejdspladserne og *sammenhænge* mellem forskellige praksisformer og forskellige forhold, besvares forskningsspørgsmål 4 om udviklingen i samarbejdet kun indledningsvist i den kvantitative undersøgelse. Herefter vil den kvalitative analyse bidrage med en *dybere* forståelse af kvaliteten og ikke mindst udviklingen i samarbejdet og derved både nuancere resultaterne af den kvantitative undersøgelse og bibringe *komplekse perspektiver*, som det ikke er muligt at afdække med et spørgeskema. Konkret har analyserne suppleret hinanden, således at resultaterne fra den kvantitative analyse blev brugt til at styre udvælgelsen af informanter til den kvalitative analyse, samt til at formulere spørgsmålene i den kvalitative analyse, som altså først gennemførtes efter den kvantitative undersøgelse. Nedenfor uddybes kort en række af de centrale metodiske valg i undersøgelsen for en uddybet beskrivelse af undersøgelsens metodiske grundlag henvises til appendiks, hvor bl.a. spørgsmål omkring anonymitet og undersøgelsens forløb er beskrevet nærmere.

### *1.2.1 Den kvantitative undersøgelse*

Respondenterne til den kvantitative er udvalgt af FAOS med udgangspunkt i henholdsvis DI's register over medlemsvirksomheder og CO-Industris register over tillidsrepræsentanter. Arbejdspladserne er udvalgt ud fra to kriterier: 1) medlemsvirksomheder med mere end 25 ansatte, 2) medlemsvirksomheder og afdelinger med produktion i Danmark. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en anonym webbaseret undersøgelse. Det betyder, at respondenterne fik tilsendt en e-mail med et link til et elektronisk spørgeskema, som de kunne åbne og derefter indtaste deres svar i.

Spørgeskemaet var bygget op omkring to overordnede 'veje'; én for tillidsrepræsentanter og én for ledere. Størstedelen af spørgsmålene var ens for de to grupper, idet vi fra starten ønskede at kunne sammenligne svarene for de to grupper i så mange analyser som muligt. Der var dog også en række spørgsmål som udelukkende stilles til den ene gruppe, fortrinsvis tillidsrepræsentanterne. Det drejer sig bl.a. om de formelle omstændigheder omkring tillidsrepræsentanternes hverv.

Spørgeskemaet blev udsendt den 6. april 2011 til 1.206 ledere og 1.666 tillidsrepræsentanter. Efter e-mailrykkere til respondenter, som ikke havde svaret inden svarfristen blev alle ledere, som ikke havde svaret kontakttet telefonisk med henblik på udfyldelse af skemaet. Efter afsluttet dataindsamling og -rensning bestod den kvantitative undersøgelses datagrundlag af besvarelser fra 614 tillidsrepræsentanter og 225 ledere. Det svarer til en estimeret svarprocent<sup>1</sup> på henholdsvis 46 % og 19 %.

### *1.2.2 Den kvalitative undersøgelse*

Intentionen med den kvalitative undersøgelse var at forsøge at indfange kompleksiteten i udviklingen i samarbejdet over tid gennem kvalitative og nuancerede beskrivelser. Ambitionen var derfor at komme i dybden og bag om de statistiske statistiske sammenhænge.

Den kvalitative undersøgelse består af otte casestudier og bygger på 11 enkeltinterview og tre dobbeltinterview med henholdsvis ledere og tillidsrepræsentanter på de respektive arbejdspladser (for en nærmere beskrivelse af arbejdspladserne henvises til afsnit 6.1).

Da fokus primært er på dynamikken i samarbejdet (samarbejdets udvikling), er arbejdspladserne for det første udvalgt strategisk efter respondenternes angivelse af, hvorvidt samarbejdet har udviklet sig enten positivt eller negativt inden for de seneste to år. Udvalget inkluderer således både arbejdspladser, hvor samarbejdet på de fleste parametre må karakteriseres som godt, og arbejdspladser, hvor parterne af forskellige årsager næsten bekrieger hinanden. Det er en vigtig pointe i den kvalitative analyse, at udvælgelsen af arbejdspladser med både godt og dårligt samarbejde giver mulighed for mere specifikt også at undersøge veje til det gode eller dårlige samarbejde. Resultaterne fra den kvantitative analyse pegede på, at udviklingen i samarbejdet de seneste to år, hvad enten den var positiv eller negativ, på størstedelen af arbejdspladserne hang sammen med enten personskifte af TR eller i ledelsen på arbejdspladsen eller forhold med

---

<sup>1</sup> For en nærmere forklaring på den estimerede svarprocent henvises til metodeappendiks.



relation til den generelle økonomiske krise. Det andet udvælgelseskrITERIUM er derfor angivelsen af, om den positive eller negative udvikling i samarbejdet enten skyldtes personskifte af TR eller i ledelsen eller den økonomiske krise. Arbejdspladserne i den kvalitative undersøgelse er anonymiseret, da fokus i undersøgelsen er på de oplysninger informanterne kan bidrage med omkring samarbejdets udvikling og ikke de konkrete arbejdspladser.

## 2. Analyseramme og operationelle begreber

I nedenstående afsnit vil der kort blive redegjort for litteraturen omkring samarbejde mellem medarbejdere og ledelse på arbejdspladser. Projektet fokuserer, som det vil fremgå, på samarbejdet både direkte og indirekte, som det kommer til udtryk på den enkelte arbejdsplads. Afsnittet skitserer indledningsvis de formelle rammer omkring samarbejdet i form af Samarbejdsaftalen, herefter klarlægges det vidensgrundlag, projektet bygger på, dels de videnskæssige huller projektet skal udfylde. Samlet set udgør kapitlet projektets overordnede analyseramme.

### 2.1 Samarbejdets formelle ramme - Samarbejdsaftalen

Samarbejdssystemet er en del af den samlede danske model for arbejdsmarkedsregulering hvor man overordnet kan skelne mellem organisationssystemet, aftale- og samarbejdssystemet. Organisationssystemet udgøres af arbejdsmarkedets organisationer på alle niveauer. Aftalesystemet bygger på de kollektive overenskomster. Her har organisationerne ret til at forhandle og indgå aftaler i forhold til eksempelvis løn- og arbejdstidsspørgsmål. Organisationernes forhandlings- og aftaleret er betinget af deres anerkendelse af ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet (ledelsesretten). Ledelsen er forpligtet til at overholde bestemmelserne i de kollektive overenskomster i forhold til løn- og arbejdsvilkår og samarbejdet med de ansatte i de overenskomstaftalte samarbejdssystemer. Samarbejdet foregår således inden for nogle centralt aftalte rammer, men angår emner, som formelt set ligger inden for ledelsesretten. I praksis er der derfor ofte tale om glidende overgange mellem de to systemer, hvor parterne i samarbejdssystemet fastlægger principper for emner, som senere forhandles (Madsen & Navrbjerg 2003).

DA og LOs samarbejdsaftale (Da og LO 2006) udgør den centralt aftalte ramme omkring samarbejdet mellem timelønnede medarbejdere og ledelse i den private sektor. I den formulerer organisationerne bag aftalen (DA og LO) baggrunden for aftalen som en fælles interesse for medarbejdere og ledelse i et velfungerende samarbejde i forhold til at sikre en stadig forbedring af virksomhedens konkurrencedygtighed samt de ansattes arbejdstilfredshed. Begge deles som en forudsætning for, at virksomhederne på den ene side fortsat kan udvikle sig og for på den anden side at sikre større trivsel og tryghed for medarbejderne. Udgangspunktet for aftalen er således, at samarbejdet tjener et dobbelt formål.

Samarbejdsaftalen er den formelle ramme omkring alle dele af samarbejdet på virksomhederne, uafhængigt af hvilken form samarbejdet antager. I virksomheder med mere end 35 ansatte foreskriver aftalen, at et samarbejdsudvalg (SU)<sup>2</sup> oprettes til at følge og udvikle det daglige samarbejde, såfremt enten arbejdsgiveren eller et flertal af de ansatte foreslår det (DA og LO 2006). I SU

---

<sup>2</sup> De første Samarbejdsudvalg blev etableret i den private sektor i 1947 i forlængelse af vedtagelsen af den første Samarbejdsaftale mellem LO og DA. I 1949 blev de første samarbejdsforsøg etableret i staten.

repræsenteres henholdsvis ledelsen og medarbejderne af en række repræsentanter<sup>3</sup>. I Samarbejdsaftalen opfordres parterne i SU til at afholde seks årlige ordinære møder.

Samarbejdsaftalen fastsætter desuden nogle konkrete rammer for, hvad SU *skal* beskæftige sig med og dermed også for, på hvilke områder medarbejderne *skal* inddrages. Det drejer sig bl.a. om tilrettelæggelse, udarbejdelse og fastlæggelse af principper for emner som uddannelses-, personale- og seniorpolitikker på virksomheden. Desuden stiller aftalen krav om, at parterne skal udveksle synspunkter på en række konkrete emner, samt at medarbejderne skal orienteres på andre områder. Samarbejdsaftalen fastlægger dermed en række konkrete emner, hvor ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet begrænses af kravet om at inddrage medarbejderne på forskellig vis. Formuleringerne i aftalen lægger samtidig op til, en række minimumsbestemmelser i forhold til den praktiske udmøntning af aftalen på den enkelte arbejdsplads og dermed også den faktiske indskrænkning af ledelsesretten afhænger af ledelsen.

Det er vigtigt at gøre klart, at projektet hviler på en grundlæggende antagelse om, at samarbejde skabes af dets deltagere, og at kvaliteten og betydningen af samarbejdet på arbejdspladsen er afhængig af, hvorvidt deltagerne tillægger samarbejdet værdi. I praksis betyder det, at samarbejdet kun får betydning, i den udstrækning deltagerne vælger at tillægge det betydning og bruge det. Hvis deltagerne omvendt ikke kan se fordelene ved at samarbejde, vil nok så mange formelle regler og hensigtserklæringer omkring samarbejdets intensitet og timing ikke få nogen reel betydning. Her er det dog værd at bemærke, at tidligere undersøgelser har peget på, at parterne på det danske arbejdsmarked generelt set er positive omkring samarbejdet (Agervold 2002; Epinion 2007).

Ud fra litteraturen om samarbejde på arbejdspladser står det klart, at det er analytisk meningsfuldt at opdele forståelsen af samarbejdet i to overordnede dimensioner; form og indhold. Samarbejdets form skal i denne sammenhæng forstås som et spørgsmål om, hvordan man samarbejder, mens samarbejdets indhold skal forstås som, hvad man samarbejder om. Formen kan yderligere opdeles i en formel og en uformel dimension. Formens formelle del vedrører de praktiske ting omkring hyppigheden af møder, brugen af forskellige fora mv. Formens uformelle del vedrører til sammenligning de mere eller mindre personlige relationer mellem deltagerne, som samarbejdet hviler på. Samarbejdsformens formelle og uformelle dimensioner spiller selvsagt sammen. Det er dog ikke tidligere blevet undersøgt, hvordan formens formelle og uformelle dimensioner spiller sammen i forhold til samarbejdets kvalitet og ikke mindst udvikling over tid. Ligeledes er betydningen af sammenhængen mellem samarbejdets form og indhold ikke tidligere blevet undersøgt. Nedenfor skitseres først den eksisterende litteraturs opfattelse af den formelle del af samarbejdsformen og niveauerne for samarbejde, hvorefter fokus rettes mod den uformelle del af samarbejdsformen og begreber som tillid, anerkendelse, retfærdighed og re-

---

<sup>3</sup> Antallet af repræsentanter afhænger af antallet af ansatte på virksomheden, men kan samtidig variere meget mellem virksomheder af samme størrelse, da det konkrete antal repræsentanter fastsættes på den enkelte virksomhed eller arbejdsplads.

spekt. Endeligt fokuseres der afslutningsvis på, hvad tidligere empiriske undersøgelser har vist om samarbejdets form og indhold.

## 2.2 Samarbejdsformens centrale formelle dimensioner

Hermann Knudsen har i mange år beskæftiget sig indgående med samarbejde på virksomhedsniveau i både dansk og international sammenhæng og har teoretisk og empirisk kortlagt de centrale dimensioner ved konkret samarbejde både nationalt, på sektorniveau og på den enkelte virksomhed (fx 1995). I denne sammenhæng rettes fokus mod hans pointer omkring samarbejdet på den enkelte virksomhed eller arbejdsplads.

Knudsen peger på, at arbejdsgivere og lønmodtagere helt grundlæggende har forskellige udgangspunkter for samarbejdet. Arbejdsgivernes primære interesse i samarbejde er produktivits- og effektivitetshensyn. Antagelsen hos arbejdsgiverne er, at samarbejde er med til at skabe højere produktivitet og effektivitet ved gennem inddragelse at skabe højere jobtilfredshed, som resulterer i mere produktive medarbejdere. Overfor arbejdsgivernes produktivits- og effektivitetsrationale om samarbejde, står medarbejdernes rationale om, at samarbejde giver indflydelse på en række beslutninger i forhold til rammerne for deres arbejde, som medarbejderne ellers ikke ville have indflydelse på.

Det er vigtigt at holde sig disse grundlæggende forskellige udgangspunkter for øje i studiet af samarbejde, da det er med til at sætte en ramme omkring det konkrete samarbejde. Det betyder bl.a., at en indledende forudsætning for samarbejdets kvalitet er, at der eksisterer en anerkendelse af modpartens legitimitet hos parterne. Denne grundlæggende anerkendelse er en forudsætning for at kunne skabe en fælles forståelse for, hvori den fælles interesse, som samarbejdet kan tage udgangspunkt i, består.

Det er vigtigt indledningsvist kort at redegøre for den mere generelle kontekst samarbejdet er indskrevet i, da denne kontekst influerer på forudsætningerne for samarbejdet. Arbejdsgiveren, som oftest repræsenteret af ledelsen, kan anskues som aktør overfor lønmodtagerne som aktør. Knudsen pointerer, at der helt grundlæggende eksisterer et ulige magtforhold mellem disse to parter, hvor ledelsen i kraft af ledelsesretten har ret til at hyre og fyre lønmodtagere. Dette magtforhold kan udlignes noget ved, at lønmodtagerne går sammen og organiserer sig, hvorved de i nogle tilfælde kan skabe noget nær monopol på visse typer af arbejdskraft. Ledelsens magt varierer således alt afhængig af lønmodtagerens mulighed for at finde ansættelse på tilsvarende vilkår andetsteds. Det er nødvendigt at forstå det ulige magtforhold som et grundlæggende vilkår for samarbejdet på arbejdspladserne for at kunne forstå hvad eller hvem, der bestemmer samarbejdets intensitet og timing. Helt grundlæggende må man således sige, at samarbejde i udgangspunktet foregår på ledelsens præmisser, da det er ledelsen, der i sidste ende beslutter, hvilke emner den ønsker at inddrage medarbejderne i et samarbejde om, selvom Samarbejdsaftalen som formel ramme for samarbejdet fastsætter en række emner. Ledelsens fortrinsret består derfor særligt af at bestemme hvordan medarbejderne inddrages. Det konkrete samarbejde på den enkelte virksomhed behøver dog ikke i nævneværdig grad at være præget af den asymmetriske magtfordeling. Det vil i høj grad afhænge af eksempelvis samarbejdets uformelle form som præsenteres nedenfor.

### 2.2.1 Intensitet

Knudsen peger på, at intensitet, timing og deltagelsesform er centrale dimensioner i forhold til samarbejdets formelle form. Med begrebet intensitet skelner Knudsen mellem graden af indflydelse på den ene side og vigtigheden af de emner, der samarbejdes om, på den anden side. I forhold til *graden af indflydelse* uddifferentierer Knudsen et spektrum, som spænder fra lav indflydelse ved ren information<sup>4</sup> til høj indflydelse ved selvstyring og selvbestemmelse. Den laveste grad af indflydelse finder sted i de tilfælde, hvor ledelsen udelukkende *informerer* medarbejderrepræsentanter om beslutninger efter, at disse er truffet. Hermed har medarbejderrepræsentanterne ingen indflydelse på de faktiske beslutninger. En større grad af indflydelse tildeles i de tilfælde, hvor ledelsen ikke bare informerer, men i stedet *konsulterer* medarbejderne i konkrete sager. Konsultation indebærer ingen beslutningskompetence eller medbestemmelse, men giver medarbejderne eller deres repræsentanter mulighed for at give udtryk for deres holdninger til et givent emne. En endnu større grad af indflydelse kan siges at blive tildelt i de tilfælde, hvor medarbejderne opnår egentlig *medbestemmelse* på konkrete områder. Hermed deler ledelsen i en eller anden udstrækning beslutningskompetencen med udvalgte medarbejdere. Den højeste grad af indflydelse medarbejderne kan opnå, er i de tilfælde, hvor ledelsen tildele dem egentlig *selvstyring*. I disse tilfælde overtager udvalgte medarbejdere beslutningskompetencen i forhold til konkrete arbejdsopgaver<sup>5</sup>.

Det er som nævnt ovenfor dog ikke kun graden af indflydelse, der definerer samarbejdets intensitet, men i høj grad også vigtigheden af de emner, der samarbejdes om. Knudsen skelner mellem fire beslutningsniveauer i virksomhederne: 1) *det strategiske*, hvor beslutninger træffes i forhold til virksomhedens mål, struktur og hovedaktiviteter 2) *det taktiske*, hvor beslutninger træffes i forhold til definitionen af, hvilke midler, der skal anvendes til at opnå de opstillede mål 3) *det operationelle*, hvor beslutninger træffes i forhold til, hvordan arbejdet skal tilrettelægges inden for en given teknisk og organisatorisk ramme 4) *det velfærdsmæssige*, hvor beslutninger træffes i forhold til specifikke velfærdsordninger på virksomheden, eksempelvis frugt- og massageordning. Der er ifølge Knudsen tale om et hierarki af beslutningsniveauer, hvor det strategiske niveau i den ene ende er det vigtigste, mens det velfærdsmæssige i den anden ende er det mindst vigtige. Hierarkiets opbygning hviler på antagelsen om, at beslutninger på det strategiske niveau har størst betydning både for virksomheden som sådan og for medarbejderne, idet disse beslutninger potentielt har direkte indflydelse på virksomhedens succes og overlevelse og dermed på deres individuelle ansættelsesforhold. Beslutningerne på det velfærdsmæssige niveau kan til sammenligning kun siges at have en meget indirekte betydning for virksomhedens over-

---

<sup>4</sup> Knudsen bruger begreberne information og orientering som udtryk for den laveste grad af indflydelse.

<sup>5</sup> Andre teorier skelner mellem tre forskellige grader af indflydelse, hvor den laveste grad af indflydelse opnås ved orientering, mens en højere grad opnås ved medindflydelse og den højeste grad af indflydelse opnås ved medbestemmelse. I forhold til Knudsens opdeling i fire grader af indflydelse slås medbestemmelse og selvstyring sammen til én kategori under betegnelsen medbestemmelse (se bl.a. Navrbjerg 2005)

levelse og succes som helhed. Det betyder ifølge Knudsen også, at både ledelse og medarbejdere søger at opnå størst mulig indflydelse på de vigtigste niveauer. Da der som nævnt ovenfor grundlæggende er tale om et ulige magtforhold mellem ledelse og medarbejdere, er det i sidste ende ledelsens afgørelse, om medarbejderne får indflydelse på de enkelte niveauer og i så fald, graden af indflydelse de får. Kobler man de forskellige grader af indflydelse med beslutningsniveauerne, ser man en klar sammenhæng, således at medarbejdernes indflydelse må forventes at være klart størst på de lave beslutningsniveauer. Det illustreres tydeligt i figur 1 på side 16.

### 2.2.2 Deltagelsesformen

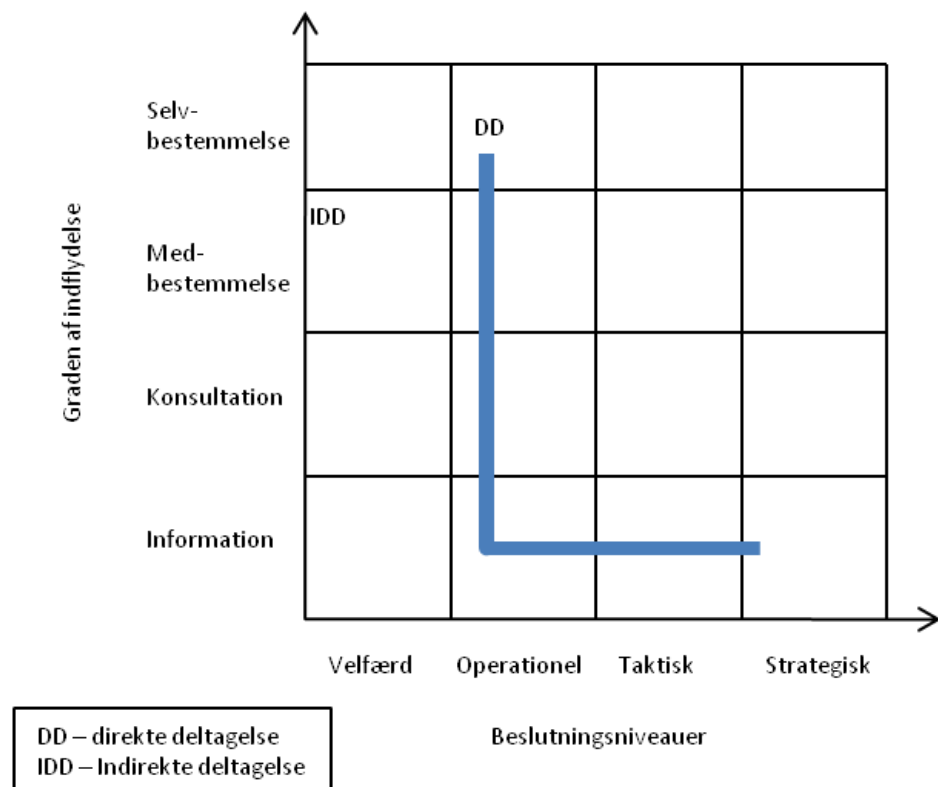
For at kunne forstå sammenhængen mellem graden af indflydelse og beslutningsniveauer er det vigtigt her at indføre Knudsens skelnen mellem *direkte og indirekte* medarbejderdeltagelse. Knudsen anfører, at den større grad af indflydelse på de lavere beslutningsniveauer også oftere antager en mere direkte form. Således vil den større indflydelse på det velfærdsmæssige og operationelle niveau konkret ske ved, at udvalgte medarbejdere inddrages direkte i eksempelvis team, hvor hele grundideen er, at teamet i vid udstrækning skal være selvstyrende. Et andet eksempel er, når konkrete arbejdsopgaver organiseres i projekter, hvor medarbejdere gøres til projektledere med en stor grad af medbestemmelse i forhold til projektets udformning og gennemførelse. Hvor indflydelsen på de lavere niveauer er større og inddragelsen direkte af udvalgte medarbejdere vender billedet, når det drejer sig om det taktiske og strategiske beslutningsniveau. Her er samarbejdet oftere indirekte, hvor medarbejderne repræsenteres af tillidsrepræsentanter i formaliserede samarbejdsorganer som eksempelvis samarbejdsudvalg. Samtidig har graden af indflydelse på disse beslutningsniveauer i vid udstrækning karakter af konsultation eller gensidig orientering. Det er vigtigt i denne sammenhæng at holde sig for øje, at Knudsens fire grader af indflydelse, som blev præsenteret ovenfor henviser til forskellige deltagelsesformer. Information, konsultation og medbestemmelse henviser således primært til indirekte inddragelse, mens selvstyring henviser til en direkte inddragelse af medarbejderne.

### 2.2.3 Formelt og uformelt samarbejde

I forlængelse af Knudsen vil vi i dette projekt arbejde med dimensionerne formelt og uformelt samarbejde. Udgangspunktet for projektet er en ambition om at afdække både det direkte og det indirekte samarbejde på arbejdspladserne. Både Epinions undersøgelse af samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere i industriens virksomheder og FAOS' undersøgelse af tillidsrepræsentanternes vilkår i 2010 (Larsen et al. 2101) når frem til, at der er en *sammenhæng mellem formaliseringen af samarbejdet og virksomhedernes størrelse*, således at samarbejdet i større virksomheder i højere grad er formaliseret i formelle samarbejdsorganer som eksempelvis SU, hvor samarbejdet i mindre virksomheder i højere grad har form af uformelle møder mellem eksempelvis tillidsrepræsentanten og den relevante leder. TR-undersøgelsen tilbyder en umiddelbar forklaring på dette forhold, idet de større virksomheder i langt højere grad har professionaliseret samarbejdet med selvstændige HR-afdelinger og frikøbte tillidsrepræsentanter.

Som der redegøres for i afsnit 1.2 og i metode-appendixet har undersøgelsesens udgangspunkt i tillidsrepræsentanternes oplevelse af samarbejdet konsekvenser for hvad der primært afdækkes, særligt i forhold til spørgsmålet omkring samarbejdets udvikling over tid. Den indirekte inddragelse af tillidsrepræsentanter foregår langt fra altid i formaliserede fora som SU. Flere tidligere undersøgelser har således peget på, at en stor del af det faktiske samarbejde foregår uformelt ved både regelmæssige og uregelmæssige møder mellem tillidsrepræsentanten og lederen (Agervold 2002; Epinion 2007; Larsen et al. 2010). Undersøgelserne peger samtidig på, at både a- og b-siden vurderer værdien af det uformelle samarbejde mindst ligeså højt som det formaliserede samarbejde i SU. Knudsen antyder ikke noget om, hvorvidt kvaliteten af samarbejdet er afhængig af graden af indflydelse og det konkrete beslutningsniveau. Det er dog nærliggende at antage, at opfattelsen af disse vil afhænge af, hvilken af parterne, der svarer, men også hvordan den uformelle del af inddragelsen sker. Det præsenteres nærmere nedenfor.

Figur 1: Sammenhængen mellem medarbejdernes indflydelse, beslutningsniveauet og deltagelsesformen (Knudsen 1995)



#### 2.2.4 Timing

Udover intensitet og deltagelsesform pointerer Knudsen, at også timing har betydning for samarbejdet. Han antager, at der er en sammenhæng mellem tidspunktet for samarbejdet og graden af indflydelse på den endelige beslutning og skelner mellem *proaktiv* og *reaktiv inddragelse*. Proaktiv inddragelse giver medarbejderne mulighed for at få indflydelse på beslutningsprocessen, mens reaktiv inddragelse udelukkende giver mulighed for at reagere på den beslutning, som allerede er truffet. I praksis vil ledelsen afgøre spørgsmålet om, hvor-

vidt inddragelsen skal være proaktiv eller reaktiv. I forhold til ovenstående redegørelse for samarbejdets intensitet og deltagelsesformen tilføjer pointen omkring timing endnu en dimension til forståelsen af samarbejdet. Knudsens tese omkring timingen er relateret til graden af indflydelse og beslutningsniveauerne, således at inddragelsen på de lavere beslutningsniveauer er større, direkte og sker tidligere end inddragelsen på de højere beslutningsniveauer.

Det er samtidig logisk i forhold til inddragelsesformen på de højere beslutningsniveauer, hvor informationen til medarbejderrepræsentanter omkring strategiske beslutninger per definition må ligge efter disse beslutninger er truffet. Knudsen pointerer, at den direkte og mere proaktive form for samarbejde på de lavere niveauer qua beslutningsniveaernes forskellige betydning for medarbejderne ikke nødvendigvis kan siges at give større indflydelse end den mere indirekte inddragelse på de strategiske og taktiske beslutningsniveauer. I stedet kan man konstatere, at samarbejdet på de forskellige beslutningsniveauer giver forskellige former for samarbejde med forskellige resultater. Vurderingen af samarbejdets kvalitet vil ligeledes være kontekstbundet og afhængig af parternes forventninger til samarbejdet. I forlængelse af Knudsens teori må det forventes, at graden af indflydelse medarbejderne kan forvente på den ene side vil være relateret til det konkrete beslutningsniveau, på den anden side antager teorien ingenting i forhold sammenhængen mellem medarbejdernes indflydelsesniveau og parternes vurdering af samarbejdet. Det er dog nærliggende at forestille sig, at i hvert fald medarbejdernes vurdering af samarbejdets kvalitet vil være mere positiv, jo større indflydelse de har.

Foruden Knudsens pointering af betydningen af de mere generelle sammenhænge mellem graden af indflydelse og beslutningsniveau for samarbejdets formelle form, har tidligere undersøgelser peget på, at også hyppigheden af kontakt mellem parterne har betydning for vurderingen af samarbejdet (Epinion 2007). Det betyder, at vurderingen af kvaliteten må forventes at afhænge af mere end graden af indflydelsen.

### **2.3 Fælles interesse**

I forlængelse af den indledende konstatering af parternes grundlæggende modsatrettede interesser anfører Knudsen, at samarbejde forudsætter en eller anden form for gensidig forståelse af en fælles interesse. En forudsætning for formuleringen af en sådan fælles interesse er dog en fundamental anerkendelse af modparten og dennes interesser som legitime. Denne pointe genfindes både hos Christensen og Westenholz (1999) og i en rapport fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (Olesen et al. 2008). Det er således umuligt at forestille sig et frugtbart samarbejde mellem to parter, som i udgangspunktet ikke anerkender hinanden som legitime modparter. Det er vigtigt her at pointere, at denne anerkendelse ikke er lig med konsensus, men at den i stedet hviler på en anerkendelse af parternes modsatrettede, men legitime interesser. En fælles interesse for parterne er ikke objektivt givet, men må i stedet skabes gennem sociale kampe (Knudsen 1995: 16).

Samarbejde indebærer i den forstand et plussumsspil, hvor mere til den ene part ikke per automatik betyder mindre til den anden part. Det er bl.a. opfattelsen af samarbejde som et plussumsspil, som adskiller samarbejde fra forhandling, hvor opfattelsen i hvert fald hos nogen er, at mere til modparten nødven-



digvis betyder mindre til én selv. Relationerne mellem parterne i forbindelse med samarbejde er således af en anden type end ved forhandlinger. Forhandlingerne er på den ene side i højere grad institutionaliserede og dermed reguleret af langt flere regler, og parternes interesser er på den anden side ofte mere modsatrettede end i forbindelse med samarbejde. Potentialitet for samarbejde er således til stede, men skal indfries ved, at parterne i fællesskab får defineret de områder, hvor de kan finde en fælles interesse, som begge parter kan se fordele i at samarbejde om. Qua den asymmetriske magtfordeling mellem ledelsen og medarbejderne er det dog i sidste ende ledelsen, som vælger om eller som minimum, hvordan den ønsker at afgive en del af ledelsesretten og samarbejde om et konkret emne. Bl.a. en tidligere undersøgelse fra Epinion har bekræftet Knudsens pointe om, at ledelsen primært vælger at inddrage medarbejderne i form af medbestemmelse eller selvstyring på de lavere beslutningsniveauer (Epinion 2007). Medarbejderne inddrages modsat sjældent proaktivt i større strategiske beslutninger i forhold til eksempelvis virksomhedens økonomiske dispositioner. Hvis ledelsens interesse for at samarbejde om et givent emne ikke deles af medarbejderne, og der dermed ikke er tale om fælles interesse, har medarbejderne ikke de samme muligheder for formelt at afvise at samarbejde, men i praksis vil samarbejdet sjældent fungere, hvis ikke begge parter kan se ideen i det.

Westenholz og Christensen har i relation til spørgsmålet om aktørernes forskellige rationaler for samarbejde og forståelsen af fælles interesser antydning, at medarbejderrepræsentanter er blevet til strategiske virksomhedsaktører i stedet for fagforeningsaktører (1999: 12). Hermed henviser de til, at medarbejderne ikke i samme grad som tidligere anskuer deres interesser som grundlæggende i opposition til ledelsens, men i stedet i højere grad i et længere perspektiv som i overensstemmelse med ledelsens. Man kunne forestille sig, at parternes opfattelse af deres fælles interesser er dynamisk og afhænger af deres mere generelle forståelse af samfundets og virksomhedens situation. I andre sammenhænge er det således dokumenteret, at parter med ellers modsatrettede interesser finder et fælles grundlag, hvis begge deres interesser trues udefra. Hermed skabes der en fælles interesse, som i situationen er større end parternes ellers modsatrettede enkeltinteresser. I dette projekts tilfælde med arbejdspladser kan man måske forestille sig, at parterne i en situation, hvor arbejdspladens overlevelse trues udefra ser en fælles interesse i overlevelse. Denne fælles interesse vil kunne muliggøre et samarbejde om ting, som ellers ville være utænkelige.

Grundet den fælles interesses dynamiske dimension må det forventes, at opfattelsen af den fælles interesse og dermed forudsætningen for samarbejdet igen vil skifte, når de ydre omstændigheder skifter. Det er en ambition med dette projekt at undersøge, hvordan forståelsen af den fælles interesse og dermed også forudsætningen for samarbejde påvirkes af eksempelvis økonomiske konjunkturer som den generelle økonomiske krise i 2008.

#### **2.4 Tillid, anerkendelse og respekt – formens uformelle dimensioner**

Som antydning ovenfor hviler samarbejdsformens uformelle del på en række processuelle præmisser. Tidligere undersøgelser har således peget på, at *måden* man samarbejder på har stor betydning for vurderingen af kvaliteten af samarbejdet (Epinion 2007; Agervold 2002; Olesen et al. 2008). Konkret peger undersøgelserne på betydningen af tillid, anerkendelse og respekt for samarbejdet.

*Tillid* fremstår som en central dimension i relationen mellem ikke bare de konkrete deltagere i samarbejdet i eksempelvis SU, men også mere fundamentalt i relationen mellem ledelsen og medarbejderne på arbejdspladsen. Man er således nødt til at skelne mellem personlig tillid, som eksisterer mellem eksempelvis tillidsrepræsentanten og en given leder og en institutionel tillid, som er en tillid til samarbejdet som system. Da samarbejdet som nævnt ovenfor på den ene side er indlejret i en asymmetrisk magtrelation og på den anden side forudsætter en fælles forståelse af en fælles interesse, bliver tillid centralt. Hvis medarbejderne på deres side oplever, at ledelsen i praksis ikke ønsker at samarbejde, men blot udadtil ønsker at give dette indtryk vil dette kunne resultere i mistillid til tiltag fra ledelsens side og en uvilje mod at tage ansvar for beslutninger. Samarbejdet forudsætter samtidig, at ledelsen på deres side har tillid til, at medarbejderne udfylder deres opgaver i samarbejdet, hvis ikke vil dette kunne resultere i, at ledelsen mister tilliden og ikke fremadrettet stoler på medarbejderne i forbindelse med samarbejde. Det vil eksempelvis kunne betyde, at medbestemmelse på det operationelle plan begrænses. I begge tilfælde er der tale om institutionel mistillid til at samarbejdet kan fungere som middel til at opnå øget produktivitet og trivsel. Også den personlige tillid mellem tillidsrepræsentanten og lederen har betydning for særligt det indirekte samarbejde. Det er således svært at forestille sig et velfungerende samarbejde uden en tillidsfuld relation mellem tillidsrepræsentanten og lederen, idet en stor del af samarbejdet i praksis formidles gennem denne relation. Giddens understreger, at tillid opbygges over tid og forudsætter en grad af kontinuitet, hvor parterne med tiden skaber sig erfaringer med det gensidige samarbejde (2000: 35). Tilliden til modpartens kommunikation og handlinger hviler således på en række erfaringer med, at modparten er til at stole på. Omvendt vil dårlige erfaringer med modparten føre til mistillid. Det må således forventes, at tilliden mellem parterne har stor betydning både for vurderingen af samarbejdets kvalitet og for udviklingen i samarbejdet over tid.

Betydningen af *anerkendelse* er allerede blevet påpeget i forhold til parternes overordnede anerkendelse af hinanden og hinandens interesser som legitime. På et mere praktisk plan peger bl.a. Giddens og Honneth på, at anerkendelse er et fundamentalt vilkår, ikke bare i forhold til samarbejde, men mere generelt i sociale relationer (Giddens 2000; Honneth 1996). I forhold til samarbejde på virksomhederne har Olesen et al. peget på, at ledelsens anerkendelse af medarbejderne som kompetente samarbejdspartnere qua den asymmetriske magtfordeling har stor betydning for medarbejderne, og at manglende anerkendelse kan føre til mistillid. Opfattelsen af anerkendelse i relationen mellem parterne er tæt forbundet med *respekt*. Hvis ledelsens inddragelse af medarbejderne ikke bunder i et reelt ønske om samarbejde, kan inddragelsen på trods af stor formel indflydelse opfattes som manglende anerkendelse og disrespekt, hvis synspunkter ikke behandles seriøst eller beslutningers grundlag og konsekvenser ikke forklares efterfølgende. Respekt handler således om respekt for modpartens kompetencer, rolle og rettigheder.

Sammenfattende kan man konstatere, at samarbejdets uformelle dimensioner: tillid, anerkendelse og respekt handler om parternes gensidige forventninger til hinanden og samarbejdsrelationen. Skuffes disse forventninger, tyder tidligere undersøgelser på, at det har store konsekvenser for parternes vurdering af samarbejdet. Projektet vil undersøge nærmere, hvordan sammenhængen er

mellem samarbejdets uformelle og formelle dele og samarbejdets indhold og have særligt fokus på, hvilken betydning de enkelte dele har for udviklingen i samarbejdet.

## 2.5 Samarbejdets indhold

Spørgsmålet om samarbejdets indhold har fyldt meget i tidligere empiriske undersøgelser af samarbejdet mellem ledelse af medarbejdere (Agervold 2002; Epinion 2007; Larsen et al. 2010). I disse undersøgelser har man bl.a. fundet frem til, at mange forskelligartede opgaver tages op i samarbejdsudvalgene, men at opgaverne hovedsageligt omhandler de områder, som Knudsen henfører til de lavere beslutningsniveauer. Undersøgelserne har desuden vist, at der er stor forskel på formaliseringen af samarbejdet afhængig af, hvilke emner, der behandles, virksomhedernes størrelse, samt hvorvidt medarbejderinddragelsen sker direkte eller indirekte.

Agervolds undersøgelse omhandler udelukkende virksomheder med SU og har af den grund mest fokus på det formaliserede indirekte samarbejde. Undersøgelsen peger på, at SU i ca. en tredjedel af virksomhederne drøfter løsninger og giver råd i forhold til emner som kvalitet/service, velfærdsforanstaltninger og arbejdstidsordninger, i ca. en fjerdedel af virksomhederne gør det samme sig gældende for emner som produktivitet, sikkerheds- og miljøspørgsmål, organisering af arbejdet samt oplæring. SU har kun i meget få virksomheder og i forhold til meget få emner egentlig beslutningskompetence. Det gælder bl.a. velfærdsforanstaltninger, sikkerheds- og miljøspørgsmål og arbejdstidsordninger, hvor sager om disse emner i 10-15 % af virksomhederne afgøres af SU. Modsat er der også en række emner, som i vid udstrækning ikke behandles i SU. Således behandles sager om finansiering i næsten to tredjedele af virksomhederne i Agervolds undersøgelse ikke i SU. I ca. halvdelen af virksomhederne behandles sager om lønsystemer/lønforhold, rekruttering/ansættelser og strategisk planlægning ikke i SU. I de tilfælde, hvor sager om disse emner faktisk behandles i SU, er der i vid udstrækning om tale om, at ledelsen informerer medarbejderrepræsentanterne. Resultaterne fra Agervolds undersøgelser bekræfter således i høj grad Knudsens pointe omkring sammenhængen mellem beslutningsniveauer og intensitet.

Udover at bekræfte en række af konklusionerne fra Agervolds undersøgelse peger Epinions undersøgelse på, at der *eksisterer en form for arbejdsdeling mellem samarbejdets forskellige fora i forhold til behandlingen af forskellige emner*. De uformelle drøftelser handler således primært om samarbejdsproblemer, mens de mere formelle drøftelser mellem tillids- og lederrepræsentanter primært omhandler overenskomstforhold, samt rammerne for produktivitet-fremmende lønsystemer og arbejdstid. De formelle møder i SU omhandler hovedsageligt velfærdsordninger, virksomhedens økonomiske og konkurrencemæssige situation. Ved at inddrage både arbejdspladser med og uden SU er det ambitionen med denne undersøgelse at undersøge både hvad der er afgørende i forhold til graden af formalisering, men også hvilken betydning formalisering har for vurderingen af samarbejdets kvalitet, herunder hvilken betydning etableringen af et SU har.

Epinions undersøgelse bekræfter dermed delvist Agervolds i forhold til behandlingen af emner i SU med hensyn til velfærdsordninger. Dog er det også

værd at bide mærke i, at Epinions undersøgelse samtidig peger på, at spørgsmål omkring virksomhedens økonomiske og konkurrencemæssige situation drøftes i SU. Hermed peger undersøgelsen på, at man i SU i en del virksomheder behandler emner, som må henregnes til det strategiske og taktiske niveau. Epinion-undersøgelsen fortæller dog ikke noget om, hvilken grad af indflydelse medarbejderne i SU har, når emnerne om virksomhedens økonomiske og konkurrencemæssige situation behandles. Man kan således forestille sig, at graden af indflydelse er begrænset til reelt 'kun' at blive informeret i forbindelse med ledelsesbeslutninger. Vi vil i denne undersøgelse forsøge at komme tættere på ikke bare sammenhængen mellem graden af indflydelse og beslutningsniveau, men også hvorvidt en eventuel sammenhæng påvirker vurderingen og udviklingen i samarbejdet.

TR-undersøgelsen er i modsætning til både Agervolds og Epinions undersøgelse baseret på virksomheder både med og uden SU. Det giver mulighed for at sammenligne karakteristika ved disse virksomheder. Data fra TR-undersøgelsen gør det således muligt at konstatere, at der er en række emner, som i langt højere grad bliver diskuteret, hvis samarbejdet er formaliseret med oprettelsen af et SU. SU sikrer således medarbejderne, at de bliver inddraget i konkrete sager, data peger dog samtidig på, at det ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at medarbejderne vurderer samarbejdet bedre. Både TR-undersøgelsen, Agervolds og Epinions undersøgelser peger samtidig på, at medarbejderne vurderer betydningen af det formelle samarbejde højere end ledelsen, men også at begge parter vurderer det uformelle samarbejdes betydning højest. Ved at kombinere kvantitativ og kvalitativ analyse er det, som nævnt i indledningen ambitionen at komme tættere på, hvilke faktorer det konkret er, som har betydning for udviklingen i samarbejdet. Særligt den kvalitative analyse vil således give mulighed for at komme bagom det statistiske øjebliksbillede og afdække, hvorvidt nogle faktorer er mere afgørende end andre for samarbejdet.

### 3. Spørgeskema-analysen – hovedresultater

Den kvantitative analyses primære formål er at besvare forskningsspørgsmål 1 om hvilke faktorer, der er afgørende for om et formelt samarbejde i form af SU etableres eller fravælges og forskningsspørgsmål 2 om samarbejdets indhold og hvad der er afgørende for hvilke emner der tages op. Forskningsspørgsmål 3 om hvad der karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis godt og dårligt samarbejde og forskningsspørgsmål 4 om hvilke faktorer der har betydning for samarbejdets udvikling analyseres tillige, besvarelsen af særligt forskningsspørgsmål 4 og til dels også forskningsspørgsmål 3 hviler dog også i høj grad på den kvalitative analyse. Afsnittet omkring udviklingen i samarbejdet lægger således op til den efterfølgende kvalitative analyse, mens særligt de to første afsnit kan læses som afgrænsede besvarelser af forskningsspørgsmålene med enkeltvis opsamlinger. Kapitlet er bygget op omkring rækkefølgen i forskningsspørgsmålene.

#### 3.1 Forskningsspørgsmål 1 – Valg og fravalg af SU

Det er meget begrænset, hvad vi på forhånd ved omkring, hvilke arbejdspladser, der etablerer SU og ikke mindst, hvorfor nogle arbejdspladser vælger det til, mens andre vælger det fra. Dette spørgsmål vil derfor være et stort fokus i afsnittet. Yderligere vil afsnittet fokusere på samarbejdsparternes opfattelse af samarbejdets betydning.

Indledningsvis vil afsnittet dog forsøge at indkredse udbredelsen af SU på danske produktionsvirksomheder i industrien. Tidligere undersøgelser har vist, hvordan samarbejdet foregår på virksomheder med SU. Fokus på dette emne vil derfor, qua det at arbejdspladser uden SU er med, også være på forskelle og ligheder i samarbejdet mellem arbejdspladser med og uden SU. Udover spørgsmålet om udbredelsen af SU, vil følgende også blive belyst:

- Hvilke arbejdspladser har og hvilke arbejdspladser har ikke et SU – hvorfor/hvorfor ikke?
- Initieres oprettelsen af SU fra A- eller B-siden, eller eventuelt fra begge sider?
- Hvordan foregår samarbejdet, hvis der er/ikke er et SU? Er karakteren af samarbejdet forskellig på arbejdspladser med og uden et SU?

Da tidligere undersøgelser (se bl.a. Epinion 2007 og Agervold 2002) primært har fokuseret på virksomheder med SU er det, som beskrevet i indledningen meget begrænset, hvad man ved omkring udbredelsen af samarbejdsorganer på danske virksomheder generelt og dermed også specifikt på produktionsarbejdspladser i industrien. Det eneste nyere tal for udbredelsen af SU og andre organer til samarbejde<sup>6</sup> på danske produktionsarbejdspladser<sup>7</sup> stammer fra en stor un-

---

<sup>6</sup> Betegnelsen 'samarbejdsorgan' dækker, som det også ses nedenfor, over SU, lokale SU, hoved SU, kombinerede SU og sikkerhedsudvalg (der er lovpligtige) og virksomhedsnævne.

dersøgelse af tillidsrepræsentanternes vilkår, som FAOS gennemførte i 2010 for LO (Larsen et al. 2010). Data herfra viser, at 22 % af arbejdspladserne med mellem 25 og 49 ansatte ikke havde et samarbejdsorgan, og at sandsynligheden for, at arbejdspladsen havde et samarbejdsorgan, steg i takt med antallet af ansatte. På tværs af størrelse fandt undersøgelsen, at bare 10 % af arbejdspladserne med over 25 ansatte ikke havde et SU.

### *3.1.1 Hvor mange arbejdspladser har et samarbejdsorgan?*

Som det ses i tabel 1 nedenfor har hele 95 % af arbejdspladserne i denne undersøgelse et samarbejdsorgan, hvilket indikerer en meget stor udbredelse. Sammenlignes gruppen af arbejdspladser med 25 til 49 ansatte fra undersøgelsen med den tilsvarende gruppe fra den ovenfor omtalte undersøgelse af tillidsrepræsentanternes vilkår, viser det sig, at 22 % af arbejdspladserne i begge undersøgelser ikke har et samarbejdsorgan. Tallene fra de to undersøgelser er desuden interessante, da organisationerne bag Samarbejdsaftalen, DIs og CO-Industris tal for udbredelsen af SU viser en langt mindre udbredelse. En årsag til denne forskel kan bl.a. være, at organisationernes tal bygger på selvinitierede indberetninger fra de enkelte arbejdspladser. Da manglende indberetning ikke er forbundet med nogle sanktioner, men blot medfører, at man ikke modtager informationsmateriale fra TekSam, kan man således forestille sig, at mange arbejdspladser godt kan have oprettet SU uden at have indberettet dette. Det er dog værd at bemærke, at tallene fra denne undersøgelse ikke er fuldstændig sammenlignelige med organisationernes tal.

Det er vigtigt her at holde sig for øje, at man ikke på baggrund af undersøgelsen kan konkludere, at næsten 95 % af alle produktionsarbejdspladser i industrien har et samarbejdsorgan. Da der er tale om arbejdspladser og ikke virksomheder, kan man således forestille sig, at fire arbejdspladser fra samme virksomheder alle vil have et samarbejdsorgan. En anden usikkerhedsfaktor i forhold til den generelle udbredelse af samarbejdsorganer må siges at være den overrepræsentation af større arbejdspladser i undersøgelsen, som er beskrevet i afsnit (metodeafsnittet). Som det ses nedenfor i tabel 1, er der således en signifikant sammenhæng mellem arbejdspladsens størrelse og tilstedeværelsen af et samarbejdsorgan. En tredje usikkerhedsfaktor, som kan have været med til at øge andelen af arbejdspladser med SU, er udvælgelsen af arbejdspladser, som for tillidsrepræsentanternes vedkommende har taget udgangspunkt i netop det, at der på arbejdspladsen er en tillidsrepræsentant. Som det bemærkes senere har netop tilstedeværelsen af en tillidsrepræsentant på arbejdspladsen i en del tilfælde haft direkte betydning for etableringen af SU. Man kan således forestille sig, at andelen af arbejdspladser med SU vil være lavere for arbejdspladser, som ikke har en tillidsrepræsentant. Den faktiske betydning heraf er det på grund af de manglende kilder dog ikke mulig at fastlægge. Tilbagemeldinger fra tillids- og ledelsesrepræsentanter i den udtrukne stikprøve indikerer, at en del potentielle respondenter har undladt at svare, fordi de har opfattet, at undersøgelsen ude-

---

<sup>7</sup> Betegnelsen 'produktionsarbejdsplads' henviser til inklusionskriteriet i analysen om, at minimum 25 % af medarbejdergruppen på arbejdspladsen skal være beskæftiget i produktionen. Baggrunden for kriteriet er beskrevet i appendiks A om undersøgelsens metode.

lukkende omfattede arbejdspladser med SU. Der er ikke noget i tilbagemeldingerne, som giver et indtryk af, hvor udbredt denne opfattelse har været, men det må i hvert fald forventes, at det har mindsket andelen af arbejdspladser uden SU.

En relateret usikkerhedsfaktor kan være, at nogle tillids- og ledelsesrepræsentanter opfatter, at de i en eller anden udstrækning gør noget forkert ved ikke at have et SU eller føler, at de ikke har været deres opgave voksen, hvis de ikke har kunnet etablere et SU på deres arbejdsplads. Det er sandsynligt, at respondenter med denne opfattelse vil være tilbøjelige til ikke at deltage. Denne usikkerhedsfaktor vil ligesom de andre være med til at øge andelen af arbejdspladser med SU i undersøgelsen.

Det, at så lille en del af arbejdspladserne i undersøgelsen ikke har et samarbejdsorgan, giver visse udfordringer i forhold til statistisk at teste, hvilken betydning det eksempelvis har for respondenternes holdninger til forskellige spørgsmål, om de har et SU eller ej. Alene det at have respondenter fra både arbejdspladser med og uden SU er dog usædvanligt og giver en række muligheder for at undersøge betydningen heraf.

*Tabel 1 - Hvilken type samarbejdsorgan har arbejdspladsen? (i procent)*

SU	87
HSU	19
LSU	17
Kombi-SU/AMIR	13
Virksomhedsnævn	1
Ingen samarbejdsorganer	5
I alt	100

N=830 respondenter

(respondenterne havde mulighed for at sætte mere end ét kryds)

Ser vi nærmere på, hvilken type samarbejdsorgan arbejdspladsen har, fremgår det tydeligt, at samarbejdsudvalg er den klart mest udbredte form for samarbejdsorgan, og at en væsentlig del af arbejdspladserne har et egentligt system af samarbejdsorganer, hvor personer fra forskellige dele af arbejdspladsen fra henholdsvis medarbejder- og ledelsessiden sidder i forskellige samarbejdsorganer. Sammenholder man, hvilken type samarbejdsorgan arbejdspladsen har med *virksomhedens* størrelse, målt på antallet af ansatte, viser det sig ikke overraskende, at der er en meget tydelig sammenhæng, således at hovedsamarbejdsudvalg og lokale samarbejdsudvalg primært er forbeholdt store virksomheder med mere end 2500 ansatte (83 % af arbejdspladserne med HSU og 86 % af arbejdspladserne med LSU er en del af virksomheder med mere end 2500 ansatte).

### *3.1.2 Karakteristika ved arbejdspladser med og uden SU*

For at besvare forskningsspørgsmålet om, hvilke faktorer, der er afgørende i forhold til om et SU etableres eller fravælges, fokuseres der nu på, hvad der karakteriserer arbejdspladser henholdsvis med og uden SU. Efterfølgende vil

fokus blive rettet mod de konkrete begrundelser respondenterne angiver i forhold til enten etablering eller fravælgelse af SU.

*Tabel 2 – Tilstedeværelsen af SU på arbejdspladsen fordelt på arbejdspladsens størrelse målt på antal ansatte (i procent)*

	Uden SU	Med SU
Mellem 26 og 35	19	81
Mellem 36 og 49	21	79
Mellem 50 og 99	8	92
Mellem 100 og 149	0	100
Mellem 150 og 249	1	99
Mellem 250 og 349	0	100
Mellem 350 og 499	0	100
500 eller flere	1	99
I alt	5	95

N: 830

Helt overordnet er det tydeligt ud fra tabel 2 ovenfor, at der er en klar og stærk sammenhæng mellem arbejdspladsens størrelse og hvorvidt der findes et samarbejdsorgan eller ej på arbejdspladsen. Ét definerende karakteristikum ved arbejdspladserne uden SU er således, at de gennemsnitligt er mindre end arbejdspladserne med SU. Der er således bare to arbejdspladser i undersøgelsen med mere end 100 ansatte, som ikke har et SU. Yderligere er det interessant at konstatere, at der ingen signifikant forskel er på andelen af arbejdspladser med og uden SU, når man sammenligner arbejdspladser med under 35 ansatte med arbejdspladser med mellem 36 og 49 ansatte. Det indikerer tydeligt, at det ikke er den formelle grænse på 35 ansatte i Samarbejdsaftalen, som er afgørende for, hvorvidt en arbejdsplads har etableret et SU eller ej. Nedenfor fokuseres der på, hvilke andre faktorer der i stedet spiller ind. Samtidig er det interessant at konstatere, at den kritiske grænse i forhold til antallet af ansatte i stedet går ved 50 ansatte og for alvor slår igennem, når arbejdspladsen har mere end 100 ansatte.

Sammenholder man virksomhedens ejerform med, hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej, viser det sig, at der er tale om en statistisk signifikant sammenhæng. Således har hele 98 % af de arbejdspladser, som fungerer som moderselskab eller koncernhovedkvarter et SU, mens det samme gør sig gældende for 95 % af de arbejdspladser, der fungerer som underselskab, datterselskab eller en del af en koncern og for 88 % af de arbejdspladser, der fungerer som selvstændige virksomheder. Denne sammenhæng forsvinder dog ikke overraskende, hvis man uddyber sammenhængen med antallet af ansatte på arbejdspladsen. Den helt afgørende faktor, i forhold til sandsynligheden for om en arbejdsplads har etableret et SU eller ej, er således arbejdspladsens størrelse, mens det ikke er muligt at finde statistisk signifikante sammenhænge mellem tilstedeværelsen af et SU på arbejdspladsen og branchetilhørsforhold, hvorvidt arbejdspladsen er dansk eller udenlandsk ejet eller hvor stor en andel af medarbejderne, der er ansat i produktionen.



### 3.1.3 Fakta omkring SU på arbejdspladserne

Som nævnt tidligere har Samarbejdsaftalen mellem parterne på arbejdsmarkedet i forskellige former eksisteret siden 1947. Det formelle grundlag for etableringen af formaliserede samarbejdsorganer har dermed eksisteret i mere end 60 år. Nedenfor fokuseres der først på, hvor længe arbejdspladserne med SU har haft et sådan, samt efterfølgende på hvor mange møder der afholdes årligt.

Tabel 3 - *Hvor længe har arbejdspladsen haft et SU?(i procent)*

Under 1 år	2
1-2 år	2
3-5 år	6
6-10 år	8
11-15 år	8
Over 15 år	60
Ved ikke	15
I alt	101

N=730

Af tabel 3 fremgår det, at størstedelen af arbejdspladserne har haft et samarbejdsudvalg i mange år. Agervold fandt i sin undersøgelse, at virksomhederne i hans undersøgelse i gennemsnit havde haft et SU i 16 år (2002). Det stemmer fint overens med, at 60 % af alle arbejdspladserne i undersøgelsen har haft et SU i mere end 15 år. Hertil kan så lægges, at 15 % af respondenterne i undersøgelsen ikke ved, hvornår SU blev etableret. Det kunne indikere, at SU på disse arbejdspladser i hvert fald ikke er blevet etableret inden for de seneste par år heller. Udelukker man disse respondenter fra beregningsgrundlaget for udelukkende at fokusere på de respondenter, som ved, hvornår SU blev etableret på arbejdspladsen, angiver 71 %, at SU er etableret for over 15 år siden.

Tabel 4 - *Hvor mange SU-møder har arbejdspladsen afholdt inden for det seneste år? (i procent)*

0-3 møder	12
4-5 møder	49
6 møder	23
7-8 møder	12
Mere end 8 møder	5
I alt	101

N=689

Som tabellen illustrerer, afholder langt de fleste af arbejdspladsernes SU møde 4 til 5 gange om året. I Samarbejdsaftalen anføres det, at et samarbejdsudvalg omfattet af Samarbejdsaftalen ”holder 6 møder årligt, medmindre andet aftales lokalt” (Samarbejdsaftalen 2006: 10). Hele 61 % af arbejdspladserne i undersøgelsen afholder således færre møder årligt end angivet i Samarbejdsaftalen. Dog

kan man diskutere om ikke 4-8 møder årligt kan betragtes som en form for normalområde, hvor intentionen i aftalen om den lokale tilrettelæggelse overholdes. Antallet af årlige SU-møder stemmer fint overens med, at Agervold i 1995 fandt, at tre-fjerdedele af virksomhederne i hans undersøgelse holdt mellem 4 og 6 møder om året (2002). Sammenholder man antallet af afholdte møder med antallet af ansatte på arbejdspladsen, ses der en signifikant sammenhæng. Jo større arbejdspladsen er, jo flere SU-møder har arbejdspladsen afholdt inden for det seneste år. I afsnit 3.2 fokuseres der bl.a. på, hvorvidt antallet af SU møder og hvor længe arbejdspladsen har haft et SU har betydning for respondenternes vurdering af samarbejdets kvalitet.

*3.1.4 Hvorfor etablerer nogen arbejdspladser SU, mens andre fravælger det?* Efter den indledende karakteristik af arbejdspladser med og uden SU fokuseres der nu på, hvilke mere kvalitative faktorer, der ifølge parterne<sup>8</sup> spiller ind i forhold til, hvorvidt en arbejdsplads vælger SU til eller fra.

*Tabel 5 - Hvorfor har arbejdspladsen ikke et SU?(kun TR) (i procent)*

Ikke nogen interesse eller behov for SU	35
Modstand fra ledelsen	24
Ved ikke	23
Ingen TR eller TR har ikke taget initiativ	12
Andet (omstruktureringer, SU er ikke et krav)	6

N: 34

For at komme et spadestik dybere i forhold til, hvorfor netop disse arbejdspladser ikke har valgt at etablere et SU,<sup>9</sup> er det relevant at se nærmere på, hvilke konkrete faktorer henholdsvis lederne og tillidsrepræsentanterne på de pågældende arbejdspladser peger på. Tabel 5 viser en gruppering af de faktorer, tillidsrepræsentanterne peger på. Af tabellen fremgår det, at den væsentligste faktor på en del arbejdspladser er manglende interesse eller behov set fra medarbejdernes side. En tillidsrepræsentant noterer bl.a. ”[jeg] har svært ved at finde værdier ved et SU. Hvad kan et SU bidrage med?”, mens en anden uddyber denne betragtning på følgende måde ”pga. manglende interesse. Vi har en god sikkerhedsgruppe, og man mener, at jeg som TR løser samarbejdsproblemer”. Medarbejderne og tillidsrepræsentanterne på de fortrinsvis små arbejdspladser med under 50 ansatte, som ikke har et SU, har således svært ved at se, hvordan samarbejdet skulle blive bedre ved at etablere et SU; fravalget skyldes dermed, at samarbejdet i forvejen fungerer. På syv af arbejdspladserne skyldes fraværet af et SU dog ikke et bevidst fravalg på medarbejdernes side, men derimod modstand fra ledelsens side. En tillidsrepræsentant på en arbejdsplads med mere end

<sup>8</sup> Betegnelsen ’parterne’ henviser her ikke til arbejdsmarkedets organisationer, men i stedet til medarbejderne og deres repræsentanter og lederne på den enkelte arbejdsplads.

<sup>9</sup> Det er vigtigt at holde sig for øje, at der kun er tale om et decideret ’fravalg’ af SU for de 18 arbejdspladser med mere end 35 ansatte – de resterende 17 arbejdspladser med under 35 ansatte behøver som sådan ikke at forholde sig aktivt til Samarbejdsaftalen og etableringen af SU. Dette forhold kan måske forklare, hvorfor så relativt mange af tillidsrepræsentanterne svarer ved ikke.

50 ansatte svarede ”[...]ledelsen er stærkt imod oprettelsen, da de tror, at det vil medføre, at fagforeningen så vil køre virksomheden i sænk via sin medbestemmelse. TR har vurderet, at det at gennemtvinge oprettelsen vil have en negativ, snarere end positiv effekt.” Citatet antyder, at oprettelsen af et SU på nogle arbejdspladser altså langt fra kun afhænger af, hvorvidt Samarbejdsaftalens krav om minimum 35 ansatte er opfyldt. Virkeligheden er i stedet den, at medarbejderne måske formelt set kan gøre krav på etableringen af et SU, men at et sådant krav samtidig vil skade og ikke fremme samarbejdet. Tillidsrepræsentantens udsagn giver dermed en del af forklaringen på, hvorfor det ikke ovenfor var muligt at finde nogen signifikant forskel i forhold til tilstedeværelsen af SU eller ej mellem arbejdspladser med under 35 ansatte og arbejdspladser med mellem 36 og 50 ansatte på trods af den formelle grænse i Samarbejdsaftalen.

Det fremgår af andre tillidsrepræsentanters svar, at graden af modstand fra ledelsen kan variere fra direkte modstand, som det kommer til udtryk i ovenstående citat, til hvad der bedst kan beskrives som tillidsrepræsentantens fornemmelse af modvilje, hvor ledelsen, og måske også en del af medarbejderne, har svært ved at se værdien af en etablering af et SU. Som en tillidsrepræsentant udtrykker det ”[...]tror nu ikke det ønskes af virksomheden”.

Som det også fremgår af tabellen, er en del af tillidsrepræsentanterne ikke klar over, hvorfor arbejdspladsen ikke har et SU. Det kan indikere, at der måske på den ene side ikke er tale om et bevidst fravalg, men samtidig at værdien af et SU på den anden side heller ikke står helt klar for disse tillidsrepræsentanter, og at det i hvert fald ikke er noget, de forholder sig til. Endeligt peger enkelte tillidsrepræsentanter på det, at der har manglet en tillidsrepræsentant eller tillidsrepræsentantens manglende initiativ som en faktor. Herved påtager de pågældende tillidsrepræsentanter sig i modsætning til tillidsrepræsentanterne ovenfor ansvaret for etablering af et eventuelt SU. Senere sættes der fokus på netop spørgsmålet om, hvem der har taget initiativ til oprettelsen af SU på de arbejdspladser, hvor et sådant findes.

Vendes blikket mod de få ledere på arbejdspladser uden SU, peger de på nogle lidt andre faktorer som udslagsgivende. Ifølge dem er den helt afgørende faktor, at en formalisering af samarbejdet, som et SU anses for at være, ikke er nødvendig, enten fordi arbejdet er organiseret i eksempelvis selvstyrende teams, eller fordi der findes andre samarbejdsformer. Som en leder siger ”[...]medarbejderne har ikke ønsket det. Vi har AMO<sup>10</sup>, to medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen, seks årlige informationsmøder for alle medarbejdere + individuelle afdelingsledermøder”. Både lederne og tillidsrepræsentanterne angiver dermed manglende interesse, der skyldes et allerede velfungerende samarbejde organiseret på anden vis som en væsentlig faktor. Parterne er dog ikke enige, når det kommer til tillidsrepræsentanternes angivelse af ledelsens modstand mod oprettelsen af SU på nogle arbejdspladser. Således angiver ingen ledere, at fravalget af SU på arbejdspladsen skyldes, at ledelsen har været modstandere heraf.

<sup>10</sup> AMO er en forkortelse for Arbejdsmiljøorganisation.

### 3.1.5 Hvem tog initiativ til etableringen af SU og hvorfor blev SU etableret?

Efter at have kigget nærmere på, hvorfor nogle arbejdspladser ikke har etableret SU, vendes blikket nu mod de arbejdspladser, hvor man har valgt at etablere SU. Indledningsvis fokuseres der på, hvilke aktører, der har taget initiativ til etableringen, hvorefter blikket rettes mod, hvilke faktorer, der var afgørende for, at SU blev etableret.

Tabel 6 - Hvem tog initiativ til etableringen af SU? (i procent)

	TR	LR
Medarbejderne	61	29
Ledelsen	54	64
Arbejdsgiverforeningen	4	4
Fagforeningen	14	4
Ved ikke	11	11
Andre	9	0

N: TR=71, LR=28.

Note: Respondenterne har haft mulighed for at angive mere end et svar.

For at komme et spadestik dybere i forhold til forståelsen af omstændighederne omkring etableringen af SU, er det interessant at se på hvem, der har været initiativtagere. Af tabel 6 fremgår det ikke overraskende, at oprettelsen af SU i vid udstrækning initieres af parterne på arbejdspladsen<sup>11</sup>. Fagforeningerne og arbejdsgiverforeningerne angives, som det fremgår, kun i få tilfælde som initiativtagere til oprettelsen. Hvor stor eksempelvis fagforeningens rolle har været er der dog en vis uenighed om mellem tillidsrepræsentanter og ledere. Det er yderligere påfaldende, at en væsentlig del af tillidsrepræsentanterne peger på, at det var ledelsen, som tog initiativ til oprettelsen. Det efterlader helt i forlængelse af ånden i Samarbejdsaftalen et indtryk af, at SU er udtryk for et gensidigt ønske om samarbejde fra både medarbejdere og ledelse. I denne sammenhæng er det værd at bemærke, at næsten to tredjedele af de respondenter, som har angivet ledelsen eller medarbejderne som initiativtager, også har angivet modparten som initiativtager. Det kan tolkes således, at der i mange af tilfældene var tale ikke bare om et fælles ønske, men at oprettelsen af SU også var resultatet af et fælles initiativ. Kigger man nærmere på omstændighederne omkring oprettelsen af SU, viser det sig da også, at mere end 83 % af tillidsrepræsentanterne og praktisk talt alle lederne (97 %) angiver, at der var enighed om oprettelsen af SU. Så selv i de tilfælde, hvor kun den ene af parterne opfattes som initiativtager, var der altså enighed om oprettelsen. Kun i syv konkrete tilfælde angiver tillidsrepræsentanter, at der ikke var enighed om oprettelsen. Kigger man nærmere på tillidsrepræsentanternes angivelse af, hvilken part der var imod oprettelsen af SU, ses det, at ledelsen eller virksomhedsejeren i fem tilfælde har været modstander af oprettelsen. Samtidig angiver de, at modstanden enten skyld-

<sup>11</sup> Her er det vigtigt at bemærke, at betegnelsen 'medarbejderne' i dette tilfælde dækker over alle medarbejdere og dermed også tillidsrepræsentanterne.

tes, at ledelsen mente, at det var unødvendigt, eller at ledelsen ønskede en mere uformel kontakt mellem parterne. Sammenholder man det med analysen ovenfor af tillidsrepræsentanterne uden SU kan man konstatere, at det lykkes for tillidsrepræsentanterne på nogle arbejdspladser at oprette et SU på trods af modstand fra ledelsen, mens andre tillidsrepræsentanter enten vælger ikke at insistere eller mislykkes hermed.

Tabel 7 - *Hvorfor oprettede arbejdspladsen et SU? (kun TR)(i procent)*

Medarbejderkrav	23
Forbedring af samarbejdet/løse problemer/styrke sammenholdet på medarbejdersiden	17
Omstruktureringer	15
Eksternt krav (overenskomst/lovgivning/Samarbejdsaftale)	14
Information/indblik	12
Behov for dialog	6
Formalisering	4
Husker ikke	6
Andet	6

N= 65 (Det faktum, at de fleste af arbejdspladserne i undersøgelsen har etableret et samarbejdsorgan for en del år siden, betyder, at der kun findes relativt få respondenterne i undersøgelsen med kendskab til, hvorfor arbejdspladsen i sin tid etablerede et SU).

Rettes fokus mod respondenternes angivelse af baggrunden for oprettelsen af SU, er det interessant i tabel 7 at konstatere, at 14 % af tillidsrepræsentanterne angiver, at oprettelsen skyldtes et eksternt overenskomst- eller lovgivningsmæssigt krav om SU. Det er påfaldende, at en væsentlig del af tillidsrepræsentanterne således ikke er klar over, at der hverken i overenskomsten eller lovgivningen er et egentligt krav om, at arbejdspladsen skal have et SU. Samarbejdsaftalen foreskriver således blot, at et SU kan oprettes i virksomheder med mere end 35 ansatte ”*hvor enten arbejdsgiveren eller et flertal af de ansatte foreslår det*” (Samarbejdsaftalen s.11). Endeligt kunne opfattelsen eventuelt også hænge sammen med tillidsrepræsentanternes opfattelse af, at SU på nogle arbejdspladser fungerer som et proformaorgan uden reel betydning, der udelukkende eksisterer pga. et eksternt krav herom. Denne opfattelse kommer bl.a. til udtryk hos en tillidsrepræsentant, der skriver ”*fordi det står i Samarbejdsaftalen og ikke fordi de har lyst til at samarbejde*”.

Udover det eksterne krav om et SU, peger en række tillidsrepræsentanter på, at oprettelsen skyldtes strukturelle omstændigheder i form af eksempelvis omstruktureringer på arbejdspladsen. Her nævnes bl.a. betydningen af fusioner og omorganiseringer internt i virksomheden, som har betydet, at en arbejdsplads, hvor der hidtil ikke har været et SU, bliver lagt sammen med en arbejdsplads, hvor der hele tiden har været et SU. Herefter har arbejdspladsen fremover et SU, som én tillidsrepræsentant bemærker ”*her var der tale om en fusion mellem gamle virksomheder, der pr. tradition og størrelse havde lokale SU og HSU*”.

Flest tillidsrepræsentanter peger på, at etableringen af SU udsprang af et medarbejderkrav enten fra medarbejdergruppen som sådan eller fra en tillidsrepræsentant. Her bliver der dermed peget på den betydning aktører i form af

enkeltpersoner eller grupper af medarbejdere kan have. En tillidsrepræsentant siger bl.a. om baggrunden ”*primært fordi vi var nogle medarbejdere, der kæmpede for det*”. Citatet antyder, at etableringen af SU, på trods af parternes angivelse af at der i vid udstrækning har været tale om enighed, i praksis kræver, at en eller flere personer tager initiativ til etableringen. Relateret til medarbejderkravet er de 12,3 % af tillidsrepræsentanterne, der angiver ønsket om mere information eller indblik. I princippet kan man sige, at forskellen mest ligger i, hvorvidt angivelsen betegner, hvem der tog initiativ til oprettelsen eller hvorfor SU blev etableret. Det samme gør sig gældende for de af tillidsrepræsentanterne, som fremhæver, at etableringen skyldtes et ønske om at forbedre samarbejdet. Dette kan i princippet også siges at være et udtryk for et medarbejder- om ikke krav så i hvert fald ønske.

Man kan således med god mening gruppere de forskellige svar i tre drivende faktorer bag etableringen af SU, som henholdsvis peger på eksterne krav, strukturelle omstændigheder og medarbejderkrav/-ønsker. Grupperes tillidsrepræsentanternes svar på denne måde, bliver medarbejdernes initiativ i forskellige afskygninger suveræn topscorer angivet af mere end 60 %. Det er interessant taget i betragtning, at tillidsrepræsentanterne ovenfor har angivet, at ledelsen i mere end 50 % af tilfældene var initiativtager til etableringen af SU.

Set i lyset af nogle tillidsrepræsentanternes angivelse af unødigt formalisering som begrundelse for at fravælge SU, er det interessant, at andre tillidsrepræsentanter lige modsat begrundet oprettelsen af SU med et ønske om at formalisere samarbejdet. En forståelse af, hvordan de samme overvejelser kan falde helt modsat ud, kræver en nærmere analyse af de konkrete forhold på de enkelte arbejdspladser. En oplagt forklaring vil dog være tillidsrepræsentanternes forskellige erfaringer med samarbejdet i og uden for SU på arbejdspladsen.

Tabel 8 - *Hvorfor oprettede arbejdspladsen et SU? (kun ledere (i procent)*

Forbedring af forhold omkring samarbejde	41
Ønske om formelt forum	28
Eksternt krav	24
Ønske fra medarbejderne	24
Praktiske forhold (størrelse - behov for forum)	10
Inddragelse af medarbejdere	7

N= 29 ledere

Kigger man på ledernes begrundelser for oprettelsen af SU, går en række af angivelserne fra tillidsrepræsentanterne igen. Bl.a. topper forbedring af forhold omkring samarbejde listen. Herunder angiver en række ledere bl.a. ønsket om bedre information og dialog, samt et tættere samarbejde mellem medarbejdergrupperne. Konkrete svarede en leder bl.a. ”*For at medinddrage flere medarbejdere og forbedre informationen begge veje*”. Denne gruppe modsvarer dermed de to grupper af tillidsrepræsentanter, som har angivet henholdsvis forbedring af samarbejde og indblik/information. 24 % af lederne angiver desuden, at et eksternt krav i lovgivning, overenskomst eller Samarbejdsaftalen om SU har haft betydning for, at arbejdspladsen oprettede et SU. Ligesom med tillidsre-

præsenterne kan det undre, at så relativt stor en del af lederne tilsyneladende ikke kender til rammerne omkring SU. Lederne og tillidsrepræsenterne er yderligere også enige om, at oprettelsen i en del tilfælde hænger sammen med et ønske fra medarbejderne.

Et ønske om at formalisere samarbejdet spiller en større rolle for ledere end for tillidsrepræsenter, når der spørges til baggrunde for at oprette et SU. Det kan på den ene side måske umiddelbart undre, da vi ved fra tidligere undersøgelser (indsæt reference til Epinion?), at tillidsrepræsenter ønsker en formalisering af samarbejdet for at sikre at blive inddraget. På den anden side kan det også være udtryk for, at disse ledere opfatter, at det er mindre omkostningstungt at formalisere kontakten og derved have et mere overskueligt forhold til medarbejderne og tillidsrepræsenterne. Endeligt er det interessant at konstatere, at et par af lederne angiver inddragelse af medarbejderne som en betydningsfuld faktor. Medarbejderinddragelse er altså set fra disse ledes side ikke kun i medarbejdernes interesse, selvom det måske kan betyde, at ledelsesretten begrænses.

### 3.1.6 Hvordan foregår samarbejdet på arbejdspladser henholdsvis med og uden SU

I forlængelse af spørgsmålet omkring formaliseringens betydning for samarbejdet, er det interessant at se på, hvordan samarbejdet foregår afhængig af, hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej - og i hvilket omfang samarbejdet er formaliseret.

Tabel 9 - Hvor ofte mødes TR og leder på arbejdspladser med og uden SU?(i procent)

	Med SU		Uden SU	
	TR	LR	TR	LR
Dagligt	56	22	52	42
Flere gange om ugen	28	37	24	17
Ca. én gang om ugen	9	20	9	0
Ca. én gang hver 14. dag	5	12	9	0
Sjældnere	2	7	6	25
Ved ikke	0	2	0	17

N: TR=611, LR=221

Der er ingen signifikant sammenhæng mellem, hvorvidt arbejdspladsen har et SU, og hvor ofte ledelsen og tillidsrepræsenterne taler sammen, hvis man kigger på data fra tillidsrepræsenterne. Sammenhængen er til gengæld høj-signifikant, hvis man kigger på lederne ( $p > 0,000$ ). Her er der, med forbehold for de meget små tal, tale om en polarisering blandt arbejdspladserne uden SU. En større andel af parterne på arbejdspladser uden SU end blandt arbejdspladserne med SU har således på den ene side daglig kontakt, mens en større andel af parterne på arbejdspladser uden SU end blandt arbejdspladserne med SU, på den anden side har en sjældnere kontakt end hver 14.dag. Det er desuden interessant, at der er signifikant forskel på tillidsrepræsenternes og ledernes op-

fattelse af frekvensen af samarbejdet. Tillidsrepræsentanter mener således, at kontakten er meget tæt, og hele 84 % angiver, at de taler med den leder, de primært samarbejder med, minimum flere gange om ugen. Til sammenligning mener lederne ikke, at kontakten er helt så tæt, og det er således bare 59 %, som angiver, at kontakten sker flere gange om ugen eller oftere. Gruppen af ledere, som taler sjældnere med tillidsrepræsentanterne end hver 14. dag udgør også en relativt større andel end hos tillidsrepræsentanterne. Det helt overordnede billede må dog siges at være en tæt kontakt mellem parterne på langt de fleste arbejdspladser. Yderligere er det interessant, at der er en signifikant sammenhæng mellem tillidsrepræsentanternes ugentlige tidsforbrug på hvervet og kontakten til ledelsen, sådan at jo mere tid tillidsrepræsentanterne bruger på hvervet, jo tættere er kontakten. Det er i princippet logisk nok, at 'professionelle' tillidsrepræsentanter, der har hvervet som en af deres primære arbejdsopgaver, har bedre muligheder for at have en tæt kontakt. Da der er en højsignifikant sammenhæng mellem antallet af ansatte og hvor meget tid tillidsrepræsentanterne bruger på hvervet, er det overraskende, at det ikke er muligt at finde en sammenhæng mellem arbejdspladsens størrelse målt på antal ansatte og hvor ofte ledelsen og tillidsrepræsentanterne taler sammen.

*Tabel 10 - Når I taler sammen, er der da primært tale om formelle møder (med indkaldelse, dagsorden og referat) eller uformelle samtaler?*

	Med SU		Uden SU	
	TR	LR	TR	LR
Udelukkende formelle møder	2	0	0	0
Primært formelle møder	5	6	0	0
Lige ofte formelle og uformelle møder	53	46	30	33
Primært uformelle samtaler	36	45	58	58
Udelukkende uformelle samtaler	4	2	9	0
Ved ikke	0	0	0	8

N: TR= 611, LR=217

Med hensyn til formaliseringsgraden af kontakten mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne forholder det sig lige modsat. Sammenhængen er således højsignifikant for tillidsrepræsentanterne, mens den slet ikke er signifikant for lederne. Tillidsrepræsentanter på arbejdspladser uden SU angiver, som vist i tabel 10 ovenfor, i højere grad end tillidsrepræsentanter på arbejdspladser med SU, at kontakten med ledelsen har karakter af uformelle møder. Det betyder, som det også ses, langt fra, at kontakten på arbejdspladser med SU er meget formaliseret; således angiver bare 6 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU, at kontakten med ledelsen udelukkende eller primært har karakter af formelle møder. Der ses således en klar sammenhæng mellem samarbejdets formalisering, og hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej. Sammenligner man tallene i tabellen ovenfor med tallene fra Epinions undersøgelse fra 2007 (2007), hvor kun 26 % af respondenterne angav, at kontakten primært eller udelukkende



havde karakter af uformelle møder, viser det sig, at kontakten ifølge nærværende undersøgelse er væsentlig mere uformel på arbejdspladser med SU<sup>12</sup>. Epinions undersøgelse bekræfter desuden Agervolds fund, at der findes en signifikant sammenhæng mellem antallet af ansatte og samarbejdets formalisering, således at formaliseringen af samarbejdet stiger i takt med antallet af ansatte. Denne sammenhæng kan i nærværende undersøgelse kun findes hos lederne, mens sammenhængen ikke er signifikant for tillidsrepræsentanterne.

*Tabel 11 - Har du oplevet, at et formelt eller uformelt møde om samarbejde har udviklet sig til en egentlig forhandling?(i procent)*

	TR	LR
Der skelnes ikke mellem forhandling og samarbejde	8	16
Ofte	8	6
Enkelte gange	53	43
Aldrig	29	32
Ved ikke	2	3
I alt	100	100

N: TR= 611, LR=217

Ser man nærmere på spørgsmålet omkring adskillelsen mellem forhandling og samarbejde på arbejdspladserne er det interessant, at det kun er få arbejdspladser (hhv. 24 % for lederne vedkommende og 16 % for tillidsrepræsentanternes vedkommende), hvor der enten slet ikke skelnes mellem forhandling og samarbejde eller, hvor der ofte sker en glidning fra samarbejde til forhandling. Omvendt har omkring 30 % af både tillidsrepræsentanterne (29 %) og lederne (32 %) aldrig oplevet, at et formelt eller uformelt møde om samarbejde har udviklet sig til en egentlig forhandling. De største grupper af ledere (43 %) og tillidsrepræsentanter (53 %) har dog oplevet en sådan glidning enkelte gange. Det er i den sammenhæng interessant, at der statistisk set, hverken kan findes en sammenhæng mellem denne distinktion og arbejdspladsen størrelse eller hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej. Til gengæld kan man konstatere, at der er en statistisk sammenhæng mellem hvor længe arbejdspladsen har haft et SU og hvorvidt tillidsrepræsentanterne angiver, at der sker en glidning mellem forhandling og samarbejde; jo længere arbejdspladsen har haft et SU, jo større andel af tillidsrepræsentanterne oplever en glidning.

### *3.1.7 Parternes opfattelse af betydningen af SU*

Efter at have kigget nærmere på parternes beskrivelser af, hvor og hvordan samarbejdet foregår på arbejdspladser hhv. med og uden et SU, er det nu relevant at kigge på deres konkrete vurdering af, hvorvidt medarbejderne er bedre stillet ved, at arbejdspladsen har et SU<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Epinions undersøgelse omfatter kun virksomheder med SU (Epinion 2007)

<sup>13</sup> Som det fremgår af tabeloverskrifterne er lederne og tillidsrepræsentanterne ikke blevet stillet helt de samme spørgsmål. De er dermed ikke fuldstændig sammenlignelige, men kan dog siges begge at give udtryk for respondenternes vurdering af betydningen af SU.

*Tabel 12 - Er medarbejderne bedre stillet ved at have et SU? (kun TR) (i procent)*

Ja	83
Nej	4
Ved ikke	13

N: TR= 522

*Tabel 13 - Ville samarbejdet på arbejdspladsen være dårligere hvis ikke der var et SU? (kun ledere) (i procent)*

Ja	52
Nej	28
Ved ikke	20

N: LR= 159

Som det fremgår af tabel 12, er tillidsrepræsentanterne meget overbeviste om den positive betydning SU har for medarbejderne, mens lederne er knap så positive. Hele 83 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU er således overbeviste om, at medarbejderne er bedre stillet, end hvis arbejdspladsen ikke havde et SU. Tager man højde for, at 13 % af tillidsrepræsentanterne har svaret 'ved ikke' til spørgsmålet efterlader det blot 4 % af tillidsrepræsentanterne, som er overbeviste om, at medarbejderne ville være bedre stillet uden SU. På leder-siden er mere end halvdelen (52 %) af lederne på arbejdspladser med SU overbeviste om, at samarbejdet på arbejdspladsen ville være dårligere, hvis ikke arbejdspladsen havde et SU. Det er dog værd at bemærke, at en stor minoritet blandt lederne (28 %) ikke mener, at samarbejdet ville være dårligere, hvis arbejdspladsen ikke havde et SU. Ligeledes er der en større gruppe af lederne (20 %), der i hvert fald ikke er overbeviste om SU's hverken positive eller negative betydning for samarbejdet på arbejdspladsen, og som har svaret 'ved ikke' på spørgsmålet. Nedenfor rettes blikket mod de forklaringer, som henholdsvis tillids- og ledelsesrepræsentanter har angivet for deres vurdering af SU's betydning.

*Tabel 14 - Ville medarbejderne være bedre stillet ved at have et SU? (kun TR) (i procent)*

Ja	7
Nej	50
Ved ikke	43

N=33

*Tabel 15 - Ville samarbejdet være bedre, hvis arbejdspladsen havde et SU? (kun ledere) (i procent)*

Ja	45
Nej	12
Ved ikke	42

N=14

Kigger man nærmere på tillidsrepræsentanterne og lederne fra arbejdspladser uden SU's vurdering af betydningen af ikke at have et SU, viser det sig i tabel 15, at lidt under halvdelen (45 %) af de tillidsrepræsentanter, som ikke har et SU, mener, at medarbejderne ville være bedre stillet, hvis arbejdspladsen havde et SU. Samtidig er det iøjnefaldende, at næsten ligeså mange af tillidsrepræsentanterne (42 %) har svaret 'ved ikke'. Det er ikke overraskende i betragtning af, at de i praksis sandsynligvis ikke har erfaring med, hvordan et SU på deres nuværende arbejdsplads ville fungere. Også for tillidsrepræsentanterne uden SU gælder det, at kun en lille minoritet (12 %) er overbeviste om, at medarbejderne ikke ville være bedre stillet ved at have et SU. For lederne er billedet et noget andet. Her mener halvdelen af lederne (50 %) på arbejdspladser uden SU ikke, at samarbejdet ville være bedre, hvis arbejdspladsen havde haft et SU, mens bare 7 % af lederne (svarende til én leder) mener, at samarbejdet ville være bedre, hvis arbejdspladsen havde et SU. Ligesom for ledere på arbejdspladser med SU gælder det, at en stor minoritet af lederne (43 %) ikke er overbeviste om betydningen af at have et SU for samarbejdet og har svaret 'ved ikke'. Det er således primært tillidsrepræsentanterne, som kan se fordelene ved, at arbejdspladsen fik et SU.

*Tabel 16 - Mener du, at medarbejderne er bedre stillet ved at have et SU, end hvis arbejdspladsen ikke havde et SU? - Ja, hvorfor? (kun TR<sup>14</sup>) (i procent)*

Dialog	27
Indflydelse	20
Formalisering	15
Information	14
Forpligtende forum	6
Binder organisationen sammen	5
Skaber fælles forståelse	4
Træner samarbejde	4
Åbenhed og gennemsækelighed	3
Problemløsningsforum	3
I alt	100

N: 345

<sup>14</sup> Spørgsmålet er stillet med et tekstfelt, hvor respondenterne har haft mulighed for frit at skrive sin begrundelse. Svarene er derefter blevet grupperet i ovenstående grupper.

For at få et skarpere billede af, hvilke kvaliteter henholdsvis tillidsrepræsentanter og ledere med og uden SU ser eller ikke ser, er det nødvendigt at vende sig mod deres begrundelser for, hvorfor de ovenfor har svaret enten ja eller nej til spørgsmålet om betydningen af SU for samarbejdet og medarbejderne.

Af tabel 16 fremgår de primære begrundelser tillidsrepræsentanterne fra *arbejdspladser med SU* angiver for at mene, at medarbejderne er bedre stillet ved at have et SU. Listen afspejler forskellige dimensioner af SU's rolle på arbejdspladsen. De fleste tillidsrepræsentanter peger på SU's betydning i forhold til forskellige former for inddragelse af tillidsrepræsentanter, herunder dialog, indflydelse, information og formalisering. Andre hæfter sig mere ved SU's betydning i forhold til at binde organisationen sammen og sikre, at alle medarbejdere er orienteret omkring relevante forhold på arbejdspladsen. Tillidsrepræsentanternes konkrete ordvalg i beskrivelsen af SU's betydning for medarbejderne må forventes i vid udstrækning at afspejle deres forskellige erfaringer med og ønsker til, hvordan samarbejdet reelt fungerer i SU. Nogle tillidsrepræsentanter er således meget positive med hensyn til, hvordan SU fungerer, mens andre mest af alt henviser til, at medarbejderne ville være endnu værre stillet uden et SU, men uden at være begejstrede over den måde, det fungerer på.

Øverst på listen figurerer dialog eller drøftelser og kommunikation som en række tillidsrepræsentanter også omtaler det. Denne gruppe lægger vægt på, at SU er med til at skabe dialog mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne. Tillidsrepræsentanterne indenfor gruppen har dog alligevel ret forskellige opfattelser af, hvilken rolle SU spiller. En tillidsrepræsentant siger om SU's rolle: *"Er det ikke indlysende? Den enkelte medarbejder bliver hørt gennem sin repræsentant i alle sager, man kan ønske sig"*, mens en anden tillidsrepræsentant også peger på muligheden for at blive hørt, men er mindre positiv omkring betydningen af det, *"fordi emnerne i det mindste drøftes, og vi har mulighed for at give medarbejdernes holdning til kende"*. Det er interessant, at de to tillidsrepræsentanter i princippet begge peger på SU som et organ, hvor medarbejderne kan blive hørt og sager kan blive drøftet, men at de samtidig er ret uenige om den reelle betydning af at blive hørt i SU. Man kan forestille sig, at forskellen afspejler tillidsrepræsentanternes forskellige erfaringer med, hvordan SU fungerer på hver deres arbejdsplads. En tredje tillidsrepræsentant peger på, hvordan betydningen af det at blive hørt i SU bl.a. afhænger af den daglige samarbejdsrelation mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne: *"Du sidder til bords med den øverste ledelse, derfor har du muligheden for at blive hørt af den øverste ledelse"*. For denne og mange andre tillidsrepræsentanter giver SU dem en mulighed for at være i direkte kontakt med en øverste ledelse, som de ellers sjældent har kontakt med. Det giver ifølge andre af tillidsrepræsentanterne dem mulighed for at omgå de daglige kommandoveje og bringe problemstillinger videre til det niveau, hvor den reelle beslutningskompetence befinder sig. Grupperne af tillidsrepræsentanter, som lægger vægt på betydningen af indflydelse (20 %) og information (14 %) kan siges blot at udtrykke SU's betydning for forskellige grader af inddragelse. En tillidsrepræsentant skriver: *"Man får jo indflydelse på hvad der sker på virksomheden"*, mens en anden hæfter sig ved at *"vi hører hvad der skal foregå, inden det træder i kraft"*. Det er i den sammenhæng værd at hæfte sig ved, at tillidsrepræsentanterne på denne måde ikke stiller spørgs-

målstegn ved ledelsesretten, men i vid udstrækning accepterer den og indenfor denne præmis forsøger at opnå størst mulig indflydelse.

SU's rolle som en formalisering af samarbejdet med dertil hørende regler kan siges at afspejle endnu en side af den måde SU sikrer inddragelsen med tillidsrepræsentanterne. Her er fokus dog mere på, hvordan SU sikrer medarbejdernes og tillidsrepræsentanternes rettigheder over for en ledelse, som ikke nødvendigvis viser den store interesse for at inddrage dem. Som en tillidsrepræsentant skriver: *"Fordi det er det eneste sted, hvor vi kan gøre krav på information om, hvad der rører sig i koncernen, og hvad ledelsen har tænkt sig og samtidig få ord på papir"*. Langt fra alle tillidsrepræsentanterne, der lægger vægt på formalisering udtrykker en tilsvarende mistro til ledelsen, men de er dog fælles om at lægge vægt på, at SU qua formaliseringen sikrer nogle konkrete rammer for samarbejdet.

Udover ovenstående lægger en række tillidsrepræsentanter desuden vægt på SU's bredere betydning for arbejdspladsen som helhed og ikke bare for samarbejdet mellem ledelsen og tillidsrepræsentanter. Her lægges der bl.a. vægt på, hvordan referatet fra SU sikrer, at alle medarbejdere bliver informeret, samtidig med at det skaber en vis åbenhed og gennemskelighed omkring grundlaget for relevante beslutninger. Det kan udover samarbejdet mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne være medvirkende til at skabe en større forståelse mellem parterne på tværs af organisationen. Som det fremgår af tabellen nedenfor har også lederne fokus på SU's betydning for forståelse i hele organisationen. Bl.a. fremhæver 7 % af lederne SU's betydning som åbent forum, mens 2 % lægger vægt på SU's rolle i forhold til synlighed.

Vender man sig mod tillidsrepræsentanterne fra *arbejdspladser uden SU*, som mener, at medarbejderne ville være bedre stillet med et SU, er det i vid udstrækning også inddragelse og derigennem indflydelse, de lægger vægt på. Samtidig afspejler svarene fra disse tillidsrepræsentanter, at de i deres konkrete hverdag savner at blive inddraget. En tillidsrepræsentant skriver: *"Der er huller i det, som ledelsen melder ud til diverse værkførere, og det, der når ud til gulvet"*.

Vender man sig omvendt mod de få tillidsrepræsentanter, som ikke vurderer, at medarbejderne er bedre stillet ved at have et SU, peger de alle på nær en enkelt på forskellige forhold ved det eksisterende SU, som ikke fungerer. To tillidsrepræsentanter skriver bl.a. *"der er ikke samarbejdsvilje fra ledelsen, kun ultimative diktater"* og *"der bliver intet besluttet. Ren information, som man ligeså godt kunne få på et stykke papir"*. Det interessante ved det andet af de to citater er, at tillidsrepræsentanten i det tilfælde anfører, at der er tale om ren information, underforstået ingen indflydelse - det samme anfører andre tillidsrepræsentanter, når de peger på, hvorfor medarbejderne er bedre stillet ved at have et SU. Noget kunne altså tyde på, at tillidsrepræsentanternes vurdering af SU's betydning afhænger af, hvilke forventninger de på forhånd har til inddragelsesformen og graden af indflydelse. Det spørgsmål kigger vi nærmere på i afsnit 5.3. De få tillidsrepræsentanter, som ikke har et SU, og som ikke kan se merværdien ved at have et sådan, peger paradoksalt nok også på et af de elementer, som andre tillidsrepræsentanter fremhæver som positivt, nemlig den formalisering af samarbejdet som SU er udtryk for. En tillidsrepræsentant siger, om hvorfor han ikke mener, at medarbejderne vil være bedre stillet ved at have

et SU: ”Det vil være lettere at trække tingene ud, end når det foregår ved min direkte kontakt med den øverste ledelse”.

Ovenstående analyse tegner et klart billede af, at samarbejdet foregår på vidt forskellige måder på de enkelte arbejdspladser, og at netop det betyder, at tillidsrepræsentanterne vurderer de samme faktorer vidt forskelligt i forhold til deres positive eller negative betydning for samarbejdet. I afsnit 4.4, samt afsnit 5 fokuseres der på, om det er muligt at identificere nogle udviklingsveje til det gode eller mindre gode samarbejde, samt hvilke faktorer der spiller ind i forhold til parternes opfattelse af samarbejdet.

Tabel 17- Mener du, at medarbejderne er bedre stillet ved at have et SU, en hvis arbejdspladsen ikke havde et SU? - Ja, hvorfor? (kun LR<sup>15</sup>) (i procent)

Dialog / kommunikation	25
Formalisering af samarbejde	22
Orientering/information inden for SU	12
Rammesættende for samarbejde	12
Åbent forum	7
Problemhåndtering	7
Dagsordenssættende for arbejdsmiljø	5
Legalt forum	5
Manglende indflydelse	3
Synlighed	2
Bundlinie (dårligere resultater)	2

N: 60

Kigger vi nærmere på lederne, er billedet overordnet set det samme som hos tillidsrepræsentanterne. Spørgsmålet omkring dialog og kommunikation er også her topscorer (25 %), mens også en del ledere peger på betydningen af den formalisering SU er udtryk for. En af lederne svarede, at ”*alle kan formelt blive hørt, og der kommer en reaktion/beslutning ud af det*”. Formaliseringen sikrer dermed for lederne en ramme, som de kan henvise til i samarbejdet med medarbejderne og tillidsrepræsentanten. Andre ledere fremhæver SU’s betydning som ramme for samarbejdet bl.a. i kraft af Samarbejdsaftalen, mens andre igen fremhæver, at SU har karakter af et åbent og legalt forum. Fokus hos de fleste af lederne er dermed på SU’s positive betydning for samarbejdet. En række af lederne peger samtidig indirekte på, hvilke konsekvenser det ville have, hvis arbejdspladsen ikke havde et SU, ved at fremhæve SU’s rolle i forhold til orientering/information, problemhåndtering, sikring af indflydelse og synlighed.

Vender vi os mod de af lederne, som ikke mener, at SU gavner samarbejdet, viser det sig, at størstedelen af dem peger på, at SU er unødvendigt, enten fordi samarbejdet foregår i andre fora, eller fordi samarbejdet fungerer fint bl.a. fordi de praktiserer en meget åben ledelsesstil. Lederne peger således hovedsageligt

<sup>15</sup> Spørgsmålet er stillet med et tekstfelt, hvor respondenterne har haft mulighed for frit at skrive sin begrundelse. Svarene er derefter blevet grupperet i ovenstående grupper

på positive sider af samarbejdet, mens tillidsrepræsentanterne i højere grad pegede på negative sider ved den måde, som SU fungerer på.

### 3.1.8 Opsamling på forskningsspørgsmål 1

Samlet kan det konstateres, at langt størstedelen af arbejdspladserne i undersøgelsen har en eller anden form for samarbejdsorgan. Der er dog umiddelbart en række omstændigheder, som taler for, at det reelle tal nok er lavere, selvom tallet stemmer fint overens med sammenlignelige tal fra en ny større undersøgelse af tillidsrepræsentanternes vilkår (Larsen et al. 2010).

Undersøgelsen viser samtidig, en række andre forhold omkring SU:

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

Når SU fravælges, fremhæves typisk tre årsager: 1) manglende interesse fra medarbejdersiden, modstand fra ledelsen, eller at 2) at ingen har taget initiativ til oprettelsen. Ser man nærmere på hvilke faktorer der har haft betydning i forhold til etableringen af SU, viser undersøgelsen desuden, at:

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

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

- Begge parter lægger vægt på medarbejdernes initiativ
- På betydningen af et oplevet eksternt krav om at etablere et SU

Det interessante er her, at dette 'krav' hverken findes formelt i overenskomster eller lovgivning. Yderligere henviser flere både ledere og tillidsrepræsentanter til betydningen af:

- Omstruktureringer,
- Et ønske om formalisering af samarbejdet,
- Forbedring af samarbejdet, samt
- Inddragelse af medarbejderne.

I forhold til betydningen af SU er parterne meget uenige:

- Mere end 80 % af tillidsrepræsentanterne er overbeviste om, at medarbejderne er bedre stillet ved at have et SU,
- kun lidt over halvdelen af lederne mener, at samarbejdet ville være dårligere, hvis arbejdspladsen ikke havde et SU.

Det er derfor også interessant, at parterne i vid udstrækning peger på de samme ting, når de skal forklare SU's betydning. På den positive side peger de i vid udstrækning på:

- SU's betydning for dialog, information, og
- den rolle SU generelt spiller i forhold til at sikre samarbejdet på arbejdspladsen.
- Formalisering, fordi et formelt samarbejdsorgan sikrer medarbejderne et minimum af inddragelse.
- 20 % af tillidsrepræsentanterne peger på, at SU sikrer medarbejderne reel indflydelse.

På den negative side peger samtlige tillidsrepræsentanter på forhold ved deres eksisterende SU, som ikke fungerer. Det forholder sig lige omvendt for lederne, hvor kun enkelte ledere peger på, at SU ikke fungerer i sin nuværende form, mens langt størstedelen af lederne peger på positive sider ved det nuværende samarbejde, som overflødiggør behovet for et SU.

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

Værdien af den formalisering et SU udgør vurderes således forskelligt både mellem parterne og internt mellem tillidsrepræsentanter og ledere på forskellige arbejdspladser. Tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser uden SU peger på, hvordan tilstedeværelsen af et SU ville kunne sikre dem en form for inddragelse, som de ikke mener, de har i dag.

### **3.2 Forskningsspørgsmål 2 - Hvilke emner samarbejdes der om?**

Samarbejdsaftalen beskriver en række opgaver, som SU på arbejdspladserne skal inddrages i. Aftalen fastlægger dog også, at det er op til SU på den enkelte



arbejdsplads at beslutte, hvorvidt man ønsker at tilrettelægge udvalgets arbejde under hensyntagen til lokale behov og ønsker, hvis bare formålet med Samarbejdsaftalen overholdes. Der vil derfor kunne være en vis variation i forhold til bl.a., hvilke emner SU'erne på arbejdspladserne faktisk beskæftiger sig med. I nedenstående afsnit fokuseres der derfor på spørgsmålet om, hvilke emner der samarbejdes om. Her drejer en væsentlig del af interessen om, hvorvidt det er muligt at eftervise Knudsens tese om, at graden af samarbejde afhænger af, hvilket beslutningsniveau der er tale om. En yderligere dimension ved spørgsmålet er at se nærmere på, hvorvidt det, at arbejdspladsen har eller ikke har et SU, har betydning for, hvilke emner der samarbejdes om. Spørgsmålet om, hvilke emner parterne samarbejder om, giver desuden et billede af, hvilke emner parterne anser for de vigtigste for deres hverdag på arbejdspladsen. Udover spørgsmålet om, hvad parterne samarbejder om, vil følgende også blive belyst:

- hvad og hvem der afgør, hvilke emner der samarbejdes om, og hvordan samarbejde afgrænses fra forhandling,
- i hvilke fora samarbejdet om de konkrete emner foregår,
- hvorvidt valget af emner er betinget primært af langsigtede strategiske overvejelser eller kortsigtede praktiske problemstillinger, samt
- i hvilket omfang emnerne for samarbejde påvirkes af henholdsvis strukturelle forandringer på arbejdsmarkedet og konjunkturelle forhold (fx den aktuelle økonomiske krise).

### 3.2.1 Hvilke emner samarbejdes der om på arbejdspladserne?

Det er vigtigt i præsentationen af, hvilke emner der drøftes at holde sig for øje, at det ikke på denne måde er muligt at se, *hvor eller hvordan* tillidsrepræsentanterne inddrages på de enkelte områder.

Tabel 18 nedenfor viser helt overordnet, at parterne på arbejdspladserne samarbejder om mange emner, men også at der er stor forskel på graden af samarbejde; forstået som andelen af arbejdspladser, der angiver, at der samarbejdes om et emne, afhængig af om arbejdspladsen har et SU eller ej.

Desuden er der tilsyneladende også, uafhængigt af hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej, en sammenhæng mellem graden af samarbejde og hvilket beslutningsniveau emnet befinder sig på. Emnerne er inddelt i fire kategorier, som modsvarer de fire beslutningsniveauer, som med reference til Knudsen (1995) omtales i litteraturgennemgangen<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Kategorierne er skabt ved at sammenlægge de sytten emner i forhold til hvilket beslutningsniveau de kan henføres til. I forhold til kategorien 'personalegoder' er der et én til én forhold mellem emnet personalegoder og kategorien. Kategorien 'tilrettelæggelse af det daglige arbejde' dækker over emnerne personsager, psykisk/fysisk arbejdsmiljø og samarbejdsproblemer mellem medarbejdere. Kategorien 'arbejdspladsens overordnede organisering' dækker over emnerne integration af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk, ligestilling mellem mænd og kvinder, ledelse og virksomhedens sociale ansvar, CSR, ansættelser og afskedigelser, arbejdsorganisering/effektivisering af produktionen, arbejdstid, indførelsen af ny teknologi, lønsystemer og lønpolitik og uddannelse og efteruddannelse. Endeligt dækker kategorien 'arbejdspladsens strategiske målsætninger' over emnerne outsourcing eller virksomhedslukning, regnskab og budgetlægning, strategiske spørgsmål vedrørende virksomhedens fremtid og virksomhedens økonomiske og konkurrencemæssige situation.

Tabel 18- Andel af henholdsvis tillids- og ledelsesrepræsentanter, som har angivet, at arbejdspladsen samarbejder om emnet (eks. 'ved ikke') – med SU (i procent)

	Uden SU	Med SU	Forskel
<i>Arbejdspladsens strategiske målsætninger</i>			
Outsourcing eller virksomhedslukning	21	72	51
Regnskab og budgetlægning	34	73	39
Strategiske spørgsmål vedr. virksomhedens fremtid	62	85	23
Virksomhedens økonomiske og konkurrencemæssige situation	70	93	23
<i>Arbejdspladsens overordnede organisering</i>			
Ligestilling mellem mænd og kvinder	25	54	29
Virksomhedens sociale ansvar, CSR	38	66	28
Integration af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk	41	73	32
Indførelsen af ny teknologi	73	87	14
Lønssystemer og lønpolitik	74	92	18
Arbejdsorganisering/effektivisering af produktionen	76	94	18
Ansættelser og afskedigelser	85	94	9
Uddannelse og efteruddannelse	85	94	9
Arbejdstid	85	94	9
<i>Tilrettelæggelse af det daglige arbejde</i>			
Psykisk/fysisk arbejdsmiljø	84	97	13
Personsager	90	97	7
Samarbejdsproblemer mellem medarbejdere og ledelse	95	98	3
<i>Personalegoder</i>			
Personalegoder	80	92	12
Gennemsnit	67	86	19

N: Med SU: TR=527, LR=164, uden SU TR=32, LR=8

Note: Opgørelsen dækker her over, hvor mange tillids- og ledelsesrepræsentanter, der ikke positivt har tilkendegivet, at et givent emne slet ikke drøftes i noget forum. Det skabte mål er dermed et mål for, i hvor stor udstrækning parternes samarbejder om et givent emne i et eller andet forum på arbejdspladsen; graden af samarbejde. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at det derimod ikke kan forstås som et mål for intensiteten; hvor ofte der samarbejdes om det pågældende emne.

Fokuserer man på graden af samarbejde på tværs af de forskellige samarbejdsfora, er det tydeligt, at andelen af arbejdspladser, som samarbejder som de enkelte emner er større på arbejdspladser med SU. Således samarbejder arbejdspladser med SU i gennemsnit om 86 % af emnerne, mens det samme er tilfældet for 67 % af arbejdspladserne uden SU. Tilstedeværelsen af et SU på arbejdspladsen sikrer således tilsyneladende, at parterne samarbejder om de enkelte emner<sup>17</sup>. Man kan således konkludere, at tilstedeværelsen af et SU på arbejds-

<sup>17</sup> En tilsvarende sammenhæng ses mellem arbejdspladsens størrelse og samarbejdsgrad, hvilket er i overensstemmelse med, at det tidligere viste sig, at den primære variable i forhold til tilstedeværelsen af et SU på arbejdspladsen er arbejdspladsens størrelse.

pladsen sikrer medarbejderne, at der bliver samarbejdet om et givent emne. Det er ikke ensbetydende med, at hverken ledere eller tillidsrepræsentanter nødvendigvis vurderer, at samarbejdet overordnet set er bedre af den grund, men det er med til at sikre, at medarbejderne inddrages.

Ser man nærmere på på hvilke områder tilstedeværelsen af et SU har betydning, viser tabellen, at det særligt er i forhold til emnerne på de højeste beslutningsniveauer. Således er forskellen på hvor stor en andel af arbejdspladserne med og uden SU, der samarbejder om outsourcing og virksomhedslukning på hele 51 procentpoint, mens den for regnskab og budgetlægning er på 39 procentpoint og for strategiske spørgsmål vedrørende virksomhedens fremtid og virksomhedens økonomiske og konkurrencemæssige situation er 23 procentpoint. Det er værd at bemærke, at de store forskelle i forhold til emnerne outsourcing og virksomhedslukning og regnskab og budgetlægning afspejler at meget få arbejdspladser uden SU samarbejder om disse emner (hhv. 21 % og 34 %). Vender man i stedet blikket mod de emner, hvor tilstedeværelsen af et SU har mindst betydning viser tabellen, at der blot er 3 % flere af arbejdspladserne med SU, der samarbejder om samarbejdsproblemer mellem medarbejdere og ledelse og blot 7 % flere, der samarbejder om personsager. Den mindre forskel afspejler samtidig, at langt størstedelen af arbejdspladserne uafhængigt af tilstedeværelsen af et SU samarbejder om netop disse emner.

Det er i vid udstrækning de samme emner, parterne på arbejdspladserne samarbejder mest om, uafhængigt af hvorvidt de har et SU eller ej. Det er således på alle arbejdspladser primært de helt konkrete dagligdags spørgsmål, som de fleste arbejdspladser samarbejder om, mens en væsentlig del af arbejdspladserne slet ikke samarbejder om mere overordnede spørgsmål omkring outsourcing eller virksomhedslukning (28 % af arbejdspladserne med SU og 79 % af arbejdspladserne uden SU), ligestilling mellem mænd og kvinder (46 % med SU og 75 % uden SU), regnskab og budgetlægning (27 % med SU og 66 % uden SU), virksomhedens sociale ansvar (34 % med SU og 62 % uden SU) og integration af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk (27 % med SU og 59 % uden SU).

Her er det interessant, at emnerne ligestilling mellem mænd og kvinder, virksomhedens sociale ansvar og integration af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk alle hører under kategorien arbejdspladsens overordnede organisering, samt at de ikke er aktuelle på alle arbejdspladser. Det kan måske forklare, hvorfor parterne kan have svært ved at se relevansen af disse emner på lige netop deres arbejdsplads. At parterne ikke samarbejder om emnet kan derfor ses som et udtryk for emnets manglende relevans eller parternes manglende interesse.

Helt modsat må man forvente, at det forholder sig med emnerne 'outsourcing eller virksomhedslukning', 'regnskab og budgetlægning' og 'strategiske spørgsmål vedr. virksomhedens fremtid' i kategorien arbejdspladsens strategiske målsætninger. Vi må forvente, at det at færre arbejdspladser samarbejder om emnet ikke er et udtryk for, at emnet generelt ikke interesserer parterne. I stedet kan det ses som et udtryk for, at der her er tale om emner, som ledelsen enten ikke ønsker at inddrage tillidsrepræsentanterne i, eller som ikke er aktuelle på alle arbejdspladser. Det er i den sammenhæng også interessant, at en større andel af ledelsesrepræsentanterne end tillidsrepræsentanterne i alle tre tilfælde

angiver, at parterne ikke samarbejder om emnet. I forhold til samarbejdet om outsourcing og virksomhedslukning er det dog også vigtigt at holde sig for øje, at hele 37 % af tillidsrepræsentanterne og 47 % af ledelsesrepræsentanterne på arbejdspladser med SU andetsteds angiver, at outsourcing ikke har været aktuelt på arbejdspladsen de seneste to år. Da outsourcing ikke kan forventes at være et fast punkt på dagsordenen afspejler den store andel af arbejdspladser, som ikke samarbejder om emnet derfor sandsynligvis, hvor stor en andel, der ikke har været i en situation hvor det er aktuelt at diskutere outsourcing<sup>18</sup>. Manglende aktualitet kan næppe forklare, hvorfor der ikke samarbejdes om strategiske spørgsmål vedr. virksomhedens fremtid og regnskab og budgetlægning på så mange arbejdspladser, i stedet skal angivelsen af manglende samarbejde måske ses som udtryk for forskellige opfattelser af hvad der konstituerer samarbejde. Nogle ledere og tillidsrepræsentanter opfatter således måske ikke ren orientering fra ledelsens side som egentligt samarbejde. I forhold til samarbejdet om eksempelvis strategiske spørgsmål vedrørende virksomhedens fremtid, er det desuden påfaldende, at mere end 80 % af arbejdspladserne samarbejder om dette emne, hvor medarbejderne ifølge hypotesen ellers må forventes at have meget begrænset indflydelse. Den store andel, som samarbejder om emnet kan dog som nævnt ovenfor ikke ses som udtryk for hverken inddragelsesformen eller tillidsrepræsentanternes indflydelse på emnet. I hvilke fora samarbejdet foregår og hvordan medarbejderne inddrages, undersøges nærmere i de følgende afsnit.

Sammenligner man parternes opfattelse af hvilke emner de samarbejder om viser det sig, at de i vid udstrækning er enige om, hvad de samarbejder om. På arbejdspladser med SU er den største forskel således i forhold til emnet regnskab og budgetlægning hvor 8 procentpoint flere af tillidsrepræsentanterne mener, at man på arbejdspladsen samarbejder om emnet. Også i forhold til spørgsmålet om samarbejdet om virksomhedens sociale ansvar er forskellen 8 procentpoint, her er det dog med omvendt fortegn, så flest ledere angiver, at der samarbejdes om emnet. En forklaring på, at det netop er disse emner parterne er mest uenige om, kunne være, at regnskab og budgetlægning på den ene side er spørgsmål som ledelsen opfatter som meget centrale for ledelsesretten og derfor ikke mener, at der bør samarbejdes om, mens virksomhedens sociale ansvar er et emne, som der i mange virksomheder stilles krav om fra eksterne interessenter eller fra topledelsen, at ledelsen forholder sig til. Ledelsen kan derfor have en interesse i at angive, at man samarbejder om netop dette emne.

I afsnittet 4.2 fokuseres der på, hvorvidt tilstedeværelsen af et SU også har betydning for parternes vurdering af kvaliteten af samarbejdet.

### 3.2.2 *Hvor foregår samarbejdet på arbejdspladser med SU?*

I nedenstående tabel fokuseres der på, i hvilke fora parterne samarbejder om emnerne. Her er det interessant, at eksempelvis samarbejdet om virksomhedens økonomiske og konkurrencemæssige situation primært foregår i SU. Det ligger

<sup>18</sup> Det er dog værd at bemærke, at andelen af arbejdspladser, hvor man samarbejder om outsourcing ikke er signifikant forskellige, hvis man sammenligner arbejdspladser hvor outsourcing har været aktuelt med arbejdspladser, hvor outsourcing ikke har været aktuelt.

desuden i fin forlængelse af beskrivelsen i Samarbejdsaftalen, hvor der står ”[...]det påhviler virksomhedens ledelse – med henblik på arbejdet i samarbejdsudvalget – løbende at informere udvalget om virksomhedens: økonomiske situation og fremtidsudsigter...” (Samarbejdsaftalen s.6-7).

Tabel 19 - I hvilke samarbejdsfora behandles emnerne inden for de enkelte beslutningsniveauer? (i procent)

		Personalegoder	Tilrettelæggelse af det daglige arbejde	Arbejdspladsens overordnede organisering	Arbejdspladsens strategiske målsætninger	I alt
Forhandling	TR	22	5	13	4	10
	LR	19	3	11	2	8
SU	TR	65	44	42	64	49
	LR	70	48	47	62	52
Formelle møder ml. TR og LR udenfor SU	TR	21	51	34	17	32
	LR	14	42	32	13	28
Uformelle møder ml. TR og LR	TR	18	36	19	9	20
	LR	14	43	22	13	23
Møder ml. ledelsen og medarbejdergrupper	TR	13	18	15	12	15
	LR	16	30	22	27	24
Samarbejdes der ikke om	TR	7	3	15	16	13
	LR	10	2	14	21	13
Ved ikke	TR	4	2	8	9	7
	LR	1	1	3	4	3

N: TR=526, LR=165

Tabel 19 ovenfor illustrerer, hvor stor en andel af henholdsvis tillidsrepræsentanterne og lederne, som har angivet at de samarbejder om emner i kategorien i de pågældende fora. Her er det bl.a. interessant, at tillidsrepræsentanterne inden for alle fire kategorier i højere grad end ledelsesrepræsentanterne vurderer, at parternes samarbejde har karakter af egentlig forhandling. Blandt de mest markante uenigheder mellem parterne er spørgsmålet omkring arbejdstid. Mens 21 % af lederne mener, at samarbejdet herom har karakter af forhandling, er det samme tilfældet for 30 % af tillidsrepræsentanterne. Også omkring lønpolitik og lønsystemer, ansættelser og afskedigelser og personalegoder mener mere end fem procentpoint flere af tillidsrepræsentanterne, at samarbejdet har karakter af forhandling. Omvendt forholder det sig i forhold til den del af samarbejdet, som foregår som møder mellem ledelsen og medarbejdergrupper. Her mener 24 % af ledelsesrepræsentanterne på tværs af kategorierne, at parterne samarbejder i dette forum mod bare 15 % af tillidsrepræsentanterne. Denne forskel i parternes vurdering er interessant, fordi forhandling må forventes at være den inddragelsesform, som umiddelbart giver tillidsrepræsentanterne den største grad af indflydelse. Modsat må det forventes, at samarbejdet mellem parterne på møder mellem ledelsen og medarbejderne mest vil have karakter af orientering fra ledelsens side og dermed giver tillidsrepræsentanterne mindst indflydelse. Man

kunne forestille sig, at parternes forskellige opfattelser af samarbejdets karakter afspejler parternes forskellige ønsker. Når ledelsen i højere grad lægger vægt på at samarbejdet foregår som møder med medarbejdergrupper kan det på den ene side være udtryk for, at dette forum er lettere at håndtere for ledelsen, på den anden side kan det også være udtryk for, at ledelsen i dette forum får en mere direkte kontakt til medarbejderne uden tillidsrepræsentanten som mellemed. For tillidsrepræsentanternes vedkommende kan den større betoning af forhandling hænger sammen med, at tillidsrepræsentanterne har den største betydning i dette forum, samt at de oplever dette forum som mere forpligtende for ledelsen.

Fokuserer man på graden af samarbejde, forstået som andelen af arbejdspladser hvor man samarbejder om et emne, er det tydeligt at se, at der er store forskelle mellem de fire kategorier i forhold til samarbejdsgraden, hvilket er helt i overensstemmelse med tendensen i tabel 19 (den forrige tabel med alle emnerne) ovenfor. Omvendt er forskellene mellem tillids- og ledelsesrepræsentanternes vurdering af graden af samarbejde relativt små, på tværs af de fire kategorier, hvis man ser bort fra møder mellem ledelsen og medarbejdergrupper.

Sammenligner man graden af samarbejde mellem de forskellige kategorier, deler de sig ved første øjekast i to par med hver to kategorier. I det ene par bestående af personalegoder og tilrettelæggelse af det daglige arbejde er graden af samarbejde høj (hhv. 92 % og 98 % samlet), mens den i det andet par, bestående af arbejdspladsens overordnede organisering og arbejdspladsens strategiske målsætninger, er markant lavere, men stadig høj (hhv. 85 % og 81 %). Herved ses der en tydelig sammenhæng mellem graden af samarbejde og beslutningsniveauet, hvor graden af samarbejde er højest for de lave beslutningsniveauer tæt på udførelsen af det daglige arbejde og lavest for det højeste beslutningsniveau med de overordnede beslutninger omkring strategiske målsætninger.

Vendes fokus mod de enkelte samarbejdsfora, er det interessant, at SU er klart det mest brugte forum, mens forhandling er det mindste brugte. Det ligger fint i tråd med formålet med SU og indikerer samtidig, at der på mange arbejdspladser er en vis grad af adskillelse af samarbejde og forhandling. I forhold til samarbejdet i SU er det påfaldende, at særligt personalegoder og arbejdspladsens strategiske målsætninger behandles i dette forum (hhv. 66 % og 64 %). Det kan måske illustrere spændvidden i den inddragelse af tillidsrepræsentanterne, som samarbejdet i SU kan indebære. På den ene side må det, i forlængelse af Knudsens tese om sammenhængen mellem graden af indflydelse og beslutningsniveau, forventes, at medarbejdernes indflydelse på personalegoder er relativt stor sammenlignet med andre emner, da der er tale om et af de laveste beslutningsniveauer, mens det på den anden side må forventes, at medarbejdernes indflydelse på arbejdspladsens strategiske målsætninger er relativt lille. Som det ses af tabel 20 nedenfor, er det netop dette forhold, som gør sig gældende i forhold til tillidsrepræsentanternes inddragelse. Desuden er det interessant, at samarbejdet om tilrettelæggelse af det daglige arbejde i langt større udstrækning end for de andre emner foregår ved uformelle samtaler mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen. Særligt lederne angiver, at samarbejdet om tilrettelæggelse af det daglige arbejde foregår i uformelle samtaler (43 %), men også 36 % af tillidsrepræsentanterne angiver dette. Uformelle samtaler er således det forum som næst flest ledere angiver i forhold til samarbejdet om det daglige

arbejde. I et senere afsnit fokuseres der på, hvilken samarbejdsform parterne tillægger størst betydning.

### 3.2.3 *Hvor foregår samarbejdet på arbejdspladser uden SU?*

Rettes blikket i stedet mod de arbejdspladser, der *ikke* har et SU, ser billedet naturligt nok noget anderledes ud. Alene det, at arbejdspladserne ikke har et SU, betyder, som vi tidligere så, ikke bare en omfordeling af samarbejdet til andre fora, men også at samarbejdsgraden bliver markant lavere på de højeste beslutningsniveauer. Det er samtidig interessant, at selvom samarbejdsgraden generelt er lavere end på arbejdspladser med SU (henholdsvis 67 % for arbejdspladser uden SU og 86 % for arbejdspladser med SU), så angiver tillidsrepræsentanterne, at samarbejdet om personalegoder og tilrettelæggelse af det daglige arbejde i højere grad, end på arbejdspladser med SU, har karakter af forhandling. Ligeledes gælder det i tillidsrepræsentanternes perspektiv, at samarbejdet foregår ved formelle møder. Det er yderligere iøjnefaldende, at tillids- og ledelsesrepræsentanterne på arbejdspladserne uden SU i langt højere grad er uenige end på arbejdspladser med SU. Ligesom på arbejdspladser med SU er uenigheden størst i forhold til de to yderpunkter forhandling og møder mellem ledelse og medarbejdergrupper. Parternes forskellige opfattelse af brugen af de forskellige fora er dog den samme uafhængigt af, hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej. En større andel af tillidsrepræsentanterne angiver, at samarbejdet foregår ved forhandling, formelle møder og møder mellem den enkelte leder og udvalgte medarbejdere, mens en større andel af lederne angiver, at samarbejdet foregår ved møder i SU, uformelle møder mellem leder og tillidsrepræsentanten, møder mellem ledelsen og medarbejdergrupper.

### 3.2.4 *Hvordan inddrages tillidsrepræsentanterne?*

I tabel 20 ses en tydelig sammenhæng mellem beslutningsniveau og inddragelsen af tillidsrepræsentanterne. Tillidsrepræsentanterne angiver således klart, at indflydelsen er mindst på det højeste beslutningsniveau: arbejdspladsens strategiske målsætninger. Her angiver henholdsvis 30 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU og 39 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser uden SU, at de slet ingen indflydelse har og henholdsvis 41 % og 35 %, at samarbejdet udelukkende består i, at de bliver informeret om ledelsens beslutninger. At mere end 30 % ingen indflydelse har på emnet står i kontrast til, at ledelsen ifølge Samarbejdsaftalen har pligt til at informere om netop disse emner. Til gengæld er personalegoder og tilrettelæggelse af det daglige arbejde noget, som tillidsrepræsentanterne i højere grad involveres i.

Henholdsvis 32 % og 43 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU angiver således, at de enten beslutter i fællesskab med ledelsen eller kolleger omkring disse emner. Til sammenligning er de samme andele henholdsvis 32 % og 26 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser uden SU. Der er ingen signifikant sammenhæng mellem inddragelsen af tillidsrepræsentanterne, og hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej. Det er således ikke muligt ud fra undersøgelsens datagrundlag at konkludere, at tilstedeværelsen af et SU på arbejdspladsen har signifikant indflydelse på, hvordan tillidsrepræsentanterne inddrages.

Tabel 20 - Andel af hhv. TR og LR, som har angivet, at de samarbejder om emner i kategorien i de pågældende fora (i procent)

		Personalegoder	Tilrettelæggelse af det daglige arbejde	Arbejdspladsens overordnede organisering	Arbejdspladsens strategiske målsætninger	I alt
Forhandling	TR	44	9	13	3	12
	LR	13	0	4	0	3
SU	TR	25	44	26	18	27
	LR	0	50	18	9	21
Formelle møder ml. TR og LR udenfor SU	TR	28	38	20	6	21
	LR	13	29	36	13	28
Uformelle møder ml. TR og LR	TR	16	2	10	18	11
	LR	38	33	36	47	38
Møder ml. ledelsen og medarbejdergrupper	TR	0	11	9	3	7
	LR	0	0	0	0	0
Samarbejdes der ikke om	TR	16	11	33	48	31
	LR	38	4	28	41	27
Ved ikke	TR	3	5	9	13	9
	LR	0	0	1	3	1

N: TR=32, LR=8

Når 64 % af tillidsrepræsentanterne ovenfor angiver, at samarbejdet omkring arbejdspladsens strategiske spørgsmål foregår i SU er det med ovenstående in mente nærliggende at konkludere, at samarbejdet i dette forum på de fleste arbejdspladser begrænser sig til ren orientering fra ledelsens side<sup>19</sup>. En anden interessant ting er, at mere end 25 % af tillidsrepræsentanterne angiver, at de enten ingen indflydelse har eller kun bliver informeret om ledelsens beslutninger omkring personalegoder. Det kan i lyset af hypotesen om sammenhængen mellem beslutningsniveau og tillidsrepræsentanternes indflydelse undre, at medarbejderne ikke inddrages mere på et område, som må forventes at være forholdsvis ukontroversielt på flere arbejdspladser. Det kan dog måske forklares ved, at personalegoder er et emne, som giver ledelsen mulighed for at differentiere mellem forskellige medarbejdergrupper og som derfor kan være kontroversielt. En anden mulighed kan være, at den enkelte arbejdsplads rent faktisk ikke har nogle personalegoder, som parterne kan samarbejde om.

I afsnit 3.3 fokuseres der på sammenhængen mellem inddragelsesformen og tillidsrepræsentanternes tilfredshed med samarbejdet.

<sup>19</sup> Det er vigtigt i denne sammenhæng at holde sig for øje, at kategorierne i tabel 20 (*Andel af hhv. TR og LR, som har angivet at de samarbejder om emner i kategorien i de pågældende fora*), som beskrevet i fodnoten ovenfor er beregnet ved at lægge en række af emnerne sammen, mens kategorierne i tabel 19 (*Sammenhæng mellem inddragelsesform og beslutningsniveau*) stemmer fuldstændig overens med kategorierne i det oprindelige spørgsmål respondenterne fik stillet, dog med specifikationer på 'underemner'.



Tabel 21- Sammenhæng mellem inddragelsesform og beslutningsniveau (kun TR) (i procent)

		Personalegoder	Tilrettelæggelse af det daglige arbejde	Arbejdspladsens overordnede organisering	Arbejdspladsens strategiske målsætninger
Jeg har ingen indflydelse på området	Med SU	10	9	12	30
	Uden SU	13	13	23	39
Jeg bliver informeret om ledelsens beslutninger	Med SU	16	15	22	41
	Uden SU	6	29	26	35
Jeg drøfter spørgsmålene med ledelsen	Med SU	40	33	33	19
	Uden SU	48	29	29	10
Jeg beslutter i fællesskab med ledelsen	Med SU	18	25	25	6
	Uden SU	13	10	16	6
Jeg beslutter i fællesskab med kolleger (eks. team)	Med SU	14	18	7	2
	Uden SU	19	16	3	0
Ved ikke	Med SU	2	1	1	2
	Uden SU	0	3	3	10

N: Med SU= 529, uden SU= 31

### 3.2.5 Hvilken samarbejdsform tillægger parterne størst betydning?

Efter ovenfor at have konstateret, at samarbejdet om de fleste emner på arbejdspladser med SU også foregår i SU, er det interessant at se på, om parterne så også tillægger samarbejdet i SU størst betydning, samt hvilken form parterne på arbejdspladser uden SU tillægger størst betydning.

Tabel 22 - Hvilken samarbejdsform tillægger du størst betydning i forhold til dit samarbejde med ledelsen? (i procent)

	TR med SU	LR med SU	TR uden SU	LR uden SU
Møder i SU	26	19	-	-
Formelle møder (mellem SU-møderne) med ledelsen	23	13	34	
Uformelle møder med ledelsen	38	45	56	75
Formelle møder mellem ledelsen og den samlede medarbejdergruppe	10	3	6	25
Ved ikke	4	19	3	

N: TR med SU= 542, LR med SU= 157, TR uden SU= 32, LR uden SU= 8

Note: Respondenterne med og uden SU har pga. netop denne forskel haft forskellige svarkategorier i forbindelse med ovenstående spørgsmål. Respondenterne på arbejdspladser uden SU har således af gode grunde ikke haft 'møder i SU' som svarmulighed, mens svarmuligheden 'formelle møder med ledelsen' af gode grunde ikke har haft 'mellem SU-møderne'.

På arbejdspladser uden SU kan parterne af gode grunde ikke tillægge SU størst betydning. Det er dog interessant, at begge parter foretrækker uformelle møder frem for formelle møder. Samtidig er det interessant, at en væsentlig del af til-

lidsrepræsentanterne foretrækker formelle møder med ledelsen, mens det ikke er tilfældet for en eneste af lederne på arbejdspladser uden SU. Det er nærliggende at forestille sig et vist sammenfald mellem de tillidsrepræsentanter, som ovenfor ønskede et mere formaliseret samarbejde, og de 34 % af tillidsrepræsentanterne, som foretrækker formelle møder med ledelsen. Som tidligere vist hænger tillidsrepræsentanternes ønske om mere formalisering af samarbejdet i mange tilfælde sammen med en oplevelse af, at inddragelsen på nuværende tidspunkt er utilfredsstillende.

Med det in mente, at parterne foretrækker det uformelle samarbejde, er det interessant at huske på, at bare 21 % tillids- og 24 % ledelsesrepræsentanterne ovenfor i tabel 22 (*Andel af hhv. TR og LR, som har angivet, at de samarbejder om emner i kategorien i de pågældende fora*) har angivet, at samarbejdet på tværs af emner foregår i forbindelse med uformelle møder med modparten. I stedet foregår samarbejdet på arbejdspladser med SU i vid udstrækning i SU (ifølge tillidsrepræsentanterne 49 %, mens ledelsesrepræsentanterne angiver 52 %), som bare 26 % af tillidsrepræsentanterne og 19 % af ledelsesrepræsentanterne har som deres foretrukne samarbejdsforum.

Når der tilsyneladende er dette misforhold mellem, i hvilke fora der samarbejdes om flest emner og hvilke fora parterne foretrækker, kan det måske hænge sammen med, at 1) i det formelle forum føres alting til referat, og det hæmmer direkte og målrettet kommunikation, eller at 2) størstedelen af samarbejdet reelt ikke foregår i SU omkring fastlæggelse af principper mv., men i uformelle samtaler mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen omkring hovedsageligt tilrettelæggelsen af det daglige arbejde.

*Tabel 23 - Hvilket område er det vigtigste for medarbejderne at få indflydelse på? (kun TR) (i procent)*

	Med SU	Uden SU	Samlet
Personalegoder	4	3	4
Tilrettelæggelse af det daglige arbejde	45	43	45
Arbejdspladsens overordnede organisering	29	43	30
Arbejdspladsens strategiske målsætninger	18	3	17
Andet	1	3	1
Ved ikke	3	3	3

N: Med SU= 528, uden SU= 30

Relateret til spørgsmålet om, hvilken samarbejdsform parterne tillægger størst betydning, er spørgsmålet om hvilket område, det er vigtigst for medarbejderne at få indflydelse på. I tabellen ses det tydeligt, at tillidsrepræsentanterne finder tilrettelæggelsen af det daglige arbejde og arbejdspladsens overordnede organisering vigtigst. Hele 86 % af tillidsrepræsentanterne angiver således disse to beslutningsniveauer som de vigtigste, mens det samme er tilfældet på 74 % af arbejdspladserne med SU. Den anden markante tendens er, at væsentlig flere tillidsrepræsentanter på arbejdspladser med SU tillægger arbejdspladsens strategiske målsætninger betydning end på arbejdspladser uden SU (hhv. 18 % og 3

%). Det er ikke umiddelbart muligt ud fra data, at forklare denne forskel, men en del af forklaringen er sandsynligvis knyttet til det faktum, at arbejdspladserne med SU, som tidligere vist, i gennemsnit er større end arbejdspladser uden SU.

Samlet set efterlader ovenstående to tabeller et klart indtryk af, at tillidsrepræsentanterne primært vægter samarbejdet på de områder, der ligger tættest på medarbejdernes udførelse af det daglige arbejde. En af grundene til tillidsrepræsentanternes vægtning skal måske findes i deres vurdering af samarbejdets indflydelse på de forskellige områder.

Som tabel 24 nedenfor viser, mener både medarbejdere og ledelse, at der er en klar sammenhæng mellem beslutningsniveauet og samarbejdets indflydelse. Mens 61 % af tillidsrepræsentanterne mener, at samarbejdet har stor eller meget stor indflydelse på tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, er det blot 31 % som mener det samme gør sig gældende i forhold til arbejdspladsens strategiske målsætninger.

*Tabel 24 - Hvor stor indflydelse vurderer du, at samarbejdet har på følgende områder? (i procent)*

		Personale- goder	Tilrettelæggelse af det daglige arbejde	Arbejdspladsens overordnede organisering	Arbejdspladsens strategiske målsætninger
Ingen	TR	4	3	4	13
	LR	5	3	2	10
Meget lille	TR	5	4	5	12
	LR	5	3	4	8
Lille	TR	8	8	12	16
	LR	13	8	7	16
Hverken stor eller lille	TR	29	23	25	26
	LR	40	30	30	29
Stor	TR	39	42	37	21
	LR	34	41	44	24
Meget stor	TR	13	19	16	10
	LR	3	14	12	12
Ved ikke	TR	2	1	1	2
	LR	1	2	1	1

N: TR= 563, LR= 176

Tallene bekræfter dermed tendensen i tidligere tabeller om sammenhængen mellem beslutningsniveau og indflydelse. Tillige bekræfter tallene indtrykket af, at lederne generelt er mere optimistiske i forhold til samarbejdets indflydelse på de højeste beslutningsniveauer. Det er med ovenstående in mente nærliggende at forestille sig, at tillidsrepræsentanternes vægtning af indflydelse på tilrettelæggelsen af det daglige arbejde også hænger sammen med deres opfattelse af, hvor deres faktiske indflydelse er størst. Om tillidsrepræsentanternes vægtning af tilrettelæggelsen af det daglige arbejde eller den mindre indflydelse på højere

beslutningsniveauer kommer først er ikke umiddelbart muligt at afgøre. Spørgsmålet vil derfor blive undersøgt nærmere i forbindelse med den kvalitative undersøgelse.

### 3.2.6 Hvem tager initiativ til hvilke emner, der tages op i SU?

Ét er, hvad parterne samarbejder om i de forskellige fora – men hvem tager initiativ til, hvilke emner der samarbejdes om i SU?

Som tabellen nedenfor illustrerer, er det i tillidsrepræsentanternes optik i vid udstrækning en fælles opgave for ledelse og medarbejderrepræsentanter at tage initiativ til hvilke emner, der samarbejdes om i SU. Ledelsesrepræsentanterne har på deres side dog et klart billede af, at de primært tager initiativ til, hvilke emner, der samarbejdes om i SU. Mere end halvdelen af ledelsesrepræsentanterne (56 %) angiver således, at de selv primært tager initiativ, mens 35 % angiver, at det er tillidsrepræsentanterne.

Tabel 25 - Hvem tager initiativ til hvilke emner der drøftes i SU? – med SU (i procent)

	TR	LR
Medarbejderrepræsentanterne	45	35
Ledelsesrepræsentanterne	41	56
Medarbejderne	17	17
Der er en ligelig fordeling mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter	41	33
Størstedelen af dagsordenen er den samme fra møde til møde	46	40
Ved ikke	0	0
I alt	100	100

N: TR=493, LR=161

Bortset fra denne forskel i opfattelse, hvor det samtidig er værd at bemærke at mere end en tredjedel af lederne tilskriver tillidsrepræsentanterne betydning, er det interessant, at parterne herudover overvejende er enige. En stor del af både tillidsrepræsentanterne (46 %) og ledelsesrepræsentanterne (40 %) angiver, at størstedelen af dagsordenen er den samme fra møde til møde. Det stemmer fint overens med det faktum, at Samarbejdsaftalen foreskriver, at parterne har gensidig informationspligt omkring en række emner (Samarbejdsaftalen s.6). Det kunne desuden tyde på at samarbejdssystemet institutionaliseres henover årene i en form, som der ikke afviges væsentligt fra. En væsentlig del af dagsordenen til SU-møder må derfor forventes at være sat af til denne informationsudveksling. Noget tyder dermed på at SU-møderne på mange arbejdspladser benyttes til orientering fra ledelsen omkring en række faste punkter, eksempelvis virksomhedens økonomiske situation. Yderligere angiver en ret væsentlig minoritet blandt begge parter (41 % af tillidsrepræsentanterne og 33 % af ledelsesrepræsentanterne), at der er en ligelig fordeling mellem ledelse og medarbejdere i forhold til udformning af dagsordenen.

Det er desuden værd at bemærke, at begge parter i vid udstrækning er tilfredse med både deres egen og modpartens indflydelse på, hvad der samarbejdes om i SU. Mere end 75 % af tillidsrepræsentanterne og 85 % af ledelsesre-

præsenterne er således tilfredse eller meget tilfredse med deres egen indflydelse på, hvad der samarbejdes om i SU. Også tilfredsheden med modpartens indflydelse er stor. Næsten 70 % af tillidsrepræsenterne og 75 % af ledelsesrepræsenterne er således tilfredse med modpartens indflydelse på, hvad der samarbejdes om, mens under 10 % af tillidsrepræsenterne og 7 % af ledelsesrepræsenterne er enten utilfredse eller meget utilfredse med deres egen eller modpartens indflydelse.

Beder man parterne om at vurdere deres egen og modpartens indflydelse på samarbejdet i SU, hvilket selvfølgelig må siges at være mere overordnet end spørgsmålet om, hvem der bestemmer, hvad der samarbejdes om i SU, viser tabel 25, at parterne langt fra er enige om tillidsrepræsenternes indflydelse på det generelle samarbejde i SU. 14 % af tillidsrepræsenterne erklærer sig således uenige eller helt uenige i, at medarbejderrepræsenterne har stor indflydelse på SU, mens det samme gælder for bare 6 % af ledelsesrepræsenterne. Forskellen i opfattelsen af tillidsrepræsenternes indflydelse genfindes selvagt i de andre kategorier, hvor det overordnede billede er, at ledelsesrepræsenterne er mere positive omkring tillidsrepræsenternes indflydelse end de selv er.

*Tabel 26 - Vurder følgende udsagn om din og andres indflydelse på samarbejdet i SU – medarbejderrepræsenterne har stor indflydelse på SU (i procent)*

	TR	LR
Helt uenig	3	1
Uenig	11	5
Hverken enig eller uenig	21	12
Enig	40	54
Helt enig	24	28
Ved ikke	1	0

N: TR=535, LR=153

*Tabel 27 - Vurder følgende udsagn om din og andres indflydelse på samarbejdet i SU – ledelsesrepræsenterne har stor indflydelse på SU (i procent)*

	TR	LR
Helt uenig	1	0
Uenig	2	0
Hverken enig eller uenig	12	7
Enig	50	61
Helt enig	33	32
Ved ikke	1	0

N: TR=535, LR=152

Vender man billedet og kigger nærmere på parternes opfattelse af ledelsesrepræsenternes indflydelse er billedet en smule anderledes. Her er parterne, som det fremgår af tabel 26, mere enige; dog er det interessant igen at konstatere, at ledelsesrepræsenterne er mere positive end tillidsrepræsenterne.

Hele 93 % af ledelsesrepræsentanterne svarer således bekræftende på spørgsmålet om deres egen store indflydelse, mens det tilsvarende tal for tillidsrepræsentanterne er 84 %. Overordnet set danner der sig således et billede af, at ledelsesrepræsentanterne i begge parter optik ikke overraskende har størst indflydelse på samarbejdet i SU. Man kan derfor også let forestille sig, at denne generelle indflydelse kan have betydning for, hvad der samarbejdes om i SU og andre samarbejdsfora.

### 3.2.7 Hvilke faktorer kan have indflydelse på samarbejdet?

Samarbejde på arbejdspladserne eksisterer altid i en kontekst af andre begivenheder, som ikke nødvendigvis direkte er relateret til samarbejdet, men som potentielt kan påvirke samarbejdet. Nedenfor undersøges sammenhængen mellem forskellige begivenheder og udviklingen i samarbejdet.

*Tabel 28 - Hvis du kigger tilbage på de seneste 2 år, hvilke af nedenstående faktorer har så været afgørende for samarbejdets udvikling (kun TR) (i procent)*

	Ja	Nej	Har ikke været aktuelt	Ved ikke
Fyringer	73	14	12	2
Virksomhedens øjeblikkelige øko. situation	69	15	13	3
Nedgang i produktion	69	11	17	3
Overenskomstfornyelse	41	38	18	3
Samarbejdsaftalen	38	35	22	5
Samarbejdsproblemer	39	34	22	4
Inspiration ude fra	22	40	30	8
Alternativt organiserede/uorganiserede	26	34	34	6
Outsourcing	41	15	39	6
Rekrutteringsudfordringer	21	23	50	6
Skift i ejerforhold	15	18	65	2

N= 550

Tabel 28 ovenfor viser, at fyringer ikke bare har en del af virkeligheden på næsten ni ud af ti arbejdspladser de seneste to år, men også at det på 84 % af disse arbejdspladser har haft afgørende betydning for samarbejdets udvikling. Næsten det samme billede gør sig ikke overraskende gældende i forhold til nedgang i produktion. Anderledes forholder det sig i forhold til overenskomstfornyelse. For det første har en overenskomstfornyelse ikke været aktuell på 18 % af arbejdspladserne de seneste to år, for det andet er det kun på lige over halvdelen af de arbejdspladser, hvor det har været aktuelt, at det også har været afgørende for samarbejdets udvikling. Et næsten identisk billede viser sig i forhold til Samarbejdsaftalens og samarbejdsproblemers betydning. Noget kunne altså tyde på, at det ikke er alle faktorer, som får den samme indflydelse på samarbejdet og at det særligt er faktorer tæt på medarbejdernes hverdag og konkrete arbejdssituation som får betydning. Set i lyset af dette og den høje samarbejdsgrad omkring samarbejdsproblemer, er det tankevækkende, at det kun er 53 % af de tillidsrepræsentanter, som har oplevet samarbejdsproblemer, som også

mener, at det har været afgørende for samarbejdets udvikling. Desuden er det interessant, at andelen af ledere, som mener, at Samarbejdsaftalen har haft betydning er mindre end halv så stor, mens andelen, som mener, at samarbejdsproblemer eller alternativt organiserede eller uorganiserede har haft afgørende betydning blot er en tredjedel. Samlet set efterlader det et billede af, at eksterne eller interne faktorer kun får betydning for samarbejdet i den udstrækning parterne lokalt på arbejdspladsen tillægger det betydning. Vi vender tilbage til betydningen af eksterne faktorer, når vi fokuserer på den generelle økonomiske krises betydning for samarbejdet.

### 3.2.8 Opsamling på forskningsspørgsmål 2

Parterne angiver, uafhængigt af om arbejdspladsen har et SU eller ej, uformelle møder som den samarbejdsform de tillægger størst betydning. Yderligere kan det konstateres, at parterne generelt samarbejder om mange emner, og at:

- flere end ni ud af ti arbejdspladser, uafhængigt af hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej, samarbejder om arbejdsopgavenære emner i relation til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde
- det særligt er graden af samarbejde omkring arbejdspladsens overordnede organisering og strategiske målsætninger, som påvirkes positivt af tilstedeværelsen af et SU
- samarbejdsgraden på arbejdspladser uden SU generelt er væsentligt lavere end på arbejdspladser med SU
- tillidsrepræsentanterne inddrages mest i forhold til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde og mindst i forhold til arbejdspladsens strategiske målsætninger.

Samlet tegner der sig således et billede af, at SU har betydning for *omfanget af emner*, der samarbejdes om, men ikke for hvilke emner der samarbejdes om. Det er dog samtidig værd at bemærke, at andelen af arbejdspladser, som samarbejder omkring personalegoder, er lavere end forventet ud fra sammenhængen mellem beslutningsniveau og inddragelse

Også når vi ser på, i hvilke fora samarbejdet om de konkrete emner foregår, viser der sig selvsagt forskelle mellem arbejdspladser med og uden SU:

- på arbejdspladser med SU foregår samarbejdet om flest emner i SU, mens det på arbejdspladser uden SU i forhold til de fleste emner foregår ved formelle eller uformelle møder
- særligt samarbejdet omkring personalegoder og arbejdspladsens strategiske målsætninger foregår i SU
- særligt samarbejdet omkring tilrettelæggelsen af det daglige arbejde foregår ved uformelle møder mellem tillidsrepræsentanten og lederen.

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

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

I forhold til tillidsrepræsentantens inddragelse i samarbejdet konstateres det, at:

- 43 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU beslutter enten i fællesskab med ledelsen eller kolleger tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, det samme er tilfældet for 26 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser uden SU
- 42 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser *uden* SU har enten ingen indflydelse eller bliver kun informeret om ledelsens beslutning i forhold til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, det samme er tilfældet for 24 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU
- Syv ud af ti tillidsrepræsentanter har enten ingen indflydelse på eller bliver kun informeret om ledelsens beslutning i forhold til arbejdspladsens strategiske målsætninger

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

I forhold til hvem der tager initiativ til hvilke emner der samarbejdes om i SU viser det sig, at:

- 46 % af tillidsrepræsentanterne og 40 % af lederne angiver, at størstedelen af dagsordenen er den samme fra møde til møde
- 17 % af både lederne og tillidsrepræsentanterne angiver, at medarbejderne tager initiativ
- lederne primært angiver a-siden som initiativtager, mens tillidsrepræsentanterne i højere grad angiver en ligelig fordeling mellem parterne

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

Endeligt kan det konstateres, at:

- parterne er meget enige om både deres egen og modpartens generelle indflydelse på samarbejdet
- lederne generelt har større indflydelse end tillidsrepræsentanterne
- lederne er mere positive omkring både tillidsrepræsentanternes generelle indflydelse på samarbejdet og det samlede samarbejdes indflydelse på beslutninger end tillidsrepræsentanterne



- det primært er faktorer som fyringer og nedgang i produktionen, som har betydning for samarbejdets udvikling, mens mere eksterne faktorer som overenskomstfornyelse kun får betydning, hvis parterne tillægger det konkret lokal betydning for arbejdspladsen.

### 3.3 Forskningsspørgsmål 3 – Karakteristik af arbejdspladser med henholdsvis et godt eller dårligt samarbejde

Hovedvægten i undersøgelsen ligger, som påpeget i indledningen, på spørgsmålet omkring dynamikken i udviklingen af det gode og dårlige samarbejde.

Forskningsspørgsmål 3 om *hvad der karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis et godt eller dårligt samarbejde* hænger i flere tilfælde naturligt sammen med spørgsmålet om udviklingen i samarbejdet. Karakteristikken kan således ses som et øjebliksbillede af parternes vurdering af samarbejdet, og hvilke faktorer der spiller ind på denne vurdering, mens spørgsmålet om udviklingen i samarbejdet fokuserer på hvilke faktorer der spiller ind i forhold til skift i samarbejdets kvalitet. Fælles for både spørgsmålet om karakteristikken af arbejdspladser med godt og dårligt samarbejde og spørgsmålet om udviklingen i samarbejdet er behovet for at indkredse hvad parterne forstår ved det gode samarbejde. Dette spørgsmål behandles nedenfor på baggrund af den kvantitative undersøgelse og undersøges desuden yderligere i forlængelse af den kvalitative opfølgning. Samarbejdets resultater og effekter er ikke blevet tilstrækkeligt belyst i tidligere analyser. Det hænger bl.a. sammen med, at den eventuelle økonomiske effekt af samarbejdet er vanskelig at isolere fra andre faktorer med betydning for virksomhedens samlede økonomi. Det forhindrer dog ikke, at man kan fokusere på andre effekter af samarbejdet.

Undersøgelsesspørgsmålene til forskningsspørgsmål 3 er:

- hvad forstår parterne ved 'det gode samarbejde'?
- hvilken rolle spiller samarbejdets formelle form for parternes vurdering af samarbejdets kvalitet?
- hvilken rolle spiller samarbejdets uformelle form for parternes vurdering af samarbejdets kvalitet?
- hvilken rolle spiller samarbejdets indhold for vurdering af samarbejdets kvalitet?
- hvilke effekter har samarbejdet?

#### 3.3.1 'Det gode samarbejde'

For at komme nærmere til spørgsmålet om dynamikken i samarbejdet på de enkelte arbejdspladser og få afdækket, hvorfor samarbejdet er bedre på nogle arbejdspladser end på andre, er det nødvendigt indledningsvis at klarlægge, hvad parterne overhovedet forstår ved 'det gode samarbejde'. En sådan forståelse vil være grundlaget for en forståelse af, hvorfor samarbejdet nogle gange udvikler sig til det bedre eller værre og hvad der kan konstituere en sådan udvikling. Det er på forhånd ikke til at sige, hvorvidt tillidsrepræsentanterne og lederne vil vægte samarbejdets form, formelt eller uformelt, eller indhold højest.

Kigger man på nedenstående tabel 29 fremgår det tydeligt, at parterne er enige om betydningen af en række punkter i forhold til det gode samarbejde, men også at parterne på andre områder lægger vægt på hver deres punkter.

Parterne er således enige om den betydning, som uformelle sider af samarbejdets form som respekt og tillid har for det gode samarbejde. Hele 37 % af tillidsrepræsentanterne og 40 % af lederne fremhæver netop disse forhold. Det er værd at bemærke, at flere af lederne lægger vægt på betydningen af særligt tillid. Fælles for respekt og tillid og til dels udgangspunkt for deltagelse i samarbejdet er, at der kan siges at være tale om fordringer til modparten, som rækker udover samarbejdet mellem ledelse og tillidsrepræsentanter på arbejdspladser og som mere generelt er gældende for alle former for sociale relationer. Betegnelsen 'det gode samarbejde' kunne således fint ombyttes med 'det gode parforhold' eller 'de gode familierelationer' uden, at fordringerne om respekt og tillid ville forsvinde.

Tabel 29 - Hvad forstår du ved 'det gode samarbejde' (i procent)

			Forskel
	TR	LR	TR-LR
Tillid og respekt	37	40	-4
Inddragelse	35	10	25
Samarbejdets form (overholdelse af aftaler, løbende dialog, beslutningsorienteret)	15	15	0
Udgangspunkt for deltagelse i samarbejdet (åbenhed, ærlighed, engagement)	14	22	-8
Forståelse for position	10	12	-2
Arbejde mod fælles mål, fælles forståelse for rammer og betingelser	10	11	-1
Arbejde for virksomheden/fælles forståelse for virksomhedens situation	2	13	-11
Andet (eks. god ledelse, fokus på godt klima)	7	6	1

N: TR=614, LR=236

Note: Respondenterne har haft mulighed for frit at angive, hvad de forstår ved 'det gode samarbejde'. Svarene er herefter grupperet i forhold til en vurdering af, hvilke forhold ved samarbejdet respondenter primært betoner.

På trods af parternes overordnede enighed om respekt og tillids betydning for det gode samarbejde, er det værd at bemærke, at de har forskellige forståelser af indholdet af disse begreber. Forståelsen hænger således, som det vil fremgå nedenfor, i vid udstrækning sammen med deres forskellige udgangspunkter. Det er vigtigt at understrege, at mange tillidsrepræsentanter og ledere blot nævner ordene uden at udspecificere, hvad de mener. Det konkrete indhold den enkelte lægger i ordet er således i mange tilfælde ukendt. En række respondenter uddyber dog betydningen af eksempelvis respekt og tillid. Disse uddybninger viser, som det fremgår af citaterne nedenfor, en tydelig sammenhæng mellem begreberne og viser samtidig, at det i mange tilfælde er 'kunstigt' at adskille respekt og tillid fra eksempelvis inddragelse. Der er i højere grad tale om forskellige sider af samme sag, hvor forskellige respondenter blot lægger vægten forskelligt.

Samtidig bliver det tydeligt, at respekt og tillid er tæt forbundet med forståelse. Modpartens forståelse og respekt for den position, man som leder eller tillidsrepræsentant er i, og omvendt ens egen forståelse og respekt for den position modparten er i. En tillidsrepræsentant skriver således, "at parterne lytter til

*hinanden og forstår modpartens problemstillinger. At parterne accepterer og ikke mindst respekterer, at der kan være modsat opfattelse af tingenes tilstand.*” Tillidsrepræsentantens betoning af forståelse og respekts betydning for det gode samarbejde går igen hos mange af tillidsrepræsentanterne og lederne i forskellige afskygninger. Respekten kædes dog også hos mange tillidsrepræsentanter og ledere mere direkte sammen med deres udgangspunkt for samarbejdet. For tillidsrepræsentanternes vedkommende fokuserer andre tillidsrepræsentanter mere på, hvordan respekten er forbundet med den faktiske inddragelse. En tillidsrepræsentant skriver om sammenhængen mellem respekt og inddragelse: *”Det gode samarbejde er, hvor man har respekt for hinandens arbejde, og hvor man høres og bliver hørt, hvis man har ideer og forslag, og ikke bare bliver dikteret, når tingene er lavet.*”. De uformelle sider af samarbejdets form kædes her direkte sammen med samarbejdets indhold, forstået som tillidsrepræsentanternes indflydelse. Indflydelsen eller manglen på samme ses her som et udtryk for respekt for tillidsrepræsentanten eller manglen på samme.

Samtidig er det interessant at bemærke, at mens 22 % af lederne fremhæver betydningen af udgangspunkt for deltagelse i samarbejdet er det samme tilfældet for 14 % af tillidsrepræsentanterne. En større andel af lederne har således fokus på betydningen af åbenhed, ærlighed og engagement i deres forståelse af det gode samarbejde. Én forklaring på dette forhold kunne være, at disse ledere oplever, at samarbejdet først for alvor fungerer når tillidsrepræsentanterne tror på, at lederne vil samarbejdet og derfor engagerer sig reelt i det.

Som det tydeligt fremgår af tabel 28 ovenfor skilles parterne i forhold til deres betoning af betydningen af inddragelse for forståelsen af ’det gode samarbejde’. Hvor hele 35 % af tillidsrepræsentanterne fremhæver inddragelsens betydning, er det blot 10 % af lederne, som finder dette vigtigt for samarbejdet. En tillidsrepræsentant beskriver ganske simpelt det gode samarbejde som *”inddragelse af SU/tillids-repræsentanter før beslutningerne er taget*”, mens en anden skriver *”fællesskab om beslutningerne, reel indflydelse på resultaterne*”. Som vist i afsnit 3.2.4 (afsnittet omkring beslutningsniveauerne) varierer graden af indflydelse lige fra ingen indflydelse i den ene ende af spektret, over ren orientering til ren selvstyring i den anden ende. Mange af tillidsrepræsentanternes citater afspejler forskellige forventninger til, hvor i spektret deres indflydelse skal ligge. Det ses bl.a. ved, at nogle tillidsrepræsentanters betoner reel inddragelse, andre understreger det at blive hørt eller lyttet til og endnu andre fremhæver betydningen af at modtage information. Tillidsrepræsentanternes prioriteringer understreger således deres position i den magtmæssige asymmetri på arbejdspladsen, hvor ledelsen, qua ledelsesretten kan siges at bestemme over hvilke forskellige grader af indflydelse tillidsrepræsentanterne skal have. Det understreges tydeligt af forskellen på, i hvor høj grad henholdsvis tillidsrepræsentanterne og lederne fremhæver betydningen af netop inddragelse for forståelsen af ’det gode samarbejde’.

Fokuserer man omvendt på lederne, er det tydeligt, at også deres forståelse af det gode samarbejde i høj grad er præget af deres position på arbejdspladsen. Flere af lederne end tillidsrepræsentanter betoner således - udover tillid og respekt - betydningen af at arbejde for virksomheden og have en fælles forståelse for virksomhedens situation. En leder skriver bl.a. om sammenhængen *”gensidig respekt, tillid og forståelse for hinandens forskellige synspunkter, samt virk-*

*somhedens øjeblikkelige situation.*” Lederne har dermed i højere grad fokus på virksomheden og på den rolle, som samarbejdet spiller i forhold til at sikre virksomhedens succes. Når lederne taler om forståelse, handler det således for mages af dem om, at tillidsrepræsentanterne skal agere som det Westenholz og Christensen omtaler som virksomhedsaktører (1999) og have forståelse for, at de som ledere er nødt til nogle gange at træffe beslutninger, som måske er til gavn for virksomheden, men som ikke altid vil være lige populære blandt medarbejderne. Det er dog værd at bemærke, at mens arbejdspladsens overordnede succes kan siges at være en integreret del af jobbeskrivelsen for lederne, er tillidsrepræsentanternes og medarbejdernes arbejde ofte knyttet til en mere afgrænset del af arbejdspladsen.

Sammenligner man overordnet tillidsrepræsentanternes og ledernes forståelse af ’det gode samarbejde’, kan man konstatere, at de langt hen ad vejen er enige om, hvilke forudsætninger der skal være til stede for et godt samarbejde. Der er således ikke tale om forståelser, som er umulige at forene, men i stedet om nogle ofte uformelle omstændigheder omkring samarbejdet, som stiller krav til de enkelte ledere og tillidsrepræsentanters interaktion. Foreneligheden i forståelserne af ’det gode samarbejde’ må samtidig forventes at være en af de væsentligste forudsætninger for, at størstedelen af tillidsrepræsentanterne og lederne vurderer, at samarbejdet generelt er godt. Det vil blive belyst i det følgende afsnit.

### 3.3.2 Arbejdspladser med godt og dårligt samarbejde

Efter at have set på, hvad parterne forstår ved ’det gode samarbejde’, fokuseres der nu på, hvordan parterne vurderer det generelle samarbejde, hvad der karakteriserer arbejdspladser med godt samarbejde, hhv. arbejdspladser med dårligt samarbejde. Karakteristikken af arbejdspladser med godt og dårligt samarbejde vil fokusere på betydningen af en lang række faktorer, både i forhold til samarbejdets formelle og uformelle form og samarbejdets indhold. På baggrund af teorien og parternes forståelse af ’det gode samarbejde’ må det forventes, at:

- parternes generelle vurdering af samarbejdet er positiv
- vurderingen er bedre på arbejdspladser hvor der er en høj grad af tillid og respekt mellem parterne
- tillidsrepræsentanternes vurdering er bedre jo mere de inddrages
- vurderingen er bedre jo længere parterne har samarbejdet
- vurderingen er bedre jo større forståelse parterne har for hinanden og virksomhedens væsentligste udfordringer.

Tabel 30 - *Hvad mener du om følgende udsagn: Det generelle samarbejde er godt? (i procent)*

	TR	LR	Alle
Helt uenig	3	0	2
Delvist uenig	8	2	7
Hverken enig eller uenig	17	4	14
Delvist enig	35	27	33
Helt enig	36	67	44

N: TR= 549, LR= 177

Som det fremgår af tabel 30 ovenfor, er parterne overordnet set meget tilfredse med samarbejdet. Undersøgelsen bekræfter dermed indtrykket fra tidligere undersøgelser (Agervold 2002 & Epinion 2007), som har fastslået, at parterne på arbejdspladserne generelt er meget tilfredse med samarbejdet. Undersøgelserne har samtidig, ligesom tabellen ovenfor også dokumenterer, peget på, at lederne generelt er mere tilfredse med samarbejdet end tillidsrepræsentanterne. Af tabellen fremgår det således, at hele 94 % af lederne er helt eller delvist enige i udsagnet om, at det generelle samarbejde er godt, mens det samme kun gør sig gældende for 71 % af tillidsrepræsentanterne.

Generelt er der i undersøgelsen en tendens til, at lederne svarer mere positivt på spørgsmål omkring forskellige sider af samarbejdet<sup>20</sup>. En mulig forklaring kunne være, at lederne i højere grad end tillidsrepræsentanterne, qua ledelsesretten, påtager sig ansvaret for, at samarbejdet fungerer. At svare at samarbejdet ikke fungerer, ville dermed som en logisk konsekvens falde tilbage på lederen selv. Omvendt fremgår det af tillidsrepræsentanternes svar på forståelsen af 'det gode samarbejde', at i hvert fald nogle af dem anser det for ledelsens opgave at sikre det gode samarbejde. Blandt disse tillidsrepræsentanter vil en negativ vurdering af samarbejdet naturligt falde tilbage på ledelsen. Det er vigtigt at pointere, at langt flere af tillidsrepræsentanter i deres forståelse af det gode samarbejde ser det som et gensidigt ansvar at sikre det gode samarbejde. Det ligger fint i tråd med formuleringen i Samarbejdsaftalen

Det er samtidig værd at bemærke, at det at så få tillidsrepræsentanter og praktisk talt ingen ledere vurderer, at samarbejdet er dårligt gør, at man skal huske at have denne overordnede opfattelse af samarbejdet in mente, når man vurderer det i sammenhæng med andre faktorer. Der bliver således ikke så meget tale om, hvorvidt der eksempelvis er en sammenhæng mellem et meget formaliseret samarbejde og parternes opfattelse af om, samarbejdet er godt eller dårligt, men i stedet om samarbejdet er rigtig godt eller mindre godt. I de efterfølgende afsnit fokuseres der på, hvilke karakteristika ved arbejdspladser med henholdsvis godt eller dårligt samarbejde, der kan forklare disse forskelle. Tabellerne er dermed alle udtryk for eventuelle sammenhænge mellem forskellige

<sup>20</sup> Denne tendens er helt i tråd med resultaterne fra tidligere undersøgelser (Epinion 2007; Larsen et al. 2010)

faktorer med relation til respondentens arbejdsplads eller respondentens relation til modparten og respondentens vurdering af det generelle samarbejde.

### 3.3.3 *Det gode samarbejde og formelle karakteristika*

Førend vi vender os mod den rolle samarbejdets form og indhold spiller for parternes vurdering af kvaliteten, vil vi indledningsvis kort redegøre for, hvilke karakteristika ved parterne, som repræsentanter for henholdsvis ledelsen og medarbejderne, der har betydning for vurderingen. Indledningsvis kan det konstateres, at hverken respondenternes alder, køn eller anciennitet på arbejdspladsen har signifikant betydning for deres vurdering. Grundet lederne meget positive vurdering er det kun muligt at finde signifikante sammenhænge for tillidsrepræsentanterne. Der ville dermed i forhold til lederne i praksis blive tale om et forsøg på at finde ud af, hvad der forklarer forskelle, som på det nærmeste ikke eksisterer.

Som tabel 31 nedenfor viser, er der en højsignifikant sammenhæng mellem tillidsrepræsentanternes vurdering af kvaliteten af det generelle samarbejde og den enkelte tillidsrepræsentants tilfredshed med sine vilkår som tillidsrepræsentant.

*Tabel 31- Vurderingen af kvaliteten af samarbejdet fordelt på, hvor tilfreds TR er med sine vilkår som TR i procent (kun TR i procent)*

	Helt uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig
Meget utilfreds	50	25	13	13	0
Utilfreds	13	29	23	29	6
Hverken tilfreds eller utilfreds	3	13	35	32	17
Tilfreds	1	4	14	43	38
Meget tilfreds	0	4	3	23	70
Ved ikke	0	0	100	0	0

N: 526

Sammenhængen er ikke overraskende, da det må forventes, at utilfredshed med vilkårene som tillidsrepræsentant også kan tages som udtryk for utilfredshed med vilkårene for at deltage på tilfredsstillende vilkår i samarbejdet. Det er således nærliggende at tro, at de tillidsrepræsentanter, som ikke mener at have ordentlige vilkår i forhold til samarbejdet, vil mene, at samarbejdet er dårligt.

En tilsvarende, om end ikke helt så signifikant sammenhæng, ses mellem tillidsrepræsentantens vurdering af kvaliteten af samarbejdet, og hvor stor respekt vedkommende mener at nyde blandt kollegerne. Tillidsrepræsentanter, som nyder stor respekt blandt deres kolleger, vurderer således kvaliteten af samarbejdet mere positivt end tillidsrepræsentanter, som selv mener, at de ikke nyder den samme respekt blandt kollegerne. Det kan ses som udtryk tillidsrepræsentanternes opfattelse af betydningen af det mandat, som de har med fra kollegerne i samarbejdet med ledelsen. En tidligere undersøgelse fra Epinion har vist, at også lederne tillægger tillidsrepræsentantens opbakning blandt kollegerne stor betydning for samarbejdet, da det bl.a. øger lederne tillid til, at tillidsrepræsentanterne kan levere, hvad de lover i samarbejdet på vegne af deres kolleger.

### 3.3.4 Det gode samarbejdet og den formelle form

Som vist ovenfor, nævner hverken tillidsrepræsentanter eller ledere samarbejdets formelle form i deres kommentarer, når de vurderer, hvad der betyder noget for samarbejdet. Derfor er det også meget interessant at se, om parternes vurdering af samarbejdet hænger sammen med forhold som graden af formalisering, hvor ofte tillidsrepræsentanterne og ledelsen taler sammen, hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej, eller et helt andet formelt forhold omkring samarbejdets formelle form. Ud fra parternes betoning af det uformelle samarbejde, må det forventes, at:

- parternes vurdering af det generelle samarbejde er mere positiv på arbejdspladser hvor samarbejdet primært foregår uformelt
- parternes vurdering af samarbejdet er mere positiv på arbejdspladser hvor samarbejdet er formaliseret i et SU
- parternes vurdering af samarbejdet er mere positiv jo længere den primære samarbejdsrelation har varet

I fin overensstemmelse med parternes fokus på de uformelle sider af samarbejdet, er det kun få faktorer med hensyn til samarbejdets formelle form, som kan siges at hænge sammen med vurderingen af samarbejdets kvalitet. Samtidig er det værd at bemærke, at det også i denne sammenhæng kun er på tillidsrepræsentantsiden, at der kan findes en sammenhæng. For tillidsrepræsentanternes vedkommende kan det konstateres, at vurderingen af samarbejdet *ikke* afhænger af:

- antallet ansatte på arbejdspladsen
- andelen af medarbejdere ansat i produktionen
- hvor længe arbejdspladsen har haft et SU
- hvor mange år tillidsrepræsentanten har siddet i SU med den nuværende formand
- hvor længe tillidsrepræsentanten har samarbejdet med den nærmeste leder
- hvor mange SU-møder arbejdspladsen afholder årligt
- hvor mange timer tillidsrepræsentanten bruger på hvervet om ugen
- hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej.

En række af hypoteserne ovenfor kan således afkræftes. Vurderingen af samarbejdet er ikke signifikant mere positiv på arbejdspladser med SU end på arbejdspladser uden SU eller på arbejdspladser hvor parternes indbyrdes relation har varet længere. Dog er det værd at bemærke, at der ses en tendens til, at vurderingen af samarbejdets kvalitet er mere positiv jo længere tillidsrepræsentanten har samarbejdet med den leder, vedkommende primært samarbejder med. Ligesom der ses en klar tendens til, at det generelle samarbejdes kvalitet vurderes mere positivt jo flere møder arbejdspladsen afholder. Dette peger i retning af, at det har betydning, hvor længe parterne har samarbejdet, hvilket bekræfter hypotesen om, at tillid udvikles gennem kontinuerte relationer. Sammenhængen

er dog som nævnt ikke statistisk signifikant og kan dermed i princippet være udtryk for variation i data. Tendensen er dog så klar, at der er grund til at tro, at der er en sammenhæng, som ville være signifikant med en større stikprøve.

Udover ovenstående iagttagelser er det særligt interessant, at et SU på arbejdspladsen ikke gør nogen forskel for vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet. Det betyder, at de forskelle i organisering af samarbejdet, som var i fokus i afsnit 3.2 (afsnittet om hvordan samarbejdet foregår, hvis der er eller ikke er et SU på arbejdspladsen), ikke har betydning for vurderingen af samarbejdet. Derfor er det også ekstra interessant at der, som det fremgår af tabel 31 nedenfor, er en signifikant sammenhæng mellem vurderingen af samarbejdets kvalitet og graden af formalisering i samarbejdet. Det indikerer, at det er den generelle formalisering af samarbejdet, altså hvorvidt der er tale om formelle eller uformelle møder, der har betydning – ikke hvor samtalerne foregår. Fokuserer man udelukkende på yderpunkterne i de to grupper af arbejdspladsers vurdering af samarbejdets kvalitet, ses der en tydelig forskel, idet tillidsrepræsentanterne på 10 % af de arbejdspladser, hvor samarbejdet udelukkende eller primært har karakter af formelle møder, er helt uenige i, at det generelle samarbejde mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne er godt, mens det samme blot gør sig gældende for 3 % af tillidsrepræsentanterne på de resterende arbejdspladser. Omvendt er 17 % af tillidsrepræsentanterne på de arbejdspladser, hvor samarbejdet udelukkende eller primært har karakter af formelle møder helt enige i, at samarbejdet er godt, mens det samme gør sig gældende for mere end dobbelt så mange af de resterende tillidsrepræsentanter. Altså er vurderingen af samarbejdet mere positiv på arbejdspladser med et uformelt samarbejde. Det er nærliggende at antage, at der er et vist sammenfald mellem de 9 % af tillidsrepræsentanterne, som udelukkende har uformelle samtaler og vurderer, at samarbejdet er dårligt og gruppen af tillidsrepræsentanter der lægger vægt på et ønske om formalisering af samarbejdet som et middel til reel inddragelse.

*Tabel 32- Vurderingen af kvaliteten af samarbejdet fordelt på formaliseringen af samarbejdet (kun TR) (i procent)*

	Helt uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig
Udelukkende formelle møder	0	17	33	33	17
Primært formelle møder	13	4	42	25	17
Lige ofte formelle og uformelle møder	2	7	16	34	41
Primært uformelle samtaler	3	10	14	39	33
Udelukkende uformelle samtaler	9	9	14	32	36

N: 550

Som nævnt ovenfor er det udover sammenhængen mellem formalisering og vurderingen af samarbejdets kvalitet også muligt at finde en anden faktor som spiller en rolle for tillidsrepræsentanternes vurdering af samarbejdets kvalitet, nemlig hyppigheden af samtaler mellem parterne.



Som tabel 32 tydeligt viser, falder vurderingen af kvaliteten af samarbejdet i takt med, at hyppigheden af samtaler falder. Mens hele 77 % af tillidsrepræsentanterne, som dagligt taler med deres nærmeste leder, er helt eller delvist enige i, at samarbejdet er godt, gør det samme sig blot gældende for 28 % af de tillidsrepræsentanter, som taler med deres nærmeste leder sjældnere end hver 14. dag. Sat i relation til analysen ovenfor, tyder dette på, at det ikke er længden af relationen mellem parterne, men i højere grad *intensiteten* i relationen, som er afgørende for om samarbejdet er godt eller skidt. I den kvalitative analyse vil vi se nærmere på netop betydningen af hyppigheden af samtalerne mellem parterne.

Årsagen til denne sammenhæng kan bl.a. findes i parternes mulighed for at tage udfordringer i opløbet inden de bliver til reelle problemer. En række både tillidsrepræsentanter og ledere på arbejdspladser uden SU, peger således på netop dette forhold som argument for ikke at formalisere samarbejdet i et SU. Udover ovenstående faktorer fremgår det desuden af tabel 33 nedenfor, at det har stor betydning, hvordan tillidsrepræsentanterne opfatter både deres egen og lederens rolle i samarbejdet.

*Tabel 33- Vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet fordelt på hyppigheden af samtaler mellem parterne (kun TR) (i procent)*

	Hverken					
	Helt uenig	Delvist uenig	enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig	Ved ikke
Dagligt	1	8	13	34	43	0
Flere gange om ugen	3	6	17	40	33	1
Ca. én gang om ugen	12	10	30	28	20	0
Ca. én gang hver 14. dag	4	4	23	42	27	0
Sjældnere	14	29	29	21	7	0
Ved ikke	0	0	100	0	0	0

N: 550

*Tabel 34 - Vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet fordelt på hvordan tillidsrepræsentanten opfatter sin egen rolle i forhold til samarbejdet med ledelsen (kun TR) ( i procent)*

	Helt uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig
Problemløser/formidler mellem ledelse og medarbejdere	2	5	17	35	40
Sparringspartner for ledelsen	0	0	6	41	53
Talerør for ledelsen	0	0	50	50	0
Repræsentant for virksomhedens samlede interesser	0	8	13	17	63
Talerør for kolleger	2	9	19	41	29
Forhandler for kolleger	9	18	17	28	28
Repræsentant for fagforeningens interesser	7	0	29	36	21
Andet	0	0	0	40	60

N: 550

Som tabellen viser, hænger vurderingen af samarbejdets kvalitet sammen med tillidsrepræsentanternes forståelse af deres egen rolle, således at jo mere tillidsrepræsentanterne identificerer sig med virksomheden og ledelsen jo bedre vurderer de samarbejdet. Omvendt er vurderingen dårligere, jo mere de primært ser deres rolle som repræsentanter for medarbejderne eller fagforeningen. Det samme billede går som det ses af tabel 34 nedenfor igen, når man kigger på tillidsrepræsentanternes opfattelse af ledernes rolle i samarbejdet. Her ses det tydeligt, at kvaliteten af samarbejdet vurderes mere positivt, jo mere lederen identificeres som repræsentant for medarbejdernes synspunkter eller hele virksomhedens.

Det forhold kan på den ene side forklares ved, at det har stor betydning, hvordan man helt generelt opfatter relationen til modparten i samarbejdet. Opfatter man primært sin rolle eller modpartens som værende i opposition til hinanden, hvor man repræsenterer grundlæggende forskellige interesser, afspejler det sig i en dårligere vurdering af samarbejdet. Opfatter man omvendt sin egen og modpartens rolle som komplementære, er sandsynligheden for, at vurderingen af kvaliteten af samarbejdet er positiv også større.

På den anden side kan sammenhængen alternativt forklares ved omvendt at konstatere, at dynamikken og opfattelsen af samarbejdets kvalitet definerer opfattelsen af ens egen og modpartens roller. Opfattelsen af rollerne konstrueres således i kraft af samarbejdets dynamik – man kommer i opposition, hvis man oplever ikke at blive hørt eller anerkendt. I den kvalitative undersøgelse vil vi forsøge at komme dynamikken omkring opfattelsen af roller og vurderingen af samarbejdets kvalitet.

På ledersiden gør de samme tendenser sig gældende, men sammenhængen er ikke signifikant. Her er det interessant at se, at særligt de ledere, som opfatter tillidsrepræsentanterne som repræsentanter for fagforeningen, vurderer, at kvaliteten af samarbejdet er dårlig.

Generelt kan man diskutere, hvad der kommer først – det dårlige samarbejde eller identifikationen af modparten som repræsentant for modsatrettede interesser.

*Tabel 35 - Vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet fordelt på hvordan tillidsrepræsentanterne opfatter ledernes rolle i samarbejdet (kun TR) ( i procent)*

	Helt uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig
Talerør for medarbejderne	0	7	7	50	36
Sparringspartner for medarbejderrepræsentanterne	0	0	5	45	50
Talerør for ledelsen	5	11	20	34	29
Problemløser/formidler mellem ledelse og medarbejdere	0	4	12	26	58
Repræsentant for virksomhedens samlede interesser	3	10	19	36	32
Forhandler for ledelsen	4	10	21	33	31

N: 550

Udover betydningen af tillidsrepræsentanternes opfattelse af deres egen og lederens rolle, er det også interessant, at tillidsrepræsentanternes faktiske roller ved siden af tillidshvervet spiller ind i forhold til vurderingen af samarbejdet. Således vurderer tillidsrepræsentanter, som er medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i A/S, Aps eller lignende, som det fremgår af tabellerne nedenfor, samarbejdet bedre end de resterende tillidsrepræsentanter. Det indikerer klart, at ikke bare opfattelsen af ens egen og modpartens rolle har betydning, men at også de faktiske roller, man har på arbejdspladsen spiller ind, og at jo mere integreret tillidsrepræsentanten er, jo bedre vurderer vedkommende samarbejdet. I praksis må det forventes, at der er en vekselvirkning imellem tillidsrepræsentantens formelle roller og opfattelsen af egen og lederens rolle i samarbejdet.

Der er en tydelig sammenhæng mellem vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet og parternes opfattelse af i hvor høj grad de er enige om arbejdspladsens væsentligste udfordringer. En tilsvarende sammenhæng ses mellem vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet og spørgsmålet om, hvorvidt modparten har forståelse for deres råderum i samarbejdet.

*Tabel 36 - Vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet fordelt på hvorvidt tillidsrepræsentanten er medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i A/S, Aps eller lignende (kun TR) ( i procent)*

	Helt uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig
Nej	3	8	18	38	33
Ja	4	7	13	24	52

N: 550

Som det fremgår af tabellerne nedenfor er der tale om en højsignifikant sammenhæng i begge tilfælde og for begge parter.

*Tabel 37 - Vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet fordelt på i hvilken grad parterne er enige om arbejdspladsens væsentligste udfordringer (i procent)*

		Helt uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig
Slet ikke	TR	38	0	38	25	0
	LR	0	0	0	0	100
Ringe grad	TR	13	38	31	13	4
	LR	0	18	18	45	18
Nogen grad	TR	2	6	17	44	31
	LR	0	2	6	39	52
Høj grad	TR	0	3	8	18	71
	LR	0	0	0	11	89

N: TR= 550, LR= 171

Af tabel 37 ovenfor fremgår det, at der er en entydig sammenhæng mellem parternes vurdering af samarbejdets kvalitet og vurderingen af deres enighed om arbejdspladsens væsentligste udfordringer. Samtlige af de ledere, som mener, at parterne i høj grad er enige om arbejdspladsens væsentligste udfordringer, er således enten helt eller delvist enige i, at samarbejdet er godt, mens det samme gør sig gældende for 89 % af tillidsrepræsentanterne. I den anden ende ses det tydeligt, at hvis parterne omvendt ikke er enige om de væsentligste udfordringer så vurderer væsentlig flere af dem også kvaliteten af samarbejdet mindre positivt. Sammenhængen indikerer, som særligt lederne forståelse af 'det gode samarbejde' også pegede på, at netop den indbyrdes forståelse er vigtig som et grundlag for samarbejdet.

Som tabel 38 nedenfor viser, er der en klar sammenhæng mellem vurderingen af samarbejdets kvalitet, og i hvor høj grad parterne opfatter, at modparten har forståelse for deres råderum. Ligesom det var tilfældet ovenfor i forhold til enigheden om arbejdspladsens væsentligste udfordringer, er alle ledere, som mener, at tillidsrepræsentanten i høj grad har forståelse for deres råderum, helt eller delvist enige i, at samarbejdet er godt.

*Tabel 38 - Vurderingen af det generelle samarbejdes kvalitet fordelt på opfattelsen af i hvor høj grad modparten har forståelse for deres råderum (i procent)*

		Helt uenig	Delvist uenig	Hverken enig eller uenig	Delvist enig	Helt enig
Slet ikke	TR	40	40	10	10	0
	LR	0	50	50	0	0
I ringe grad	TR	18	23	43	14	2
	LR	0	17	17	33	33
I nogen grad	TR	1	7	22	49	20
	LR	0	1	7	33	57
I høj grad	TR	0	4	4	25	67
	LR	0	0	0	21	79

N: TR= 550, LR= 171

Det samme gør sig gældende for 92 % af tillidsrepræsentanterne med samme opfattelse af ledelsen. Forståelsen gør det muligt for parterne at agere i samarbejdet og sikrer en gensidig forståelse for, hvorfor det eksempelvis kan være nødvendigt at træffe beslutninger, som ikke vil gavne alle på arbejdspladsen. Forståelsen for modpartens råderum hænger for tillidsrepræsentanternes vedkommende i høj grad sammen med kontakten mellem parterne. Der er således en klar sammenhæng mellem hvor ofte parterne taler sammen og i hvor høj grad tillidsrepræsentanterne vurderer, at modparten har forståelse for deres råderum. En tilsvarende sammenhæng kan ikke findes for lederne. Yderligere er det tankevækkende, at det hverken hos tillidsrepræsentanterne eller lederne er muligt at finde en sammenhæng mellem hvor ofte de taler sammen og hvor enige de er omkring arbejdspladsens væsentligste udfordringer.

### 3.3.5 *Det gode samarbejde og den uformelle form*

Efter at have fokuseret på sammenhængen mellem parternes vurdering af det generelle samarbejdes kvalitet og samarbejdets formelle form, vil fokus nu blive rettet mod betydningen af samarbejdets uformelle form.

I forlængelse af begge parter betoning af uformelle faktorerers betydning i forståelsen af 'det gode samarbejde' er det nærliggende, at forvente, at der vil være en klar sammenhæng mellem eksempelvis tilliden mellem parterne og deres vurdering af samarbejdets kvalitet. Helt overordnet kan det da også konstateres, at der er en højsignifikant sammenhæng mellem begge parter vurdering af samarbejdets kvalitet og de uformelle sider af samarbejdets form. For begge parter vedkommende gælder det således, at kvaliteten af samarbejdet vurderes bedre,

- jo større tillid parterne har til hinanden,
- jo bedre parterne vurderer informationen fra modparten,
- jo mere villig modparten er til at lytte til ens synspunkter,
- jo mere man stoler på modparten i samarbejdet.

For tillidsrepræsentanterne er der yderligere de sammenhænge, at jo lettere de har ved at komme i kontakt med ledelsen og jo mere ledelsen anerkender medarbejdernes betydning for virksomhedens succes, jo bedre vurderes samarbejdet. Alle disse sammenhænge er, set i lyset af parternes forståelse af 'det gode samarbejde', ikke overraskende. Det er derimod mere overraskende, at den højsignifikante sammenhæng mellem tillidsrepræsentanternes vurdering af kvaliteten af samarbejdet og deres angivelse af i hvor høj grad ledelsen fastholder sin ret til at lede og fordele arbejdet, ikke er fuldstændig lineær, således at vurderingen af samarbejdet falder i takt med angivelsen af, at ledelsen fastholder sin ret til at lede og fordele arbejdet. Det, at mange tillidsrepræsentanter på den ene side angiver, at ledelsen fastholder sin ret til at lede og fordele og på den anden side samtidig vurderer, at samarbejdet er godt, kan indikere at tillidsrepræsentanterne accepterer dette forhold som en grundlæggende præmis, som der ikke stilles spørgsmålstejn ved, og som ikke har nogen praktisk betydning for kvaliteten af samarbejdet. I nogle tilfælde angiver tillidsrepræsentanterne sågar ledelsens manglende vilje til at lede som et problem for samarbejdet.

### 3.3.6 *'Det gode samarbejde' og samarbejdets indhold*

Som påvist ovenfor, er der stor forskel på hvor meget og hvad der samarbejdes om på de enkelte arbejdspladser. Det har således stor betydning for hvor mange emner der samarbejdes om, hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej. Som vist i afsnit 3.2 (afsnittet om 'det gode samarbejde og samarbejdets formelle form') har det dog ikke betydning for vurderingen af samarbejdets kvalitet, hvorvidt det er organiseret i formelt i SU eller ej. Det er derfor også interessant, at der er en højsignifikant sammenhæng mellem samarbejdsgraden og vurderingen af samarbejdets kvalitet.

Udover betydningen af samarbejdsgraden er der ikke overraskende også en højsignifikant sammenhæng<sup>21</sup> mellem vurderingen af samarbejdets kvalitet og tillidsrepræsentanternes tilfredshed med deres indflydelse på de forskellige beslutningsniveau og den måde de bliver inddraget i samarbejdet. Jo større indflydelse og tilfredshed med indflydelsen på samarbejdet, jo bedre vurderes samarbejdet også.

### 3.3.7 Effekter af samarbejdet

Som vi tidligere har fastslået, er der en kompleks sammenhæng mellem, hvordan arbejdspladsen har været påvirket af den økonomiske krise, og hvordan samarbejdet vurderes. I denne sammenhæng er det derfor værd at konstatere, at det er vanskeligt at fastslå præcis, hvad der er virkning, og hvad der er årsag. Nedenfor fokuseres der på parternes subjektive vurdering af, hvorvidt samarbejdet har haft betydning for håndteringen af den økonomiske krise, i så fald hvordan, samt hvilke andre positive eller negative effekter samarbejdet kan have. Resultaterne nedenfor vil blive fulgt op i den kvalitative analyse, hvor det vil være muligt at komme tættere på vilkårene på den enkelte arbejdsplads, samt hvordan samarbejdet fungerer i praksis.

Samarbejdets resultater og effekter er ikke blevet tilstrækkeligt belyst i tidligere analyser. Det hænger bl.a. sammen med, at den eventuelle økonomiske effekt af samarbejdet er vanskelig at isolere fra andre faktorer med betydning for virksomhedens samlede økonomi. Det forhindrer dog ikke, at man kan fokusere på andre effekter af samarbejdet.

*Tabel 39 - Har samarbejdet, efter din mening, haft betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise? (i procent)*

	TR	LR	Alle
Ja	25	44	29
Nej	22	18	21
Ved ikke	53	38	49

N: TR= 500, LR= 162

Som tabel 39 ovenfor viser, er der tydelig forskel på, hvor stor betydning parterne tillægger samarbejdet i forhold til arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise. Hele 44 % af lederne angiver således, at samarbejdet har haft betydning, mens det samme blot er tilfældet for 25 % af tillidsrepræsentanterne. En forklaring på parternes forskellige opfattelser af samarbejdets betydning kan være, at tillidsrepræsentanterne generelt ikke mener, at samarbejdet har den store betydning for de overordnede beslutninger. At så mange af lederne tillægger samarbejdet betydning i forhold til arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise kan omvendt være udtryk for, at lederne generelt tillægger samarbejdet større betydning i forhold til de overordnede beslutninger end tillidsre-

<sup>21</sup> Med lineær sammenhæng henvises der til at stiger eller falder værdien på den ene af de to variable stiger eller falder den samtidig på den anden variable.

præsenterne tror. Denne fortolkning understøttes, som det fremgår af tabel 40 nedenfor, til dels af parternes vurdering af samarbejdets betydning for arbejdspladsens strategiske målsætninger.

*Tabel 40 - Parternes vurdering af samarbejdets betydning på tværs af beslutningsniveauer (i procent)*

	TR	LR	Alle
Ingen	13	10	12
Meget lille	12	8	11
Lille	16	16	16
Hverken stor eller lille	26	29	27
Stor	21	24	22
Meget stor	10	12	11
Ved ikke	2	1	2

N: TR= 563, LR=177

Som det fremgår af tabellen, er lederne generelt mere positive i deres vurdering af samarbejdets betydning for de beslutninger, de træffer. Forskellene er dog relativt små, men det kan måske være en del af forklaringen på, hvorfor parterne vurderer samarbejdets betydning for håndteringen af den økonomiske krise forskelligt. En anden forklaring kan være, at parterne, som vi har set tidligere, forstår samarbejdet forskelligt. Lederne har således større fokus på forståelse fra tillidsrepræsenterne, mens tillidsrepræsenterne omvendt har større fokus på indflydelse. Man kan således spekulere over, hvorvidt den økonomiske krise har skabt bedre vilkår for forståelse af eksempelvis rammevilkår end for indflydelse til tillidsrepræsenterne ved at skabe en brændende platform, som ledelsen kan henvise til i forhold til gennemførelsen af eksempelvis nedskæringer. Nedenfor dykker vi mere ned i, hvorfor i hvert fald nogle af parterne mener, at samarbejdet har haft betydning.

Udover forskellen i vurderingen af samarbejdets betydning er det yderligere interessant, at så mange både ledere og tillidsrepræsentanter svarer, at de ikke ved, om samarbejdet kan siges at have haft betydning. Som nævnt ovenfor kan det være svært at isolere effekten af lige netop én faktor i forhold til håndteringen af den økonomiske krise. Set i det lys kan den høje andel blandt begge parter ses som et udtryk for, at samarbejdets betydning mange steder er indirekte og derfor mindre tydelig end eksempelvis reel beslutningskompetence.

### *3.3.8 Hvorfor har samarbejdet haft betydning for håndtering af økonomiske krise?*

Ser man nærmere på, hvorfor parterne mener, at samarbejdet har haft betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise, viser tabel 40 nedenfor, at tillidsrepræsenterne ikke overraskende hæfter sig ved en række af de samme forhold, som de hæftede sig ved i deres beskrivelse af 'det gode samarbejde', og af hvorfor samarbejdet er blevet bedre inden for de seneste to år, nemlig forskellige former for inddragelse samt øget forståelse mellem parterne. Ligesom tidligere er der stor forskel på graden af indflydelse tillidsrepræsentan-

terne får. Øverst på listen er således større inddragelse. Hermed forstås, at tillidsrepræsentanterne på den ene eller den anden måde får større indflydelse på ledelsens beslutninger. En tillidsrepræsentant skriver: *"Der bliver lavet fælles retningslinjer for, at virksomheden skal komme videre"*, mens en anden skriver: *"medarbejderne anviste via deres repræsentanter måder, hvorpå virksomheden kunne spare penge og hjælpe med at gennemføre det"*. Ovenstående viser eksempler på, hvordan samarbejdet gør det muligt for parterne at finde løsninger i fællesskab. Som en anden tillidsrepræsentant bemærker, kommer dette dog ikke ud af ingenting: *"Det er nemmere at samarbejde i en krisetid, hvis man i forvejen har opbygget respekt og tillid til hinanden"*. Relateret hertil bemærker en anden tillidsrepræsentant, hvordan det at samarbejde mere generelt har betydning: *"De 'sure' ting glider lettere ned, hvis de foregår i samarbejde og forståelse"*. I det hele taget giver tillidsrepræsentanternes udsagn et klart billede af, at hvis samarbejdet skal have en gavnlige effekt både i det daglige på arbejdspladsen og i forbindelse med ekstraordinære situationer såsom den økonomiske krise, så kræver det, at samarbejdet fungerer i forvejen, og at medarbejderne inddrages i problemløsningen.

Som vi skal se senere, peger de tillidsrepræsentanter, som vurderer, at samarbejdet ingen betydning har haft for håndteringen af den økonomiske krise på, at det netop er den konkrete håndtering af samarbejdet, som har gjort, at samarbejdet ikke har haft betydning. Samarbejdets effekt i forhold til eksempelvis forandringskapacitet eller oplevelse af ejerskab blandt medarbejderne lader dermed til i høj grad at afhænge af, på den ene side hvordan ledelsen vælger at håndtere inddragelsen af medarbejderne i situationen, og på den anden side hvordan medarbejderne og tillidsrepræsentanterne vælger at gå til samarbejdet om ofte upopulære tiltag. Hvis ikke parterne tillægger samarbejdet betydning i forhold til løsning af konkrete udfordringer, får samarbejdet i realiteten heller ingen betydning, da beslutningerne vil blive truffet i andre fora.

*Tabel 41 - Hvorfor har samarbejdet haft betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise? (kun TR) (i procent)*

Større indflydelse	16
Fælles forståelse for virkeligheden/situationen	13
Medarbejdere har arbejdet med forandringstiltag	13
Information og kommunikation er bedre	11
Accept af nedskæringer	10
Fælles og bedre problemløsning	8
Rykker tættere sammen - stærkt sammenhold	8
Samarbejde har lettet håndteringen	7
Alle er villige til at gøre en ekstra indsats	4
Øget samarbejdsvilje og fleksibilitet	3
Andet (åbenhed, respekt, fokus på rentabilitet)	4

N: 90

Som det tydeligt fremgår af tabel 42 nedenfor, har lederne et lidt andet fokus end tillidsrepræsentanterne i deres forklaring på samarbejdets betydning for



arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise. Et fokus som kan siges at være præget af ledernes position qua ledelsesretten. Her er fokus i højere grad på tillidsrepræsentanternes vilje til at samarbejde og dermed også ledernes vilkår i forhold til at træffe og implementere potentielt upopulære beslutninger om eksempelvis nedskæringer. Hele 24 % af lederne peger således på, at samarbejdets betydning hænger sammen med øget samarbejdsvilje og fleksibilitet blandt medarbejderne, mens 21 % peger på, hvordan samarbejdet har været med til at skabe en fælles forståelse for virkeligheden/situationen. En leder skriver således om samarbejdsviljen: *"De fleste medarbejdere har arbejdet med på de nødvendige omstillinger – ikke imod"*, mens en anden beskriver sammenhængen mellem forståelsen og samarbejdsvilje således *"Bedre forståelse for firmaets konkurrencesituation, som udmønter sig i øget samarbejdsvilje og fleksibilitet"*.

Relateret til medarbejdernes forståelse er også betydningen af medarbejdernes accept af nedskæringer, som 10 % af lederne pointerer. Flere af lederne påpeger, ligesom tillidsrepræsentanterne, at samarbejdets betydning for håndteringen af den økonomiske krise hænger sammen med, at samarbejdet har fungeret godt i forvejen. En leder skriver næsten ligesom tillidsrepræsentanten ovenfor *"vi har været gode til at løse problemerne sammen – bl.a. fordi vores samarbejde i forvejen er godt"*.

Tabel 42- Hvorfor har samarbejdet haft betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise? (kun LR)( i procent)

Øget samarbejdsvilje og fleksibilitet	24
Fælles forståelse for virkeligheden/situationen	21
Tillid, respekt, åbenhed	13
Accept af nedskæringer	10
Fælles problemløsning	8
Information og kommunikation er bedre	8
Samarbejde har lettet håndteringen	6
Rykker tættere sammen - stærkt sammenhold	3
Fælles platform	3
Andet (fokus på rentabilitet, mere realistiske forventninger)	3

N: 62

En række ledere påpeger dog også, hvordan krisen omvendt har medført, at samarbejdet er blevet bedre ved, at parterne er rykket tættere sammen, at informationen og kommunikationen er blevet bedre, og der er skabt en fælles platform. Det er nærliggende at forstå betydningen af den fælles platform som et udtryk for vigtigheden af en fælles forståelse for arbejdspladsens situation og en deraf følgende forandringsparathed. Denne forståelse af den fælles platform undersøges nærmere i den kvalitative analyse.

Disse eksempler illustrerer fint, hvor komplekst forholdet mellem årsag og virkning kan være. Det er således, som det også blev vist tidligere, svært at sige præcis, hvordan den økonomiske krise påvirker samarbejdet, ligesom det er svært at sige hvordan samarbejdet påvirker håndteringen af den økonomiske krise. Dog er det muligt at se, hvornår samarbejdet kan have betydning. Det bliver ekstra tydeligt, når blikket rettes mod de af parterne, som angiver, at samarbejdet *ikke* har haft betydning.

### 3.3.9 Hvorfor har samarbejdet ikke haft betydning?

Vender man blikket mod parternes forklaringer på, hvorfor samarbejdet *ikke* har haft betydning for arbejdspladsens håndtering af krisen, er der i vid udstrækning tale om, at udsagnene i tabellerne ovenfor vendes. Den typiske forklaring er manglende samarbejdsvilje (LR), og at tillidsrepræsentanterne ikke er blevet inddraget (TR). Som det fremgår af tabel 43 nedenfor, angiver tillidsrepræsentanterne næsten udelukkende manglende inddragelse og indflydelse som årsager. Bare de 4 % af tillidsrepræsentanterne, som peger på, at samarbejdet hele tiden har været godt, afviger således fra billedet. Hele 36 % angiver således, at samarbejdet ikke har haft betydning, fordi beslutninger træffes suverænt af ledelsen, mens 34 % angiver, at medarbejderne ingen indflydelse har. En af tillidsrepræsentanterne skriver således: *"De har gjort, hvad de ville. Er ikke blevet spurgt ved nedskæring af personel. De er kommet med nedskæringerne, og vi kunne ikke ændre dem. Der er ikke nogen forhandlinger."*, mens en anden påpeger, hvad man kan kalde en mere strukturel årsag i virksomhedens organisering: *"De store linjer bliver besluttet i USA. Denne fabriks øverste ledere er en slags 'afdelingsledere'"*.

Tabel 43 - *Hvorfor har samarbejdet ikke haft betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise? (kun TR) (i procent)*

Beslutninger træffes suverænt af ledelsen	36
Medarbejderne har ingen indflydelse	34
Ledelsen lytter ikke til medarbejderne	20
Samarbejdet har hele tiden været godt	4

N: 56

Når det gælder ledernes vurdering, er billedet i vid udstrækning det samme. Tabel 44 nedenfor viser således, at ledelsesretten også her spiller en væsentlig rolle. Seks ud af 12 ledere pointerer således, at samarbejdet ikke har haft betydning, enten fordi ledelsen suverænt træffer beslutninger, eller fordi medarbejderne ingen indflydelse har. Yderligere er det interessant, at et par af lederne vurderer, at håndteringen af krisen ikke er relateret til samarbejdet, da der udelukkende er tale om eksterne faktorer. En leder skriver: *"Vi er ramt på det internationale salg, og det er ikke i direkte berøring med samarbejdet internt"*. Samtidig er det interessant, at også et par af lederne angiver, at grunden til at samarbejdet ikke har haft betydning er, at de heller ikke selv har haft indflydelse på håndteringen, hvilket kan skyldes af virksomheden er del af en international koncern. En leder skriver: *"Alle strategiske beslutninger tages af ejerne uden forudgående drøftelser"*. Nogle ledere har således, ligesom tillidsrepræsentanten ovenfor, en oplevelse af at afdelingsledere uden tilstrækkeligt råderum. Det giver et mere nuanceret billede af årsagerne til den manglende inddragelse af tillidsrepræsentanterne, når heller ikke den direkte modpart i samarbejdet inddrages.

Tabel 44 - *Hvorfor har samarbejdet ikke haft betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise? (kun LR)*

Beslutninger træffes suverænt af ledelsen	4
Krise berører ikke samarbejdet - udelukkende eksterne faktorer	2
Ingen tillid mellem parterne	2
Medarbejderne har ingen indflydelse	2
Samarbejdet har hele tiden været godt	1
Medarbejderne har ingen forståelse for virksomhedens situation	1

N: 12

Man kan spekulere over, hvorvidt samarbejdet omkring de mere overordnede strategiske beslutninger i mere generel forstand med tiden vil blive udvandet i takt med, at stadig flere arbejdspladser indgår i stadig større virksomheder med stadig mere komplekse organisationsformer, således at man med tiden vil se meget forskellige samarbejdsformer afhængig af den overordnede organisationsstruktur i virksomheden. I den kvalitative undersøgelse rettes fokus bl.a. mod betydningen af arbejdspladsens ejerform i forhold til samarbejdets kvalitet og udvikling.

### 3.3.10 Hvilke effekter har samarbejdet på arbejdspladsen?

Efter at have fokuseret snævert på sammenhængen mellem samarbejdet og arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise vil vi nu afslutningsvis hæve blikket og se på, hvilke positive og negative effekter samarbejdet mere generelt har på arbejdspladsen.

Da det som nævnt tidligere er noget nær umuligt statistisk at bestemme samarbejdets betydning for virksomhedens økonomi, fokuseres der her i stedet på parternes subjektive vurdering af samarbejdets indflydelse. Her er et af de væsentligste mål, hvorvidt samarbejdet har enten positiv eller negativ betydning for virksomhedens produktivitet. Som det fremgår af tabel 45 nedenfor, er en nogenlunde lige stor andel af tillidsrepræsentanterne og lederne enige om, at samarbejdet medfører højere produktivitet. Dog er flere af lederne end tillidsrepræsentanterne, som vi tidligere har set, positive: således mener 34 % af lederne, at samarbejdet medfører højere produktivitet, mens det samme kun er tilfældet for 30 % af tillidsrepræsentanterne. Ligeledes er der færre af lederne (3 % mod 8 % af tillidsrepræsentanterne), som mener, at samarbejdet direkte medfører lavere produktivitet. Det er desuden værd at bemærke, at størstedelen af både tillidsrepræsentanter (62 %) og ledere (63 %) ikke mener, at samarbejdet påvirker virksomhedens produktivitet.

*Tabel 45 - Bevirker samarbejdet at virksomhedens produktivitet enten hæves eller sænkes (i procent)*

	TR	LR	Alle
Højere produktivitet	30	34	32
Lavere produktivitet	8	3	6
Ingen af ovenstående	62	63	62

N: TR= 614, LR= 225

Fokuserer man udelukkende på de tillidsrepræsentanter og ledere, som angiver, at samarbejdet leder frem til højere produktivitet, viser det sig, som det fremgår af tabel 46 nedenfor, at hele 95 % af lederne peger på, at samarbejdet gør, at medarbejderne får bedre forståelse for arbejdspladsens situation. Blandt tillidsrepræsentanterne er det blot 80 %, som har den samme vurdering. Hos tillidsrepræsentanterne er det derimod samarbejdets betydning i forhold til medarbejdertilfredshed som vejer tungest; 82 % af tillidsrepræsentanterne peger således på denne effekt af samarbejdet, mens det samme er tilfældet for 81 % af lederne. Ligesom tidligere er det interessant, at flere af lederne end tillidsrepræsentanterne er positive, samt at tillidsrepræsentanterne vurderer samarbejdets effekt lavest i forhold til effekter, som har betydning i forhold til deres position som arbejdskraft. Således er der hele 21 procentpoint flere af lederne, som peger på, at samarbejdet er med til at knytte medarbejderne til arbejdspladsen og hele 17 procentpoint flere af lederne, som mener, at samarbejdet muliggør, at ledelsen kan komme igennem med forandringer.

*Tabel 46 - Hvilke positive effekter har betydning for at samarbejdet fører til højere produktivitet? (i procent)*

	TR	LR	Alle
Medarbejderne får bedre forståelse for arbejdspladsens situation	80	95	84
Større medarbejdertilfredshed	82	81	82
Lettere at få alle til at arbejde henimod det samme fælles mål	74	87	78
Der bliver skabt tillid mellem medarbejdere og ledelse	73	87	77
Ledelsen får bedre forståelse for medarbejdernes situation	75	74	75
Knytter medarbejderne til arbejdspladsen	63	84	69
Lettere for ledelsen at komme igennem med forandringer	60	77	65

N: TR= 187, LR= 77

Fokuserer man omvendt på de relativt få ledere og tillidsrepræsentanter, som har angivet, at samarbejdet fører til lavere produktivitet, viser tabel 47 nedenfor hvilke faktorer, tillidsrepræsentanterne har angivet har betydning. For ledernes vedkommende peger to ud af de syv ledere på, at samarbejdet medfører, at nødvendige ledelsestiltag blokeres, mens fem ud af syv peger på, at samarbejdet er tidskrævende/bureaukratisk og gør beslutningsprocesser langsomme. Lederne fokus i denne sammenhæng er i fin overensstemmelse med det generelle fokus lederne i undersøgelsen har på, at samarbejdet i vid udstrækning tjener en funktion i forhold til at lette beslutningstagning og implementering. Som tabellen viser, er fokus blandt tillidsrepræsentanterne primært på, hvordan samarbejdet ikke er reelt. Det er samtidig interessant at se, at 25 % af tillidsrepræsentanterne medgiver, at samarbejdet gør, at nødvendige ledelsestiltag blokeres. Det er umiddelbart svært at se, hvordan denne vurdering kan ses som andet end en indirekte kritik af medarbejdersidens egen tilgang til samarbejdet. Man kunne måske forestille sig, at kritikken er udtryk for en intern splittelse på medarbejdersiden, hvor dele af medarbejdergruppen ikke er enige om tilgangen til samarbejdet. Hvorvidt det er baggrunden vil blive undersøgt nærmere i den kvalitative undersøgelse.

*Tabel 47 - Hvilke negative effekter af samarbejdet fører til lavere produktivitet? (kun TR) (i procent)*

Nødvendige ledelsestiltag blokeres af samarbejdet	25
Samarbejdet er tidskrævende/bureaukratisk og gør beslutningsprocesser langsomme	25
Samarbejdet er ikke reelt og skjuler, at ledelsen bestemmer	56

N: 48

Ser man på alle respondenternes opfattelse af samarbejdets positive effekter, uafhængigt af hvorvidt de mener at samarbejdet fører til højere eller lavere produktivitet, ses det af tabel 48 nedenfor, at parterne er meget enige om, at samarbejdet skaber forståelse for medarbejdernes situation og større medarbejdertilfredshed, mens lederne tilsyneladende overvurderer i hvor høj grad samarbejdet skaber større forståelse for arbejdspladsens situation blandt medarbejderne. En anden forklaring på forskellen kan dog være, at medarbejderne ikke anser dette

for en positiv effekt af samarbejdet. Det er desuden interessant, at hele 13 procentpoint flere af lederne mener, at samarbejdet skaber tillid mellem medarbejdere og ledelse. Det påfaldende i den sammenhæng er, set i lyset af begge parter tidligere betoning af tillidens betydning, at ikke flere tillidsrepræsentanter tillægger samarbejdet en positiv effekt. Det kan måske være udtryk for, at en væsentlig del af tillidsrepræsentanterne oplever, at deres forventninger til samarbejdet skuffes af det reelle samarbejde. Som vi så tidligere er der desuden store forskelle på parternes opfattelse af samarbejdets positive effekt i forhold til at knytte medarbejderne til arbejdspladsen og at gøre det lettere for ledelsen at komme igennem med forandringer.

*Tabel 48 - Hvilke positive effekter har samarbejdet på arbejdspladsen?(i procent)*

	TR	LR	Alle
Medarbejderne får bedre forståelse for arbejdspladsens situation	49	59	52
Ledelsen får bedre forståelse for medarbejdernes situation	48	48	48
Større medarbejdertilfredshed	47	48	47
Der bliver skabt tillid mellem medarbejdere og ledelse	41	54	45
Lettere at få alle til at arbejde henimod det samme fælles mål	43	48	44
Knytter medarbejderne til arbejdspladsen	32	44	35
Lettere for ledelsen at komme igennem med forandringer	31	39	33

N: TR= 614, LR= 225

Vendes fokus mod samarbejdets negative effekter, fremgår det af tabel 49 nedenfor, at nogenlunde lige store dele af lederne og tillidsrepræsentanterne mener, at samarbejdet medfører, at nødvendige ledelsestiltag blokerer, mens uenigheden bliver større, når det kommer til samarbejdets negative effekt ved at være tidskrævende og bureaukratisk. Uenigheden er meget stor, når det kommer til, hvorvidt der overhovedet er tale om et reelt samarbejde, eller om det blot skjuler, at ledelsen bestemmer det hele. Her mener 24 % af tillidsrepræsentanterne, at det er tilfældet, mens det samme blot er tilfældet for 2 % af lederne.

*Tabel 49 - Hvilke negative effekter har samarbejdet på arbejdspladsen?(i procent)*

	TR	LR	Alle
Nødvendige ledelsestiltag blokeres af samarbejdet	7	6	6
Samarbejdet er tidskrævende/bureaukratisk og gør beslutningsprocesser langsomme	12	9	11
Samarbejdet er ikke reelt og skjuler, at ledelsen bestemmer	24	2	18

N: TR= 614, LR= 225

### 3.3.11 Opsamling på forskningsspørgsmål 3

Tidligere undersøgelser har kun tegnet øjebliksbilleder af, hvad der karakteriserer arbejdspladser hvor samarbejdet fungerer godt, og arbejdspladser hvor samarbejdet fungerer dårligt og kun for arbejdspladser med SU. Det dynamiske

perspektiv har manglet. Undersøgelserne har peget på, hvilke faktorer omkring samarbejdets formelle form, der har betydning for samarbejdets kvalitet, samt hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer samarbejdet. Der har således ikke været direkte fokus på, hvad parterne egentlig forstår ved 'det gode samarbejde'.

Spørgsmålet om, hvad parterne forstår ved 'det gode samarbejde' er helt centralt i forhold til at forstå dynamikken i udviklingen af samarbejdet, hvad enten samarbejdet udvikler sig positivt eller negativt. Derfor er det interessant, at både tillidsrepræsentanter og ledere i deres forståelse af 'det gode samarbejde' primært hæfter sig primært ved forhold omkring de uformelle sider af samarbejdets form:

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

Øverst på listen hos begge parter står således betydningen af de forhold omkring sociale relationer, som ikke bare samarbejdet, men alle sociale relationer kan siges at bestå af. Samtidig betoner begge parter også en række forhold ved 'det gode samarbejde', som mere direkte forholder sig til deres forskellige positioner i samarbejdet. Tillidsrepræsentanternes større betoning af inddragelse må siges at være naturlig set i lyset af den magtmæssige asymmetri, der generelt kendetegner relationen mellem parterne på arbejdspladsen. Omvendt vidner ledernes betoning af bl.a. åbenhed, ærlighed og engagement som udgangspunkt for samarbejdet, og at parterne har en fælles forståelse for virksomhedens situation og arbejder for virksomheden om ledernes ansvar.

Efter at have kortlagt, hvad parterne hver især forstår ved 'det gode samarbejde', er det interessant at se på, hvad der karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis godt og dårligt samarbejde. Her er det en vigtig pointe, at begge parter, men særligt lederne, helt overordnet vurderer, at samarbejdet er godt. Dermed bekræfter undersøgelsen tidligere undersøgelsers konstatering af dette forhold. Ser man nærmere på, hvad der rent faktisk karakteriserer arbejdspladser med et godt samarbejde og arbejdspladser med et dårligt eller mindre godt samarbejde, ses det, at arbejdspladser med et godt samarbejde er karakteriseret ved:

- at tillidsrepræsentanterne er tilfredse med deres vilkår som tillidsrepræsentanter,
- at samarbejdet primært har karakter af uformelle møder mellem parterne,
- at møderne sker ofte,

- at tillidsrepræsentanterne ser sig selv som repræsentanter for virksomheden,
- at de omvendt ser ledelsen som repræsentanter for deres egne synspunkter,
- at tillidsrepræsentanterne ikke bare fungerer som tillidsrepræsentanter, men også sidder i virksomhedens bestyrelse og derved får et større indblik i virksomheden,
- at parterne er enige om arbejdspladsens væsentligste udfordringer, sat at de har forståelse for hinandens råderum.

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

Som nævnt i indledningen til afsnittet er det vanskeligt at isolere samarbejdets eventuelle effekt i forhold til virksomhedens økonomi. I det hele taget er det vanskeligt at isolere samarbejdets effekt, hvilket klart afspejles i, at hele 49 % af tillidsrepræsentanter og ledere ikke ved, om samarbejdet har haft betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise. Af samme grund er det en væsentlig del af intentionen med projektets opfølgende kvalitative undersøgelse at forsøge at komme nærmere på at besvare spørgsmålet om, hvilken betydning samarbejdet rent faktisk har ude på den enkelte arbejdsplads med de helt særlige vilkår, der gælder for lige netop den arbejdsplads.

Det er dog muligt på baggrund af den kvantitative analyse at konstatere en række ting omkring samarbejdets effekt. Her er det interessant:

- at lederne er langt mere positive omkring samarbejdets effekt i forhold til arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise end tillidsrepræsentanterne er.
- Hele 44 % af lederne angiver således, at samarbejdet har haft betydning, mens det samme blot gør sig gældende for 29 % af tillidsrepræsentanterne.
- Tillidsrepræsentanterne peger på at samarbejdets betydning er i forhold til større indflydelse og information, samt større fælles forståelse for virksomhedens situation.
- Lederne peger på, at samarbejdet har været med til at øge samarbejdsviljen og fleksibiliteten, samt den fælles forståelse.

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



for en udfordring som en økonomisk krise og samarbejdets betydning for håndteringen af en sådan krise. Det vil blive undersøgt nærmere i den kvalitative undersøgelse.

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

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

- medarbejdernes forståelse for arbejdspladsens situation,
- samarbejdets betydning i forhold til at skabe tillid mellem parterne, og
- at få alle til at arbejde hen imod fælles mål

Tillidsrepræsentanterne, som vurderer at samarbejdet har betydning for produktiviteten, lægger på deres side mest vægt på samarbejdets betydning i forhold til forståelsen for arbejdspladsens situation og større medarbejdertilfredshed. I forhold til samarbejdets negative effekt lægges hovedvægten på, at det er bureaukratisk og tidskrævende, samt at nødvendige ledelsestiltag blokeres. Særligt tillidsrepræsentanterne hæfter sig herudover primært ved, at samarbejdet har negative effekter, når der ikke er tale om et reelt samarbejde. De samme mønstre i opfattelserne af samarbejdets positive og negative effekter går igen, hvis man kigger på alle tillidsrepræsentanternes og ledernes opfattelse af samarbejdets effekter; dog er opfattelsen af effekterne ikke overraskende noget lavere for den samlede gruppe end for de af parterne, som angav enten højere eller lavere produktivitet som en effekt af samarbejdet.

### **3.4 Forskningsspørgsmål 4 – Stier og barrierer frem mod det gode samarbejde**

Efter at have fokuseret først på parternes forståelse af 'det gode samarbejde', og siden på hvad der karakteriserer henholdsvis arbejdspladser med godt samarbejde og arbejdspladser med dårligt samarbejde, rettes fokus nu mod samarbejdets dynamik; hvilke udviklingsveje er der frem mod det gode eller dårlige samarbejde? Fokus i tidligere undersøgelser har primært været på et statisk øjeblicsbillede af parternes opfattelse af samarbejdet i stil med karakteristikken ovenfor. Det giver et billede af, hvilke faktorer der kan have betydning for samarbejdets kvalitet, men ikke et billede af, hvordan samarbejdet *er blevet* enten godt eller dårligt. I den sammenhæng er det bl.a. interessant at se på, hvilke problemer 'det gode samarbejde' kan støde ind i, og hvordan parterne på arbejdspladserne forsøger at løse disse problemer.

Denne undersøgelse har desuden den fordel, at den er foretaget under nogle særlige rammebetingelser, som ikke var til stede, da de tidligere undersøgelser af samarbejdet på virksomheder blev foretaget, idet erhvervslivet som helhed de seneste år har været præget af en generel økonomisk krise. Undersøgelsen giver dermed mulighed for at undersøge, om og i så fald hvordan samarbejdet påvirkes af en udfordring som en økonomisk krise må forventes at være. Netop samspillet mellem den økonomiske krise som udfordring og samarbejdet er således et væsentligt fokuspunkt i afsnittet.

At dømme ud fra parternes store betoning af elementer som respekt og tillid i deres forståelse af 'det gode samarbejde', er det nærliggende at antage, at disse elementer også vil spille en fremtrædende rolle i forhold til samarbejdets dynamik. Det vides dog ikke om den økonomiske krises påvirkning af samarbejdet vil ske indirekte igennem en påvirkning af eksempelvis tilliden eller respekten i relationen mellem parterne.

Indledningsvis vil fokus være på, om og hvordan arbejdspladserne i undersøgelsen overordnet set har været påvirket af den generelle økonomiske krise. Herefter belyses sammenhæng mellem den økonomiske krise og samarbejdet mellem parterne og blikket hæves efterfølgende op over sammenhængen mellem den økonomiske krise og samarbejdet, når det analyseres, hvad der mere overordnet kan siges at påvirke udviklingen af samarbejdet. Endeligt fokuseres der afslutningsvis på effekterne af samarbejdet.

#### *3.4.1 Samarbejdets udvikling under den generelle økonomiske krise*

I centrum for analysen af samarbejdets dynamik står udviklingen af samarbejdet på arbejdspladserne de seneste to år og dermed under den generelle økonomiske krise. Først vil vi diskutere krisens betydning og derefter andre faktorer, der kan tænkes at påvirke samarbejdets dynamik.

På grund af sin store eksportandel har industrien historisk set altid været et udsat område for opture og nedture i den internationale økonomi. Da der yderligere er blevet udflyttet og nedlagt mange arbejdspladser indenfor industrien både før og under den økonomiske krise, må det forventes, at en væsentlig del af arbejdspladserne i undersøgelsen på en eller anden måde har været påvirket enten af den nuværende økonomiske krise eller af strukturelle forandringer i erhvervsstrukturen.

Det billede fremgår da også tydeligt af tabel 50 nedenfor. Hele 62 % af alle arbejdspladserne har således været negativt præget af den økonomiske krise, mens bare 13 % har været positivt præget og 19 % slet ikke har været påvirket. Helt som forventet tegner der sig dermed et klart billede af, at industrisektoren er en branche, hvor størstedelen af arbejdspladserne har været påvirket af krisen. Det er i øvrigt interessant, at parterne er meget enige om, hvordan arbejdspladsen har været præget af krisen.

*Tabel 50 - Hvordan har din arbejdsplads været præget af de seneste års generelle økonomiske krise? (i procent)*

	TR	LR	Alle
Positivt	15	13	13
Negativt	62	63	62
Har ikke været præget af krisen	20	18	19
Ved ikke	3	7	6

N: TR= 535, LR= 179

Kigger man nærmere på, hvordan arbejdspladserne i undersøgelsen har været påvirket af den økonomiske krise viser tabel 51 nedenfor, at mere end to-tredjedele af arbejdspladserne har været oplevet fyringer indenfor de seneste to år. Ligeså har mere end to-tredjedele af respondenterne oplevet besparelser eller effektiviseringer på deres arbejdsplads, mens over halvdelen har oplevet omstruktureringer af virksomheden eller koncernen. Set i lyset af den økonomiske krise og lønudviklingen ved de seneste overenskomstforhandlinger på det private område i 2010 er det ikke overraskende, at 40 % har oplevet lønstop på arbejdspladsen. Det næsten kan betegnes som overraskende, at bare 30 % af arbejdspladserne har oplevet outsourcing, men det 'lave' tal skal nok ses i relation til den store andel af arbejdspladser, som har oplevet fyringer. Desuden kan det hænge sammen med, at outsourcing er en meget markant omlægning af produktionen, der tager lang tid at gennemføre. Udover alle de negative oplevelser som mange af arbejdspladserne har oplevet de seneste to år er det værd at bemærke, at næsten hver femte arbejdsplads har oplevet, at arbejdsstyrken er blevet udvidet. Det stemmer nogenlunde overens med, at 13 % af arbejdspladserne, som vi så ovenfor, er blevet positivt påvirket af krisen.

*Tabel 51 - Hvor stor en andel af arbejdspladserne har indenfor de seneste to år oplevet...? (i procent)*

Fyringer	69
Besparelser/effektiviseringer	68
Omstruktureringer af virksomheden/koncernen	51
Lønstop	40
Outsourcing	30
Udvidelse af arbejdsstyrken	19
At være lukningstruet	8
Krav om lønnedgang	8
Lønnedgang	6
Ingen af ovenstående	1

N: 850

Som det klart fremgår af ovenstående tabeller, har arbejdspladserne i undersøgelsen som forventet i høj grad været påvirket af den generelle økonomiske

krise. Det er derfor nu nærliggende at undersøge, hvordan samarbejdet på arbejdspladserne har udviklet sig i samme periode.

Tabel 52 - *Hvordan har samarbejdet udviklet sig de seneste to år? (i procent)*

	TR	LR	Alle
Samarbejdet er blevet bedre	27	38	29
Samarbejdet er blevet dårligere	19	5	16
Samarbejdet er uændret	51	51	51
Ved ikke	3	5	3

N: TR= 560, LR= 183

Som det fremgår af tabel 52 ovenfor, har mere end halvdelen af arbejdspladserne i undersøgelsen ifølge både tillidsrepræsentanterne og lederne, på trods af den generelle økonomiske krise, ikke oplevet ændringer i samarbejdet de seneste to år. Til sammenligning er det værd at minde om, at bare 19 % af tillidsrepræsentanterne og lederne ovenfor angav, at arbejdspladsen ikke havde været påvirket af den økonomiske krise de seneste to år. Yderligere er det interessant, at henholdsvis 27 % af tillidsrepræsentanterne og 38 % af lederne har oplevet, at samarbejdet er blevet bedre, mens 19 % af tillidsrepræsentanterne og bare 5 % af lederne har oplevet, at samarbejdet er blevet dårligere inden for de seneste to år. Disse andele bør sammenholdes med, at bare 13 % af arbejdspladserne har oplevet at være blevet positivt påvirkede af den generelle økonomiske krise og hele 62 % har oplevet at være blevet negativt påvirkede. Der er altså meget stor forskel på, hvordan arbejdspladserne har været påvirket af den økonomiske krise, og hvordan samarbejdet har udviklet sig. Sammenholder man parternes svar i tabellerne over påvirkningen af krisen og udviklingen i samarbejdet er det desuden interessant, at de er meget mere enige om påvirkningen af krisen end de er om, hvordan samarbejdet har udviklet sig<sup>22</sup>. Det ligger fint i tråd med det billede vi tidligere har set af, at lederne generelt vurderer samarbejdet mere positivt end tillidsrepræsentanterne. I forhold til krisen kan man forestille sig, at der set fra begge parter synspunkt i højere grad er tale om 'objektive' ydre forhold, som ikke kan siges at være den ene eller den anden parts ansvar.

Overordnet kan det konstateres, at samarbejdet på trods af den generelle økonomiske krise på flere arbejdspladser har udviklet sig positivt end negativt. Fordelingerne i de to tabeller indikerer klart, at der ikke eksisterer et fuldstændigt entydigt forhold mellem ydre påvirkninger som eksempelvis den økonomiske krise og samarbejdets udvikling.

Sammenholder man direkte udviklingen i samarbejdet de seneste to år med, hvordan arbejdspladsen har været påvirket af den økonomiske krise, ses det af tabel 52 nedenfor, at der er en sammenhæng mellem de to. En større andel af de arbejdspladser, som har været *positivt påvirket* af den generelle økonomiske krise, har således også oplevet, at samarbejdet i den samme periode er blevet bedre. Det er dog tankevækkende, at halvdelen af de arbejdspladser, som har

<sup>22</sup> Forskellen mellem parternes opfattelse af samarbejdets udvikling er statistisk højsignifikant.

været positivt påvirket af krisen ikke har oplevet ændringer i samarbejdet, mens 12 % har oplevet, at samarbejdet i den samme periode er blevet dårligere. Fokuserer man på de arbejdspladser, som har været *negativt påvirket* af krisen, kan man konstatere, at 29 % af tillidsrepræsentanterne har oplevet, at samarbejdet er blevet bedre, altså bare 8 procentpoint færre end blandt arbejdspladserne, der har oplevet en positiv udvikling. Også her er det interessant, at næsten halvdelen ikke har oplevet ændringer i samarbejdet, mens 21 % har oplevet, at samarbejdet er blevet dårligere.

Rettes fokus endeligt mod de arbejdspladser, hvor tillidsrepræsentanterne angiver, at arbejdspladsen *ikke at have været påvirket af krisen*, ses det ikke overraskende, at en større andel også angiver, at samarbejdet ikke har ændret sig i samme periode. Det er dog samtidig interessant, at bare 20 % angiver, at samarbejdet er blevet bedre i samme periode. Det er således 9 procentpoint færre end blandt de arbejdspladser, som har været negativt påvirket af krisen. Der tegner sig dermed overordnet et billede af, at der er en signifikant sammenhæng mellem den økonomiske krise og udviklingen i samarbejdet de seneste to år. Det er dog samtidig interessant, at sammenhængen ikke er lineær, således at jo mere positivt arbejdspladsen har været påvirket af krisen, jo bedre har samarbejdet udviklet sig. En forklaring på, at samarbejdet udvikler sig positivt, når arbejdspladsen presses af ydre faktorer kan være, at det skaber et indre sammenhold mellem parterne, der dermed får en fælles udfordring.

*Tabel 53 - Hvordan har samarbejdet udviklet sig de seneste to år fordelt på hvordan arbejdspladsen har været påvirket af den økonomiske krise (kun TR) (i procent)*

	Samarbejdet er blevet bedre	Samarbejdet har ikke ændret sig	Samarbejdet er blevet dårligere
Positivt	37	50	12
Negativt	29	48	21
Har ikke været præget af krisen	20	59	18
Total	27	51	19

N= 535

Umiddelbart er der således noget der tyder på, at der er en kompleks sammenhæng mellem, hvordan arbejdspladsen har været påvirket af den økonomiske krise, og hvordan samarbejdet vurderes. I denne sammenhæng er det derfor værd at konstatere, at det er vanskeligt at fastslå præcis, hvad der er virkning, og hvad der er årsag. Nedenfor vendes fokus så der nu fokuseres på parternes subjektive vurdering af, hvorvidt samarbejdet har haft betydning for håndteringen af den økonomiske krise, i så fald hvordan, samt hvilke andre positive eller negative effekter samarbejdet kan have. Resultaterne nedenfor vil blive fulgt op i den kvalitative analyse, hvor det vil være muligt at komme tættere på vilkårene på den enkelte arbejdsplads, samt hvordan samarbejdet fungerer i praksis.

Som ovenstående fokus på sammenhængen mellem samarbejdet og den økonomiske krise illustrerer, er der noget, der tyder på, at udviklingen af samarbejdet ikke så meget afhænger af, hvorvidt arbejdspladsen har været påvirket af

den økonomiske krise, men at forklaringen på udviklingen i samarbejdet i stedet skal findes i andre faktorer. Det vil vi se på i det følgende.

### 3.4.2 *Hvorfor har samarbejdet udviklet sig som det har?*

Vender man sig mod parternes egne forklaringer på, hvorfor samarbejdet er blevet bedre eller dårligere de seneste to år, viser der sig et interessant mønster. Som det ses i tabellerne nedenfor, er det således i vid udstrækning de samme faktorer, som har spillet ind hvad enten samarbejdet er blevet bedre eller dårligere – blot med forskelligt fortegn. Ser man samlet på, hvilke faktorer parterne peger på, viser der sig desuden ikke overraskende at være stor overensstemmelse mellem de faktorer, som parterne hver især betonedede i forståelsen af 'det gode samarbejde', og de faktorer som parterne betoner i forhold til udviklingen af samarbejdet.

Som det klart fremgår af tabel 54 nedenfor spiller personskifte i ledelsen en væsentlig rolle i forhold til udviklingen af samarbejdet. Hele 28 % af tillidsrepræsentanterne nævner således, at forbedringer i samarbejdet skyldes skift blandt personer i ledelsen. Mange af tillidsrepræsentanterne svarer bare 'ny ledelse' på spørgsmålet om forbedringer, men enkelte uddyber også, hvorfor det har betydning, at der er kommet ny ledelse. En tillidsrepræsentant skriver "*ny administrerende direktør, som har bedre forståelse for forhold på en dansk arbejdsplads (den tidligere var amerikaner)*", mens en anden blot bemærker, at arbejdspladsen har fået "*ny fabrikschef med mere positiv holdning*". Det er bemærkelsesværdigt, at også relativt mange ledere fremhæver betydningen af skift i ledelsen. Det kan selvfølgelig hænge sammen med, at de derved indirekte fremhæver deres egen betydning, og en enkelt leder konstaterer da også blot, at forbedringerne skyldes, at "*jeg blev ansat*". Men det er i alle tilfælde tankevækkende, at fire gange så mange ledere fremhæver betydningen af skift i ledelsen end skift blandt tillidsrepræsentanterne. Det kan måske ses som udtryk for, at begge parter, på trods af princippet om gensidighed i samarbejdet, alligevel anser lederne som vigtigere for samarbejdet. Udover betydningen af skift i ledelsen peger begge parter på forbedringer i dialogen og kommunikationen, samt en større gensidig forståelse for rammevilkårene.

Som citaterne viser, peger flere tillidsrepræsentanter på, hvordan dialogen og kommunikation er forbedret over tid: "*Gennem daglig dialog lærer man jo hinanden bedre at kende*", "*der bliver sagt hvad der skal siges, også de ting der er svære at sige*", "*vi har en god dialog og tager problemerne op, når de opstår*". Det er svært at kende forskel på lederne og tillidsrepræsentanternes opfattelse af disse faktorer. En leder skriver således "*større grad af åbenhed i dialogen*". I forhold til parternes betoning af den større gensidige forståelse er det værd at bemærke, at en større andel af lederne end af tillidsrepræsentanterne lægger vægt på denne faktor. Det stemmer helt overens med, at lederne i forståelsen af 'det gode samarbejde' også lagde større vægt på tillidsrepræsentanternes forståelse af rammevilkårene.

Tabel 54 - Hvordan har samarbejdet udviklet sig de seneste to år? Samarbejdet er blevet bedre – hvorfor? (i procent)

	TR	LR	Alle
Personskifte - ny ledelse	28	8	22
Bedre dialog/kommunikation	15	14	15
Større gensidig forståelse (rammevilkår)	11	16	13
Tættere samarbejde	7	12	9
Investering i samarbejde og organisering	7	6	7
Gensidig respekt og tillid	6	6	6
Mere fokuseret SU - bedre struktur	5	6	5
Samarbejde prioriteres højere	5	4	4
Større forståelse fra medarbejdersiden (krisebevidsthed)	5	4	4
Større inddragelse af TR	3	6	4
Større medarbejdertilfredshed	4	2	3
Personskifte - ny TR	4	2	3
Mere uformelt samarbejde	0	8	3
Mere og bedre information	2	4	3

N: TR= 109, LR= 49

Note: Respondenterne har frit kunnet angive hvad de mener har haft betydning for om samarbejdet har udviklet sig til det bedre eller det dårligere. Disse svar er efterfølgende grupperet i ovenstående grupper.

Relateret til den større gensidige forståelse er også parternes betoning af en større forståelse fra medarbejdersiden forstået som større krisebevidsthed. Flere ledere bemærker, hvordan skiftet i medarbejdernes forståelse har haft en positiv indvirkning: *"Efter en konkurs i 2009 har medarbejderne fået en klar forståelse for betydningen af en stærk konkurrenceevne", "krise, generel enighed om de udfordringer produktionsvirksomheder i Danmark står overfor"*. Også blandt tillidsrepræsentanterne er der som citaterne viser denne opfattelse *"større forståelse fra begge sider for hinandens indstilling til firmaet", "bedre forståelse for virksomhedens og medarbejdernes behov"*. Det er interessant, at det på trods af parternes enighed om betydningen af en større indbyrdes forståelse også samtidig som nævnt flere gange tidligere er tydeligt, at parterne har forskellige udgangspunkter for samarbejdet. Tillidsrepræsentanterne understreger derfor på deres side betydningen af ledelsens større forståelse for deres behov, mens lederne på deres side understreger betydningen af tillidsrepræsentanternes større forståelse for de generelle rammer og dermed også for lederne arbejde.

Udover de ovenfor nævnte faktorer er det interessant, at en større andel af lederne end af tillidsrepræsentanterne betoner betydningen af, at tillidsrepræsentanterne bliver inddraget mere end tidligere, samt at parterne i vid udstrækning er enige om betydningen af tættere samarbejde, større gensidig respekt og tillid, mere fokuseret SU (bedre struktur), investering i samarbejde og organisering og at samarbejdet prioriteres højere.

Til gengæld er parterne ikke enige om betydningen af mere uformelt samarbejde. Mens 8 % af lederne påpeger denne faktors betydning i forhold til, at

samarbejdet er blevet forbedret, nævnes den ikke af en eneste tillidsrepræsentant.

Vender man sig mod de tillidsrepræsentanter og ledere, som angiver, at samarbejdet er blevet dårligere de seneste to år, betoner de, som nævnt ovenfor, i vid udstrækning de samme faktorer blot med modsat fortegn<sup>23</sup>.

Hele 26 % af tillidsrepræsentanterne nævner således, at samarbejdet er blevet dårligere de seneste to år pga. skift i ledelsen. Tallet modsvarer således næsten de 28 % af tillidsrepræsentanterne ovenfor, som påpegede dette faktum som en positiv faktor. En tillidsrepræsentant skriver *"stor udskiftning i ledelsen, som ikke har den samme kultur som den tidligere, og de tager ikke ejerskab af de aftaler, vi SAMMEN har lavet, så det betyder, at vi som medarbejdere skal overbevise den nye ledelse om værdien af en aftale, virksomheden selv har været med til at lave"*, mens en anden skriver *"skiftende chefer med mangel på respekt for det vi kan, gør samarbejdet vanskeligt"*.

Tabel 55 - Hvordan har samarbejdet udviklet sig de seneste to år? Samarbejdet er blevet dårligere – hvorfor? (kun TR i procent)

Ledelsen er ikke samarbejdsorienteret	28
Personskifte - ny ledelse	26
Lukning / økonomiske udfordringer / fyringer	23
Urimelige krav om fleksibilitet fra ledelse	9
Mangel på respekt for medarbejdere og TR	7
Omstruktureringer	3
Ingen lønstigning	2
Ændringer i TR-gruppen / TR's ansættelsesforhold	2

N: 94

Note: Respondenterne har frit kunnet angive, hvad de mener har haft betydning for om samarbejdet har udviklet sig til det bedre eller det dårligere. Disse svar er efterfølgende grupperet i ovenstående grupper.

Tilbage står i alle tilfælde et klart billede af, at skift i personlige relationer har stor betydning for samarbejdet. Dermed understreges det endnu en gang, at samarbejdet langt henad vejen kan forstås som udtryk for forskellige former sociale relationer. Skuffes parternes forventninger til disse relationer, er konsekvensen bl.a. tab af tillid og respekt, som citaterne ovenfor tydeligt illustrerer. Betydningen af de sociale relationer træder også tydeligt frem i form af de 28 % af tillidsrepræsentanterne, der påpeger, at samarbejdet er blevet dårligere de seneste to år som konsekvens af, at ledelsen ikke er samarbejdsorienteret. Flere tillidsrepræsentanter pointerer, hvordan topstyring fra ledelsen har medført, at samarbejdet er blevet dårligere *"topstyring fra koncernledelsen"*, *"ledelsen kræver den fulde ledelsesret og ønsker kun i ringe grad at lytte til medarbejderrepræsentanterne"*. Udover de store grupper af tillidsrepræsentanter, som peger på skift i ledelsen, og at ledelsen ikke er samarbejdsvillig, er der også mindre

<sup>23</sup> Parternes svar er delt i to tabeller, da der ikke var et sammenfald mellem svarene; samtidig betyder de meget få svar fra lederne, at billedet ville blive skævvredet.



grupper, som betoner forværring af de sociale relationer, men under overskrifterne 'urimelige krav om fleksibilitet fra ledelse' og 'mangel på respekt for medarbejdere og tillidsrepræsentanter'.

En række tillidsrepræsentanter peger dog også på andre faktorer, som i hvert fald på overfladen ikke er direkte relateret til de sociale relationer mellem parterne. Bl.a. peger hele 23 % af tillidsrepræsentanterne på, at samarbejdet er blevet dårligere de seneste to år som konsekvens af lukning, økonomiske udfordringer eller fyringer. Faktorer som umiddelbart må forventes at være en konsekvens af den økonomiske krise ligesom omstruktureringer og manglende lønstigninger. Ændringer i tillidsrepræsentantgruppen eller tillidsrepræsentanternes ansættelsesvilkår har ligeledes spillet ind. Denne gruppe af faktorer er set på overfladen mere afkoblet fra de sociale relationer mellem parterne. Dog viser de konkrete citater, at disse faktorer i praksis kan ses som katalysatorer for negative forandringer i de sociale relationer. En tillidsrepræsentant skriver "*større arbejdsløshed har gjort, at ledelsen er mere hård, og medarbejderne er bange for deres job*", mens andre blot angiver "*udflytning, finanskrise*", "*pga. outsourcing og fyringer*", "*finanskrise – besparelser – nedskæringer*" som årsager til forværringen af samarbejdet. Tilsammen efterlader det et billede af, at den generelle økonomiske krise *har haft betydning* for samarbejdet, men at det samtidig ikke er tydeligt om krisen har direkte indflydelse på samarbejdet eller om indflydelsen bedst forstås ved at se nærmere på, hvordan den påvirker de sociale relationer mellem parterne. Sammenhængen vil blive undersøgt nærmere i forbindelse med de kvalitative casestudier.

Vender vi os mod de bare ni ledere, som har angivet, at samarbejdet er blevet dårligere de seneste to år, fremgår det af tabel 56 nedenfor, at de peger på nogenlunde de samme faktorer, som tillidsrepræsentanterne, men blot med omvendt fortegn i forhold til de sociale relationers rolle. Ledernes forklaringer på, at samarbejdet er blevet dårligere, fokuserer således på den negative rolle tillidsrepræsentanten har spillet.

Det er interessant, at faktorerne - udover ovenstående opdelinger i tabellerne – helt overordnet kan deles i to grupper; en gruppe af faktorer, som er forbundet med konkrete og ofte pludselige forandringer i samarbejdet i form af eksempelvis skift i ledelsen eller blandt tillidsrepræsentanterne; og en anden gruppe af faktorer, som modsat er forbundet med en mere gradvis positiv udvikling af samarbejdet.

*Tabel 56 - Hvordan har samarbejdet udviklet sig de seneste to år? Samarbejdet er blevet dårligere – hvorfor? (kun LR)*

Personskifte	3
Ingen lønstigning	1
Ingen TR	1
TR er ikke samarbejdsorienteret	1
Lukning/økonomiske udfordringer/fyringer	2
Mindre fleksibilitet	1

N: 9

Note: Respondenterne har frit kunnet angive hvad de mener har haft betydning for om samarbejdet har udviklet sig til det bedre eller det dårligere. Disse svar er efterfølgende grupperet i ovenstående grupper.

Flere tillidsrepræsentanter fremhæver den gradvise udvikling i forhold til forbedringer af samarbejdet *"har altid været godt, men der kommer stadigvæk små forbedringer for hver dag der går"*, mens en anden skriver *"gennem daglig dialog lærer man hinanden bedre at kende"*. Det sidste citat betoner samtidig betydningen af daglig kontakt mellem parterne, en faktor som vi tidligere så også var signifikant i forhold til karakteristikkene af arbejdspladser med et godt samarbejde. I forhold til de konkrete forandringer i samarbejdet nævner en række både tillidsrepræsentanter og ledere den positive indvirkning konkrete tiltag har haft. En tillidsrepræsentant skriver *"vi har været på fælles medarbejderkursus"*, mens en leder skriver *"vi har arbejdet med samarbejdet gennem workshops etc."*. Nedenfor fokuseres der på, hvilken betydning konkrete tiltag har for samarbejdets udvikling.

### 3.4.3 Betydningen af konkrete tiltag i forhold til samarbejdet

Som vist ovenfor nævner begge parter, hvordan konkrete tiltag til forbedring af samarbejdet har haft en positiv effekt. På et mere overordnet plan viser tabel 57 sammenhængen mellem udviklingen i samarbejdet de seneste to år og hvorvidt arbejdspladsen har taget nogle tiltag til forbedringer af samarbejdet i samme periode.

Som det klart fremgår af tabellen, er der en klar og signifikant sammenhæng mellem samarbejdets udvikling, og hvorvidt arbejdspladsen har taget konkrete tiltag til at forbedre samarbejdet. Forskellen er særlig markant blandt lederne, hvor hele 49 % fra arbejdspladser, der har taget en eller anden form for konkret tiltag, angiver, at samarbejdet indenfor den samme periode er blevet bedre.

Tabel 57 - *Hvordan har samarbejdet udviklet sig inden for de seneste to år fordelt på hvorvidt man på arbejdspladsen har taget konkrete tiltag i forhold til samarbejdet på arbejdspladsen (i procent)*

		Samarbejdet er blevet bedre	Samarbejdet er blevet dårligere	Samarbejdet har ikke ændret sig	Ved ikke
Konkret tiltag	TR	34	15	48	3
	LR	49	5	44	2
Ingen tiltag	TR	15	26	56	2
	LR	10	8	69	12

N: TR= 560, LR= 175

Det samme er bare tilfældet for 10 % af lederne på arbejdspladser, hvor man ikke har taget konkrete tiltag. På disse arbejdspladser er billedet helt overordnet det, at samarbejdet ikke har ændret sig i den pågældende periode (69 %). Det er dog værd også at bemærke, at næsten ligeså mange ledere på arbejdspladser, hvor man har taget konkrete tiltag, angiver, at samarbejdet ikke har ændret sig, mens bare 5 % angiver, at det er blevet dårligere.

Blandt tillidsrepræsentanterne er sammenhængene ikke så tydelige, men dog klart signifikante. Her mener 34 % på arbejdspladser, hvor der er taget konkrete tiltag, at samarbejdet er blevet bedre, mens det samme bare gør sig gældende for 15 % på arbejdspladser, hvor man ikke har gjort noget. Tillidsrepræsentanterne er dog, ligesom vi tidligere har set, generelt ikke nær så positive som lederne, og 15 % på arbejdspladser, der har lavet tiltag, mener, at samarbejdet til trods herfor er blevet dårligere. På arbejdspladser uden tiltag er det 26 %, som finder, at samarbejdet er blevet dårligere. Ligesom hos lederne angiver henholdsvis lige under og lige over halvdelen af tillidsrepræsentanterne, at samarbejdet – uafhængigt af tiltag eller ej – ikke har ændret sig.

Det er dog ikke alle konkrete tiltag, som kan siges at have effekt i forhold til at forbedre samarbejdet. Således er det for tillidsrepræsentanternes vedkommende ikke muligt at finde en signifikant sammenhæng mellem teambuilding og udviklingen i samarbejdet. På ledersiden gør det samme sig gældende for konkrete tiltag som fælles kurser/udviklingsdage for medarbejdere og ledelse, kurser for medarbejderrepræsentanter, inddragelse af eksterne konsulenter og teambuilding.

Det eneste konkrete tiltag, som på ledersiden har en signifikant betydning i forhold samarbejdets udvikling, er inddragelse af konsulenter fra TekSam. Som det ses af tabellen er sammenhængen meget tydelig; andelen af arbejdspladser, som angiver, at samarbejdet er blevet bedre inden for de seneste to år er 25 procentpoint højere blandt arbejdspladser, som har inddraget konsulenter fra TekSam end blandt arbejdspladser som ikke har. Det er desuden interessant at se, at forskellen primært består i, at de arbejdspladser, hvor man har haft inddraget konsulenter fra TekSam, dér er samarbejdet blevet bedre, hvorimod samarbejdet på en større andel af de resterende arbejdspladser ikke har ændret sig.

*Tabel 58 - Hvordan har samarbejdet udviklet sig de seneste to år fordelt på hvorvidt arbejdspladsen har inddraget konsulenter fra TekSam (kun LR) ( i procent)*

	Samarbejdet er blevet bedre	Samarbejdet er blevet dårligere	Samarbejdet har ikke ændret sig	Ved ikke
Har ikke inddraget konsulenter fra TekSam	34	5	55	6
Har inddraget konsulenter fra TekSam	59	11	30	0
Samlet	38	6	51	5

N: 175

Vender man blikket mod tillidsrepræsentanterne, viser tabel 59 nedenfor, at der her er flere tiltag, som har signifikant betydning for samarbejdets udvikling. Både inddragelse af eksterne konsulenter fra TekSam, kurser for medarbejderne og fælles kurser/udviklingsdage for medarbejdere og ledelse har således positiv betydning for samarbejdets udvikling. Betydningen af de forskellige tiltag er dog forskellig. I forhold til hvorvidt arbejdspladsen har holdt fælles kurser eller udviklingsdage for parterne eller kurser for medarbejderne er andelen af tillidsrepræsentanter, som angiver at samarbejdet ikke har ændret sig nogenlunde den

samme, mens andelen af arbejdspladser hvor samarbejdet er blevet dårligere er væsentligt lavere og andelen hvor samarbejdet er blevet bedre er væsentligt højere. Anderledes forholder det sig i forhold til inddragelsen af konsulenter fra TekSam. Her er andelen af arbejdspladser hvor samarbejdet er blevet dårligere lige store, og variationen i stedet i forhold til vurderingen af om samarbejdet er blevet bedre eller ikke har ændret sig. Den overordnede konklusion må således være, at disse former for konkrete tiltag har en gavnlig effekt på samarbejdet.

*Tabel 59 - Hvordan har samarbejdet udviklet sig de seneste to år fordelt på hvilke konkrete tiltag arbejdspladsen har taget eller ikke taget inden for de seneste to år (kun TR) ( i procent)*

	Samarbejdet er blevet bedre	Samarbejdet er blevet dårligere	Samarbejdet har ikke ændret sig	Ved ikke
Har inddraget konsulenter fra TekSam	37	19	38	5
Har ikke inddraget konsulenter fra TekSam	23	19	56	2
Har holdt kurser for medarbejderne	43	6	48	3
Har ikke holdt kurser for medarbejderne	23	22	52	3
Har holdt fælles kurser/ udviklings-dage for medarbejdere og ledelse	38	8	53	1
Har ikke holdt fælles kurser/ udviklings-dage for medarbejdere og ledelse	21	24	51	4

N: 560

#### *3.4.4 Udviklingen i samarbejdet og inddragelsen af organisationerne*

En anden form for konkret tiltag i forhold til samarbejdet er inddragelse af arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationerne i forbindelse med samarbejdsproblemer på arbejdspladsen. Som tabel 60 nedenfor viser, er der en signifikant negativ sammenhæng mellem inddragelsen af organisationerne og samarbejdets udvikling. Således stiger andelen af ledere, som angiver, at samarbejdet er blevet bedre i takt med, at inddragelsen falder. For tillidsrepræsentanternes vedkommende ses den modsatte sammenhæng. Her vurderer flere samarbejdet bedre, jo mere organisationerne involveres. Sammenhængen er dog langt mere kompleks, da andelen af tillidsrepræsentanter, som angiver, at samarbejdet er blevet dårligere hænger, markant sammen med inddragelsen af organisationerne. Hele 38 % af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser, hvor organisationerne meget ofte eller ofte er blevet inddraget i samarbejdsproblemer de seneste to år, har oplevet, at samarbejdet er blevet dårligere, altså hele syv procentpoint flere end andelen, som angiver, at samarbejdet er blevet bedre. Det er dog ikke ensbetydende med, at samarbejdet er blevet dårligere, fordi organisationerne er blevet inddraget. Samtidig er det interessant, at andelen af både ledere og tillidsrepræsentanter, som angiver, at samarbejdet ikke har ændret sig, stiger, jo mere inddragelsen falder. Inddragelsen medfører dermed i hvert fald en eller anden form for udvikling af samarbejdet.

En forklaring på den komplekse og modsatrettede sammenhæng mellem inddragelse af organisationerne og udviklingen i samarbejdet kan være, at parterne på nogle arbejdspladser har tradition for at inddrage organisationerne i løsningen af problemer. På disse arbejdspladser vil inddragelsen dermed blot være en integreret del af måden, man løser løbende udfordringer. Omvendt kan inddragelsen af organisationerne på andre arbejdspladser signalere en optrapning af en igangværende konflikt og dermed være udtryk for et meget voldsomt tiltag og dermed en forværring af samarbejdet.

En anden forklaring kan selvfølgelig være det faktiske forløb i forbindelse med inddragelsen af organisationerne, fx at organisationerne i en række tilfælde ikke i praksis er i stand til at løse de samarbejdsproblemer, som de inddrages for at løse.

En helt tredje forklaring på kompleksiteten kan være, at inddragelsen af organisationerne veksler fra en inddragelse af TekSam konsulenter, som vi tidligere har set, at begge parter opfatter har en positiv effekt, til inddragelse af konsulenter fra organisationerne, som i højere grad repræsenterer den enkelte organisation og dermed i højere grad står i modsætning til modpartens organisation. I alle tilfælde virker det som om parterne på arbejdspladserne klart skelner mellem inddragelse af TekSam og inddragelse af organisationerne.

*Tabel 60 - Hvordan har samarbejdet udviklet sig de seneste to år fordelt på hvor ofte organisationerne inden for de seneste to år er blevet inddraget i forbindelse med løsningen af samarbejdsudfordringer på arbejdspladsen (i procent)*

		Samarbejdet er blevet bedre	Samarbejdet er blevet dårligere	Samarbejdet har ikke ændret sig	Ved ikke
Ja, meget ofte eller ofte	TR	31	38	29	2
	LR	29	14	29	29
Ja, enkelte gange	TR	27	19	50	4
	LR	36	9	48	6
Nej, slet ikke	TR	26	14	58	1
	LR	41	3	53	3
Total	TR	27	19	51	3
	LR	39	6	51	5

N: TR= 557, LR= 174

Opsummerende kan det konstateres, at udviklingen i samarbejdet i høj grad er relateret til dynamikken i de sociale relationer mellem parterne på arbejdspladsen. Den økonomiske krise har dog også haft betydning for udviklingen af samarbejdet på en stor del af arbejdspladserne. På nogle arbejdspladser har den økonomiske krise således betydet, at medarbejderne har opnået større indflydelse end tidligere ved at blive inddraget i beslutningerne omkring konkrete tiltag, mens krisen på andre arbejdspladser har medført en centralisering af beslutningerne hos topledelsen og dermed mindre inddragelse af medarbejderne. Den konkrete betydning er dog svær at kortlægge på baggrund af data fra spørge-

skemaet. Spørgsmålet vil derfor blive undersøgt nærmere i forbindelse med den kvalitative undersøgelse.

Ud over den økonomiske krise peger både tillidsrepræsentanter og ledere på to primære årsager – som begge handler om menneskelige relationer. På den ene side på en gradvis udvikling af de sociale relationer parterne imellem og på den anden side på mere pludselige forandringer i form af eksempelvis skift blandt personer i ledelsen eller tillidsrepræsentantgruppen.

Samarbejdets udvikling påvirkes dog også af konkrete tiltag på arbejdspladsen. Således er der en markant forskel i udviklingen af samarbejdet på arbejdspladserne afhængig af, hvorvidt der er taget konkrete tiltag til forbedring af samarbejdet. Spørger man lederne, er der forskel afhængig af, hvorvidt arbejdspladsen har haft inddraget konsulenter fra TekSam, mens tillidsrepræsentanterne udover inddragelsen af konsulenter fra TekSam også peger på, at fælles kurser for medarbejdere og ledelse og kurser for medarbejderne har betydning. Yderligere er det, som vist ovenfor, muligt at finde en sammenhæng mellem inddragelsen af organisationerne og udviklingen i samarbejdet.

#### *3.4.5 Opsamling forskningsspørgsmål 4*

Tidligere undersøgelser har kun tegnet øjebliksbilleder af, hvad der karakteriserer arbejdspladser hvor samarbejdet fungerer godt, og arbejdspladser hvor samarbejdet fungerer dårligt og kun for arbejdspladser med SU. Det dynamiske perspektiv har manglet. Et hovedfokus i rapporten er derfor udviklingen i samarbejdet. Nedenstående opsamling samler op på resultaterne fra den kvantitative analyse i kapitel 7 samles der op på undersøgelsens resultater i forhold til spørgsmålet omkring stier og barrierer for det gode samarbejde.

Tidspunktet for undersøgelsen giver mulighed for at undersøge samarbejdet under de særlige ekstreme konjunkturrelle forhold, der har gjort sig gældende i forbindelse med de seneste års generelle økonomiske krise. Her er det interessant, at arbejdspladserne i undersøgelsen i høj grad har været påvirket af den økonomiske krise. Det betyder dog ikke, at samarbejdet ligeledes er blevet påvirket meget. Der er således en sammenhæng mellem, hvorvidt arbejdspladsen har været påvirket af den økonomiske krise, og hvordan samarbejdet har udviklet sig; sammenhængen er dog langt fra entydig og hele 29 % af parterne angiver således, at samarbejdet er blevet bedre inden for de seneste to år på trods af, at arbejdspladsen i samme periode har været negativt påvirket af krisen. Det samme gør sig til sammenligning gældende for bare 8 procentpoint flere af de arbejdspladser, som har oplevet at være blevet positivt påvirket af krisen. Noget tyder dermed på, at forklaringen på dynamikken i samarbejdets udvikling skal findes andre steder. Her peger både lederne og tillidsrepræsentanterne på to primære årsager til udviklingen i samarbejdet;

- den gradvise udvikling af de sociale relationer parterne i mellem, og
- de mere pludselige forandringer i samarbejdet i form af eksempelvis personskift i ledelsen eller blandt tillidsrepræsentanterne.

Således kan skift i ledelsen på nogle arbejdspladser føre til en forbedring af samarbejdet, mens det på andre arbejdspladser kan føre til en forværring. Sam-

arbejdet og mulighederne for at bruge Samarbejdsaftalen er således tæt forbundet med de konkrete personer. Også omstruktureringer på arbejdspladserne har betydning for udviklingen i samarbejdet.

Samarbejdet kan dog også påvirkes konkret af parterne på arbejdspladsen. Således har samarbejdet ifølge tillidsrepræsentanterne udviklet sig positivt på en større andel af de arbejdspladser,

- som har inddraget konsulenter fra TekSam,
- som har arrangeret fælles kurser for medarbejdere og ledelsen
- hvor medarbejderrepræsentanterne har været på kurser.

I det hele taget viser undersøgelsen en signifikant forskel i udviklingen i samarbejdet mellem arbejdspladser, hvor parterne har taget konkrete tiltag i forhold til samarbejdet og arbejdspladser, hvor der ikke er taget nogen tiltag.

Blandt lederne er det kun i forhold til inddragelsen af konsulenter fra TekSam, at der kan findes en positiv sammenhæng i forhold til udviklingen i samarbejdet. Yderligere er det interessant, i lyset af den positive indvirkning ved at inddrage konsulenter fra TekSam, at der er en mere kompleks sammenhæng mellem inddragelsen af arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationerne generelt i løsningen af samarbejdsproblemer og udviklingen i samarbejdet. Påvirkningen ved at inddrage organisationerne må således bero på den konkrete situation omkring inddragelsen, samt mere arbejdspladsspecifikke forhold.

#### 4. Kvalitativ analyse

I forlængelse af den kvantitative analyse vil denne kvalitative analyse fokusere på udviklingen i samarbejdet, hvad enten udviklingen er positiv eller negativ. Konkret er det således forskningsspørgsmål 4: Hvilke veje fører til det gode samarbejde og hvilke barrierer kan det støde på? De centrale underspørgsmål er:

- Kan der lokaliseres udviklingsveje frem mod henholdsvis godt og dårligt samarbejde?
- Hvilke problemer samarbejdet kan støde ind i, og hvordan søges de løst?

I forhold til den kvantitative analyse er ambitionen med den kvalitative analyse at komme tættere på de faktorer, der spiller ind i forhold til samarbejdets udvikling. Den kvalitative undersøgelse tager udgangspunkt i resultaterne fra den kvantitative analyse. På den ene side er arbejdspladserne og dermed informanterne udvalgt på baggrund af svarene på spørgsmål i den kvantitative undersøgelse – på den anden side tager interviewene udgangspunkt i resultaterne nedenfor formuleret på baggrund af den kvantitative analyse. Da fokus primært er på dynamikken i samarbejdet (samarbejdets udvikling), er arbejdspladserne helt overordnet udvalgt på baggrund af respondenternes angivelse af, hvorvidt samarbejdet har udviklet sig enten positivt eller negativt inden for de seneste to år. Med udgangspunkt i informanternes angivelse af, at samarbejdet har udviklet sig, er ambitionen at nuancere og udvide forståelsen fra den kvantitative analyse af, hvilke faktorer, der har betydning for samarbejdets udvikling.

Resultaterne fra den kvantitative analyse pegede på, at udviklingen i samarbejdet de seneste to år, hvad enten den var positiv eller negativ, på størstedelen af arbejdspladserne hang sammen med enten personskifte af TR eller i ledelsen på arbejdspladsen eller forhold med relation til den generelle økonomiske krise. Da disse to faktorer var særligt markante i den kvantitative analyse, er det andet udvælgelseskriterium angivelsen af, om den positive eller negative udvikling i samarbejdet enten skyldtes personskifte af TR eller i ledelsen eller den økonomiske krise. Ovenstående udvælgelseskriterier kan sammenfattes i nedenstående model, som dermed illustrerer baggrunden for udvælgelsen af de otte casearbejdspladser. Det er en vigtig pointe i den kvalitative analyse, at udvælgelsen af både arbejdspladser med et godt og dårligt samarbejde giver mulighed for mere specifikt også at undersøge vejene til det gode eller dårlige samarbejde.

*Tabel 61 - Model til udvælgelse af arbejdspladser*

	Udviklingen skyldes personskifte	Udviklingen skyldes den økonomiske krise
Samarbejdet har udviklet sig positivt indenfor de seneste to år		
Samarbejdet har udviklet sig negativt indenfor de seneste to år		



Det er vigtigt at understrege, at intentionen med den kvalitative opfølgning er at forsøge at komme længere end de statistiske forklaringer og dermed også længere end analysen af det kvantitative materiale for derved at nuancere og kvalificere den forståelse af samarbejdets udvikling, som ligger bag udvælgelsesmodellen. Den kvantitative analyses styrke er at finde sammenhænge på tværs af arbejdspladserne i undersøgelsen og på den måde forsøge at pege på, hvilke faktorer, der kan have betydning for udviklingen. Desuden giver den kvantitative analyse mulighed for at undersøge *omfanget* af bestemte fænomener og erfaringer. Sammenhængene kan dog godt komme til at virke forsimplede, hvis de får lov til at stå alene og ikke nuanceres yderligere, idet de tager et øjebliksbillede af samarbejdet og primært fokuserer på udviklingen i samarbejdet betinget af enkelte faktorer uafhængigt af andre forhold. Herved kommer sammenhængene til at fremstå simple end, hvad der rent faktisk er tilfældet. Ambitionen med denne kvalitative opfølgning er derfor at komme i *dybden* og bag om de statistiske statistiske sammenhænge og tættere på kompleksiteten i de dynamikker, der gør sig gældende i forhold til udviklingen i samarbejdet på arbejdspladserne. Hermed bliver ambitionen også at kunne besvare en række af de spørgsmål om sammenhænge, som den kvantitative analyse har rejst, herunder særligt spørgsmålet om, hvorfor og hvordan personskift og den økonomiske krise tilsyneladende har haft stor betydning for samarbejdets udvikling på så mange af arbejdspladserne i den kvantitative undersøgelse de seneste to år.

Netop fordi ambitionen med den kvalitative analyse er mere bredt at nuancere og kvalificere forståelsen af udviklingen i samarbejdet, positiv som negativ, følges casestudierne af en opsamlende præsentation af de væsentligste elementer i dynamikken i samarbejdet på arbejdspladserne og det komplekse samspil mellem dem. Præsentationen tager udgangspunkt i forståelsen af sammenhænge, som står tilbage efter den kvantitative analyse og forholder sig dermed også direkte til udvælgelseskriterierne for casene. Undervejs præsenteres enkeltvis delelementerne i den samlede model for forståelsen af udviklingen i samarbejdet, som bygger på resultaterne fra både den kvantitative og kvalitative analyse.

For så vidt muligt at sikre mod bias knyttet til valget af informanter, er arbejdspladserne, udover ovenstående kriterier omkring udviklingen i samarbejdet og den væsentligste faktor bag denne udvikling, udvalgt sådan, at de to arbejdspladser i hvert af modellens fire felter er udvalgt på baggrund af henholdsvis en TR's og en leders besvarelse af spørgeskemaet. Herefter er der gennemført interview med henholdsvis en leder og en TR på hver af arbejdspladserne. Herved imødegås eventuelle bias, som skyldes parternes forskellige udgangspunkter. Af resultaterne af den kvantitative analyse fremgik det eksempelvis, at lederne generelt var mere positive i forhold til samarbejdet end TR'erne. Det er en vigtig pointe i udvælgelsen af ledere, at de befinder sig på forskellige niveauer i organisationerne, fra produktionsledere til administrerende direktører. Dermed repræsenterer de forskellige ledere også forskellige lag i både organisationen og samarbejdet, hvilket har betydning i forhold til deres fokus i forståelsen af samarbejdet. Pointen er, at den kvalitative analyse, qua bredden i udvælgelsen af lederne, omfatter samarbejdet i alle dets afskygninger fra det daglige samarbejde på gulvet til samarbejdet i bestyrelsen. Det er dog samtidig vigtigt at holde sig for øje, at netop det at casene baserer sig på én TR og én LR gør, at de er

udtryk for netop disse aktørers opfattelser og derfor ikke nødvendigvis er dækkende for opfattelsen hos alle personer på arbejdspladsen.

Den kvalitative analyse af forskningsspørgsmål 4; Hvilke veje fører til det gode samarbejde og hvilke barrierer kan det støde på, tager udgangspunkt i følgende resultater fra den kvantitative analyse:

- Forståelsen af 'det gode samarbejde' er primært forbundet med samarbejdets uformelle form, og betydningen af bl.a. forståelse, tillid og respekt i relationen mellem parterne
- Samarbejdet er bedre, hvis parterne har en fælles forståelse af 'det gode samarbejde'
- Betydningen af eksterne faktorer som den generelle økonomiske krise for samarbejdet medieres af de sociale relationer mellem parterne på arbejdspladsen
- Tillidsrepræsentanterne lægger desuden stor vægt på graden af inddragelse i samarbejdet i deres vurdering af samarbejdet
- Samarbejdet er bedre, hvis møderne mellem parterne sker ofte og uformelt
- Samarbejdet er bedre, hvis parterne ser hinanden som samarbejdspartnere med fælles interesser og en fælles forståelse for virksomhedens udfordringer
- Samarbejdet er bedre, hvis tillidsrepræsentanterne er tilfredse med deres vilkår som tillidsrepræsentanter
- Samarbejdet udvikler sig enten gradvist over længere tid gennem udviklingen af de sociale relationer mellem parterne, eller
- Gennem mere pludselige skift i forbindelse med personsift i enten ledelsen eller blandt tillidsrepræsentanterne

Resultaterne ovenfor handler primært om parternes forståelse af det gode samarbejde, mens udviklingen i samarbejdet fylder mindre. Denne bias er ikke, som man måske kunne forledes til at tro, udtryk for, at fokus i casene og den efterfølgende opsamling primært er på forståelsen af det gode samarbejde. I stedet er det på den ene side udtryk for, at netop det spørgsmål er en forudsætning for forståelsen af det primære spørgsmål om udviklingen i samarbejdet og på den anden side, at kapitlet netop har til formål at afdække, de komplekse forhold omkring hvilke faktorer, der har indflydelse på udviklingen i samarbejdet.

#### **4.1 Præsentation af cases**

Nedenfor præsenteres udviklingen i samarbejdet kronologisk på de otte udvalgte casearbejdspladser (udvælgelseskriterierne er nærmere beskrevet i metodekapitlet). Præsentationen af den enkelte case tager udgangspunkt i informanternes beskrivelser af udviklingen i samarbejdet på arbejdspladsen over tid med deres historiske nedslag i forhold til samarbejdet. Beskrivelserne af samarbejdet på de enkelte arbejdspladser er derfor knyttet til en bestemt tid og et bestemt rum.

Dog går en række temaer på tværs af de enkelte cases. Disse temaer præsenteres i en opsamlende analyse efter præsentationen af de enkelte cases, der samler de tværgående pointer i forhold til samarbejdet og dermed danner grundlag for den

efterfølgende sammenfatning af, hvilke forhold, der spiller ind i forhold til samarbejdets udvikling.

Tabel 62 - Karakteristika ved casearbejdspladserne

Case	Produkt	Ejerskab	Antal medarbejdere	Leders titel	Samarbejdets kvalitet og udvikling
1	Metalprodukter	Udenlandsk ejet global koncern	70.000 (koncern) 300 (arbejdsplads)	Produktionsleder	Velfungerende samarbejde på 'gulvet' mellem TR og produktionsleder og HR-leder. Mismatch mellem forventninger til inddragelse på arbejdspladsniveau. Samarbejdet blev dårligere i forbindelse med den økonomiske krise og skiftet af administrerende direktør.
2	Udstyr til lufthavnsindustrien	Familieejet	250 (virksomhed) 230 (arbejdsplads)	Produktionschef	Velfungerende samarbejde - tilpasset inddragelse. Match mellem forventninger til inddragelse. Samarbejdet blev bedre efter udskiftning af administrerende direktør og TR.
3	Fremstillingsmaskiner til bilindustrien	Kapitalfondsejet	2.000 (koncern) 340 (arbejdsplads)	Administrerende direktør	Velfungerende samarbejde på alle niveauer – tilpasset inddragelse – høj grad af indflydelse i forhold til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde og lav inddragelse i forhold til strategiske beslutninger. Stor tillid og respekt mellem parterne.
4	Produktion og salg af højteknologiske produkter til kommunikationsindustrien	Udenlandsk ejet global koncern	22.000 (koncern) 80 (arbejdsplads)	Administrerende direktør	Minimum inddragelse. Mismatch mellem forventninger til inddragelse. Modsatrettede interesser mellem forskellige medarbejdergrupper og et snævert mandat til TR. Begrænset respekt og tillid fra lederen til TR's evner.
5	Fremstillingsmaskiner til fødevarerindustrien	Familieejet	220 (virksomhed og arbejdsplads)	Værkfører	Velfungerende samarbejde – tilpasset inddragelse. Match mellem forventninger til inddragelse. Samarbejdet blev gradvist bedre over en ti-årig periode efter generationsskifte i ejerfamilien og et skifte i tilgangen til ledelse.
6	Miljøvenlig og CO <sub>2</sub> -neutral energi	National koncern	340 (koncern) 26 (arbejdsplads)	Fabrikschef	Velfungerende samarbejde på arbejdspladsen – stor grad af tilpasset inddragelse. Match mellem forventninger til inddragelse. Begrænset inddragelse og mismatch mellem forventninger og mistillid til koncernledelsen fra både medarbejderne og fabrikschefen.
7	Forarbejdning og produktion af fødevarer	Familieejet	220 (virksomhed) 100 (arbejdsplads)	Ejer	Dårligt samarbejde qua manglende respekt og tillid mellem parterne. Minimum inddragelse og et mismatch mellem forventninger til inddragelse. Snævert TR-mandat pga. interne konflikter på medarbejdersiden. Kvaliteten i samarbejdet har skiftet drastisk over tid i takt med udskiftning af ledere og skift i tilgangen til ledelse,
8	Industriel gas	Udenlandsk ejet global koncern	50.000 (koncern) 170 (arbejdsplads)	Fabrikschef	Velfungerende samarbejde på arbejdspladsen – tilpasset inddragelse. Match mellem forventninger til samarbejde. Parterne samarbejder om, hvordan arbejdspladsen kan påvirke og implementere initiativer på koncernniveau. Samarbejdet blev bedre i forbindelse med udskiftning af fabrikschefen og en omstrukturering af arbejdsopgaver.

I nogle tilfælde rækker fortællingerne om samarbejdets udvikling mere end 20 år tilbage i tiden og strækker sig over adskillige økonomiske kriser og personskift, mens fortællingerne i andre tilfælde primært fokuserer på udviklingen i samarbejdet de seneste par år. I alle tilfælde er fortællingerne udtryk for en analyse og fortolkning af de faktorer og begivenheder, som de enkelte informanter tillægger betydning i deres forståelse af udviklingen i samarbejdet. Fortællingerne om udviklingen i samarbejdet bliver ofte langt mere komplekse end, hvad udvælgelsesmodellen ovenfor umiddelbart kunne indikere. Det skyldes, at personerne tillægger forskellige faktorer og begivenheder forskellig betydning, fordi de på den ene side i praksis ikke begrænser deres fortællinger om udviklingen i samarbejdet til de seneste to år, og fordi en nuanceret forståelse af faktorerne bag udviklingen på den anden side i praksis ofte involverer mere end en enkelt faktor. I skemaet nedenfor præsenteres en række af de vigtigste karakteristika ved de enkelte cases. Skemaet opsummerer en række centrale faktuelle karakteristika ved de otte casearbejdspladser med hensyn til produkt, ejerskab, antal medarbejdere og leders titel. Skemaet indeholder desuden en kort beskrivelse af samarbejdets kvalitet og udvikling. Denne beskrivelse bygger på casene og dermed begge parter beskrivelse af samarbejdet og er således udtryk for en analytisk opsamling af de væsentligste punkter.

#### **4.2 Case I: Koncernens rolle og krisen betyder dårligere samarbejde**

Virksomheden blev formelt etableret i 2002 som en fortsættelse af en virksomhed grundlagt i 1940. Virksomheden producerede oprindeligt et metalprodukt til særligt skibsindustrien. I dag producerer virksomheden herudover metalprodukter til bl.a. transportsektoren og vindmølleindustrien. Arbejdspladsen var indtil en konkurs i 2002 ejet af en større dansk industrikoncern. Efter konkursen blev arbejdspladsen overtaget af en østeuropæisk koncern indenfor samme industri med mere end 70.000 medarbejdere og eksisterer i dag som et datterselskab. Arbejdspladsen har tidligere beskæftiget helt op til 2.700 medarbejdere - heraf en stor del fra lokalområdet. I dag har virksomheden 300-400 medarbejdere.

Virksomheden bliver styret af en bestyrelse på 7-8 personer, der udover to medarbejderrepræsentanter udelukkende består af østeuropæere med tilknytning til moderkoncernen. Formanden for bestyrelsen er tidligere administrerende direktør for virksomheden. Arbejdspladsens daglige topledelse består af en administrerende direktør og underdirektør fra moderkoncernens hjemland. Alle lavere placerede ledere på nær indkøbschefen er etniske danskere.

Arbejdspladsen har et SU med otte medlemmer, heraf tre ledelsesrepræsentanter og fem medarbejderrepræsentanter. Virksomhedens administrerende direktør er formand for SU, mens TR er næstformand og medarbejdervalgt repræsentant i bestyrelsen. LR er produktionschef og har været på arbejdspladsen ca. 20 år. Størstedelen af medarbejderne er ufaglærte, men arbejdspladsen har også smede og elektrikere. Omkring 90 % af medarbejderne er fagligt organiserede. Arbejdspladsen er organiseret i mindre afdelinger ledet af en mester.

Efter overtagelsen oplevede virksomheden stor fremgang under den økonomiske højkonjunktur. Arbejdspladsen har siden 2008 været hårdt ramt af den økonomiske krise. I et forsøg på at undgå fyringer forsøgte virksomheden sig med arbejdsfordeling i 26 uger. Arbejdsfordelingen blev dog droppet efter bl.a. en del administrative problemer. Efter arbejdsfordelingen blev 35 medarbejdere

afskediget. I forhold til da arbejdspladsen udnyttede 100 % af sin produktionskapacitet, er der blevet afskediget i alt 80 medarbejdere. Arbejdspladsen udnytter i dag omkring 70 % af sin produktionskapacitet. Siden sommerferien 2011 er fire medarbejdere blevet afskediget. Arbejdspladsen har dog udsigt til store investeringer i nye maskiner fra moderkoncernen inden for de næste par år.

#### *4.2.1 Før konkursen – stor inddragelse, men kultur af ansvarsløshed*

I perioden før arbejdspladsen gik konkurs i 2002 fungerede samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse ifølge begge parter upåklageligt i den forstand, at medarbejderne oplevede stor inddragelse og der nærmest ingen grænser var for, hvad de kunne få. Det førte dog ikke udelukkende positive elementer med sig. Således var manglen på ledelsesmæssigt ansvar qua den daværende moderkoncerns villighed til at se igennem fingre med gentagende underskud med til at skabe en generel kultur af ansvarsløshed. Det betød, at medarbejderne i det daglige ikke kunne se, hvilken rolle deres arbejde spillede i forhold til den samlede arbejdsplads. Ifølge TR var det denne mangel på styring og kultur af ansvarsløshed, der til sidst var skyld i, at moderkoncernen valgte at lade arbejdspladsen gå konkurs.

#### *4.2.2 Efter konkurs – ny ledelse og nyt gåpåmod*

I forbindelse med konkursen i 2002 mistede mange familier pludselig to indtægter. Der var derfor et nyt gåpåmod blandt medarbejderne og et ønske om at vise, at det fortsat var muligt at have klassisk industriproduktion i Danmark, da arbejdspladsen genåbnede efter at være blevet overtaget af en udenlandsk koncern med stor erfaring inden for samme branche. I forbindelse med overtagelsen blev en ny bestyrelse og topledelse bestående af repræsentanter fra moderkoncernen indsat. Den nye topledelses tilgang til samarbejdet var ifølge TR at afdække, hvilke aftaler de juridisk var bundet af, samt at kontakte fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer. Sammenlignet med den styring, som den tidligere ledelse udførte, var der tale om strammere styring. Topledelsen havde, på trods af den indledende kontakt til organisationerne, ifølge TR desuden ikke den samme grundlæggende forståelse og respekt for den danske samarbejdsmodel som ledelsen før konkursen. Medarbejderne blev således ikke inddraget så meget som under den tidligere ledelse, men dog alligevel en del. De nye ejere investerede i virksomheden, og medarbejderne oplevede, at virksomheden gav overskud for første gang i mange år. TR anerkendte og respekterede, at topledelsens strammere styring af arbejdspladsen var nødvendig set i lyset af, at den tidligere ledelse ikke havde været i stand til at generere overskud og dermed sikre arbejdspladser. Under den økonomiske højkonjunktur oplevede medarbejderne ifølge TR, at der var rig mulighed for at få penge til udviklingstiltag også i forhold til initiativer som ikke havde et umiddelbart økonomisk sigte. Den generelle mangel på arbejdskraft i denne periode gjorde, at medarbejderne stod i en stærkere position over for ledelsen, og det betød ifølge TR, at ledelsen var villig til relativt stor inddragelse og til at investere i medarbejderne. Dermed tabte nogle medarbejdere det gåpåmod, de havde haft umiddelbart efter overtagelsen i forventning om, at der nu ikke længere var tale om en kamp for overlevelse.

I hele perioden var der tale om et tæt og tillidsfuldt samarbejde mellem TR og mellemlederne i produktionen og HR-afdelingen. På trods af fremmedheden overfor den danske samarbejdsmodel var TR's relation til den daværende administrerende direktør præget af gensidig respekt og en villighed fra direktørens side til at samarbejde. Set fra lederens synspunkt var udskiftningen af topledelsen efter konkursen ikke forbundet med større forandringer, og så længe hans område af arbejdspladsen leverede, hvad der forventedes, havde han frit råderum til at tilrettelægge produktionen uden indblanding.

#### *4.2.3 Samarbejdet og den økonomiske krise – brudte løfter*

Efter en længere periode med fremgang efter den nye ledelses overtagelse ramte den generelle økonomiske krise arbejdspladsen hårdt omkring 2008. Ledelsen forsøgte at inddrage medarbejderne ved at opfordre dem til at komme med gode forslag til effektiviseringer og besparelser. Medarbejderne oplevede dog ikke inddragelsen som reel, idet deres forslag ikke blev gennemført, men alle blot blev afvist med henvisning til manglende dokumentation eller til økonomiske forhold. Lederen peger i interviewet på, at det konkrete samarbejde omkring arbejdsfordeling med den tidligere TR var præget af manglende tillid, hvilket var medvirkende til et generelt dårligt forløb omkring arbejdsfordeling. Ifølge lederen var problemet, at den tidligere TR ikke i tilstrækkelig grad så tingene fra den samlede arbejdsplads' synspunkt, men for ensidigt fra medarbejdernes snævre synspunkt uden at have blik for sammenhængen mellem de to. Et andet problem var ifølge lederen, at TR først ytrede kritik i forbindelse med implementeringen af forskellige tiltag og efter diskussionen. Hermed tog den daværende TR ifølge lederen ikke ansvar for de aftaler, parterne indgik. Omvendt opfatter den nuværende TR processen omkring arbejdsfordeling som præget af brudte løfter fra ledelsens side, da medarbejderne blev stillet i udsigt, at man ved at gå med til arbejdsfordeling kunne undgå afskedigelser, hvorefter ledelsen kort efter afskedigede en række medarbejdere.

TR peger desuden på, hvordan den generelle økonomiske krise og de deraf følgende afskedigelser har været med til at ændre magtbalancen mellem parterne på arbejdspladsen til ledelsens fordel. Hvor højkonjunktorens mangel på arbejdskraft betød, at medarbejderne stod stærkt overfor ledelsen, medfører den økonomiske krise koblet med medarbejdergruppens sammensætning med mange ufaglærte, som gør, at omkostningerne ved at erstatte dem er lave, at de står i en svag position over for ledelsen. Når parterne samtidig ikke over tid har opbygget tillidsfulde relationer med en opfattelse af fælles interesser, som de kan falde tilbage på, når magtbalancen ændrer sig, medfører det, at den nye stærke part udnytter sin nuværende position uden hensyntagen til fremtiden eller fortiden. TR mener således, at den administrerende direktør, som kom til under krisen, agerer, som han gør i samarbejdsrelationerne, fordi han grundlæggende har den opfattelse, at medarbejderne burde være glade for bare at have et arbejde, og hvis de ikke er glade nok, så kan de jo prøve at finde et andet sted at arbejde.

Den økonomiske krise har også haft betydning for medarbejdernes tilgang til arbejdet, idet frygten for at blive afskediget har gjort, at mange medarbejdere undlader at engagere sig i forhold på arbejdspladsen. Derved ændres TR's vilkår i forhold til at varetage medlemmernes interesser sig også, idet medarbej-

derne ikke længere står sammen, men i højere grad fokuserer på sig selv af frygt for at miste deres job.

#### *4.2.4 Ny administrerende direktør – ny general på broen*

For halvandet år siden – dvs. midt under den økonomiske krise – skiftede arbejdspladsen administrerende direktør, da den daværende administrerende direktør blev forfremmet til chef for koncernens aktiviteter i Europa og bestyrelsesformand for virksomheden. Ifølge TR kunne det dog diskuteres, i hvilken udstrækning der reelt var tale om en forfremmelse og i hvor høj grad, der var tale om en forflyttelse, som konsekvens af at den daværende administrerende direktør havde fået for stor forståelse for den danske samarbejdsmodel. I stedet blev en ny administrerende direktør fra moderkoncernen indsat. Med ham fulgte også en ny mere hierarkisk ledelsesstil, et nyt syn på og en væsentlig forværring af samarbejdet. Det er dog i vurderingen af samarbejdet vigtigt at skelne mellem forskellige niveauer, da TR angiver, at samarbejdet med mellemlederne fortsat fungerede fint, selvom den administrerende direktørs ledelsesstil havde store konsekvenser ned igennem systemet. Det daglige samarbejde med mellemlederne fungerede fint, selvom mellemlederne var blevet hårdere, bl.a. som konsekvens af, at topledelsen indførte en række politikker, som havde til formål mere direkte at forpligte mellemledere i forhold til deres medarbejders opførelse. Også i det direkte samarbejde mellem TR og den administrerende direktør i SU havde udskiftningen af administrerende direktør konsekvenser. Effekten af alle omkostningskrævende forslag, som medarbejderne ønskede at få gennemført, skulle således dokumenteres på forhånd. I de tilfælde hvor det var muligt, var det i praksis en stor udfordring, når man ikke havde ressourcerne til at bevise at investeringen kom igen, yderligere var det i mange tilfælde umuligt selv med uanede ressourcer på forhånd at dokumentere effekten, da der var stor usikkerhed forbundet hermed. En konsekvens af den manglende tillid og det dårligere samarbejde med den administrerende direktør var, at TR efter eget udsagn kørte alle potentielle sager så langt som muligt, både fordi han ikke stolede på topledelsen, men også for at genere dem mest muligt.

TR peger på, at den større organisatoriske struktur, som arbejdspladsen indgår i som et datterselskab i en større udenlandsk koncern, kan have betydning for samarbejdet på arbejdspladsen. Strukturen betyder i realiteten, at den administrerende direktør bedst kan opfattes som en slags mellemleder, der ligesom andre mellemledere på arbejdspladsen er underlagt nogle rammer, som koncernledelsen fastsætter, hvilket betyder, at den administrerende direktør på arbejdspladsen reelt har et ret begrænset råderum.

Udover den administrerende direktørs anden tilgang til ledelse og samarbejdet med medarbejderne havde også mere generelle forhold ifølge TR betydning for udviklingen i samarbejdet. En væsentlig problemstilling i forhold til samarbejdet med den administrerende direktør er således den sproglige barriere, som helt konkret betyder, at det er nødvendigt at få tolkebistand i forbindelse med eksempelvis forhandlinger og samarbejdsinteraktion. TR peger på, at flowet i samtalerne og argumentationen forsvinder, når man er nødt til at vente på oversættelsen. TR påpeger desuden, at det er svært at vide, om alting bliver oversat i den ånd, det var ment, og giver udtryk for en vis mistillid til oversæt-

telsen. Den sproglige barriere bliver dermed en udfordring i forhold til skabelsen af en tillidsfuld relation, som samarbejdet kan hvile på.

#### *4.2.5 Opsamling*

Samarbejdet mellem TR og mellemledere var i en længere årrække velfungerende. Det overordnede samarbejde har de seneste ti år været præget af overgangen fra en type ledelse til en anden i forbindelse med, at arbejdspladsen efter en konkurs blev overtaget af en udenlandsk koncern. I de første år efter konkursen og frem til den generelle økonomiske krise ramte i 2008 var inddragelsen af medarbejderne stor på alle niveauer bl.a. fordi medarbejderne qua manglen på arbejdskraft havde en stærk position over for ledelsen. I forbindelse med den økonomiske krise og særligt efter udskiftningen af den administrerende direktør skiftede magtbalancen mellem parterne, og samarbejdet blev væsentligt dårligere, både fordi parterne helt overordnet så hinanden som modspillere i et nulsumsspil, hvor mere indflydelse til den ene part betyder mindre indflydelse til den anden part. Samarbejdet led således på den ene side under, at parterne ikke havde opbygget personlige relationer baseret på tillid og respekt og på den anden side af et mismatch i forventningerne til inddragelse. Samarbejdet blev yderligere forværret af en række konkrete forhold omkring sproglige barrierer og ledernes autonomi som en lille brik i en stor koncern, som besværliggjorde opbygningen af tillid mellem parterne. Det dårlige samarbejde betød konkret, at parterne udnyttede de formelle rammer om samarbejdet ved bl.a. at køre alle sager så langt som muligt.

#### **4.3 Case II: Fra patriarkat til moderne samarbejdsorientering**

Virksomheden blev grundlagt i 1962. Til at starte med producerede virksomheden forme til produktion af et gummiprodukt. Få år efter etableringen af virksomheden startede produktionen af udstyr til lufthavnsindustrien, som i dag er den bærende del af virksomhedens produktion. Arbejdspladsen blev etableret i 1988 i forbindelse med en større udvidelse af medarbejderstaben i virksomheden. Virksomheden producerer i dag på to adresser få kilometer fra hinanden og har desuden et salgskontor i USA. Arbejdspladsen har 225-230 medarbejdere, fordelt med ca. 155 i produktionen og resten i administrationen. Der er tale om en videnstung arbejdsplads med mange højt specialiserede medarbejdere med lang anciennitet.

Virksomheden er 100 % familieejet, i dag af 2. generation efter stifteren, bestående af fire søskende. Den ældste af børnene overtog stillingen som administrerende direktør efter stifteren, men forlod virksomheden i 1996, da vedkommende stiftede sin egen virksomhed. Siden har virksomheden og arbejdspladsen været ledet af to andre af børnene, som er henholdsvis administrerende direktør og salgsdirektør. Bestyrelsen består af stifteren, de fire søskende og to professionelle bestyrelsesmedlemmer. Virksomheden har et SU med to ledelsesrepræsentanter og otte medarbejderrepræsentanter og afholder seks møder om året. Økonomidirektøren er formand, og TR er næstformand.

Virksomheden blev ramt af den generelle økonomiske krise i 2008 og afskedigede ad to omgange sammenlagt 30 medarbejdere. Virksomheden oplevede også i forbindelse med krisen for første gang i dens historie, at den fik underskud i 2010. Der var dog tale om et relativt lille underskud, og virksomheden



forventer et tilfredsstillende overskud i 2011. Virksomheden har oplevet stor ordretilgang siden sommeren 2010 og har ansat 55-60 medarbejdere fra marts måned 2011 og frem til oktober 2011.

TR blev første gang ansat i 1988. Herefter var han væk fra arbejdspladsen i to omgange og har senest været på arbejdspladsen i seks år, hvor han har været TR de seneste fire år. TR er fællestillidsmand og repræsenterer 155 medlemmer af Dansk Metal, elektrikere og 3F'ere i produktionen. De to LR'er har begge været på arbejdspladsen siden 1989 og startede som menige medarbejdere i produktionen og er i dag produktionschefer, som refererer til produktionsdirektøren. Den ene LR har desuden været TR på arbejdspladsen i en periode.

Medarbejderne i produktionen er organiseret i mere eller mindre selvstyrende grupper, som hver har en såkaldt ankermand. Denne person er en anerkendt medarbejder i gruppen, som ofte har været på arbejdspladsen i mange år, og som fungerer som en slags talsmand for gruppen. Ledelsesmæssigt styres produktionen af fem værkførere, to produktionschefer og en produktionsdirektør.

#### 4.3.1 Ole Opfindere – ikke personaleledere

Første periode som både TR og LR hæfter sig ved, er perioden med først stifteren og siden den ældste søn som administrerende direktør frem til 1996. I denne periode var relationen mellem TR og ledelsen præget af, at ledelsen mest af alt så TR som et nødvendigt onde. Der var dog tale om en kompleks relation, idet både stifteren og den ældste søn på den ene side var utrolig dygtige ingeniører med en imponerende sans for detaljer i produktudviklingen, en slags Ole Opfindere, som sammen skabte grundlaget for virksomheden, samtidig med at de, måske som konsekvens af deres store fokus på produktudviklingen, på den anden side ikke havde den store føling med, hvordan medarbejderne havde det. Det var dog ikke udtryk for manglende interesse for medarbejderne, da begge anså virksomheden og medarbejderne som en samlet familie og havde et stort ønske om at tage sig af medarbejderne. ”*Det menneskelige havde han (den ældste søn) ikke så meget, fordi han brændte så meget for det andet, så han ligesom styrede 100 % ned i det. Men altså, hvis det virkelig brændte på for nogen, så var han der jo altid. Han havde bare ikke sådan på den måde touch på medarbejderne*” (LR).

Det var samtidig en vigtig ramme om stifterens ledelsesstil, at han i opstarten var nødt til at have et stort fokus på det økonomiske grundlag for at sikre virksomhedens fortsatte overlevelse. Det gjorde, at han ikke uddelegerede den store kompetence i forhold til økonomiske beslutninger til mellemlidende, men ønskede at være inde over alle beslutninger med betydning for økonomien. ”*Han passede rigtig godt på pengene. Altså, det var jo sådan, at skulle man have et hobbyknivsblad, skulle man gå ind og få det på hans kontor*.” (LR). Det samme var tilfældet, da den ældste søn blev administrerende direktør. Han havde gået sammen med faren i virksomheden og var dermed også opdraget til økonomisk påpasselighed. Det betød i forhold til samarbejdet, at medarbejderne ikke oplevede den store tillid.

#### 4.3.2 Ny søn som administrerende direktør – ny ledelsesstil

Da arbejdspladsen i 1996 fik ny administrerende direktør, efter at den ældste søn valgte at starte sin egen virksomhed, skete der et skifte i ledelsesstilen, hvor

den yngste søn valgte en mere inddragende og uddelegerende ledelsesstil. Det betød, at både menige medarbejdere og mellemledere fik større ansvar end hidtil. En af forklaringerne på, at skiftet i ledelsesstilen blev mere markant mellem brødrene end ved skiftet fra stifteren til den ældste søn kan være, at den yngste søn ikke på samme måde som den ældste søn var vokset op i virksomheden sammen med faren. I den forstand repræsenterede den yngste søn i højere grad et blik udefra. Koblet med et mere generelt skifte i samfundet i forståelsen af ledelse over tid blev effekten markant.

I forbindelse med uddelegeringen fik mellemlederne langt større råderum i forhold til at foretage selvstændige investeringer. Det betød, at mellemlederne umiddelbart kunne imødekomme ønsker fra medarbejderne uden først at skulle indhente tilladelse fra direktøren. Uddelegeringen til lavere ledelsesniveauer gjorde det samtidig muligt for medarbejderne at få større indflydelse på investeringer, som kunne have betydning for deres arbejde.

Med skiftet af administrerende direktør ændrede opfattelsen af TR's rolle sig også. Fra en situation, hvor TR blev set som et nødvendigt onde, opfattede den nye administrerende direktør i stedet TR som en aktiv medspiller og så det som en fordel, at TR var så godt rustet til at løse sine opgaver i forhold til medarbejderne som muligt, hvorfor TR blev opfordret til at efteruddanne sig. Ligeledes blev de internt rekrutterede faglige mellemledere tilbudt efteruddannelse i personaleledelse. Hermed blev personaleledelse og samarbejde mellem ledere og TR for alvor sat på dagsordenen.

#### *4.3.3 Ny moderne TR – buffer og formidler*

Forbedringen af samarbejdet skyldtes dog flere faktorer end bare skiftet af administrerende direktør og det mere generelle skifte i forståelsen af ledelse over tid. Også skiftet af TR for fire år siden havde en positiv indvirkning på samarbejdet. TR's evnede ifølge lederne at se tingene både fra medarbejdernes og virksomhedens side og spillede en central rolle i forhold til det daglige samarbejde som formidler og buffer mellem medarbejdere og ledelse. Konkret spillede TR bl.a. en aktiv rolle i forhold til at formidle og sikre opbakning til nye tiltag blandt medarbejderne i forbindelse med ledelsens offentliggørelse af, at virksomheden ville bevæge sig ind på et nyt forretningsområde. En situation hvor ledelsen frygtede, at det kunne skabe uro blandt medarbejderne. Samtidig fungerede TR i dagligdagen som bindeleddet mellem produktionslederne og medarbejderne – som 'manden med fingeren på pulsen'. TR håndterede og filterede således en væsentlig del af den frustration, der uundgåeligt vil opstå blandt medarbejderne, så kun den vigtigste information nåede frem til lederne. Forståelsen mellem ledelsen og TR var dog ikke nogen garanti for et problemfrit samarbejde mellem ledelse og medarbejdere bredt set. Således oplevede TR i forbindelse med lønforhandlinger i 2008, at en række af kollegerne havde et noget andet syn på, hvilke krav medarbejderne burde stille til ledelsen. TR blev i den sammenhæng fanget mellem en forståelse for ledelsens begrænsninger, som bl.a. skyldtes, at TR sad med flere informationer, og baglandets krav om markante lønforbedringer. Det lykkedes dog til trods herfor, at indgå et kompromis uden konflikt, bl.a. fordi der fra starten var en fælles forståelse mellem TR og ledelsen om, hvad der var muligt, og fordi ledelsen var indstillet på, at begge parter skulle kunne leve med kompromisset.

#### *4.3.4 Samarbejdet og den økonomiske krise – familien håndterer konjunkturudsving*

Arbejdspladsen blev bl.a. qua den tætte forbindelse til luftfartsindustrien ramt af den økonomiske krise i 2008 og var nødt til at afskedige 30 medarbejdere af to omgange. Afskedigelserne fik dog ingen større indvirkning på samarbejdet, bl.a. fordi medarbejderne i SU forud for afskedigelserne havde været med til at formulere en drejebog for, hvordan processen skulle håndteres. Desuden bidrog medarbejderne konkret til løsningen af udfordringen ved hurtigt at tilbyde at tage på kursus, hvorved arbejdspladsen blev økonomisk kompenseret. Samtidig valgte ejerne at lægge sig fast på en strategi, hvor man holdt fast på en stor kerne af medarbejdere ud fra en forventning om, at der mere var tale om konjunkturudsving, som gjorde, at markedet med tiden ville komme sig, end en egentlig strukturel krise. Krisen fik derfor heller ingen umiddelbare konsekvenser for mellemledernes daglige økonomiske råderum, mens TR blev inddraget mere end ellers. Begge parter peger på, at det i forbindelse med ejerfamiliens håndtering af krisen spillede en central rolle, at virksomheden bygger på produkter, som de personligt har været med til at opfinde. Det skaber ifølge parterne en særlig tro på produktet og en modvilje mod at rationalisere produktionen radikalt med frygt for at gå på kompromis med kvaliteten.

Den økonomiske krise afslørede dog også et faremoment ved de meget tætte bånd mellem daglige ledere og medarbejderne i produktionen på arbejdspladsen, hvor mange opfatter hinanden som en stor familie. Både medarbejdere og ledelse havde svært ved afskedigelsen af kolleger og medarbejdere. Den tætte relation kan altså have mange fordele i forhold til forståelsen mellem parterne og villigheden til at ofre sig for hinanden, men kan ifølge parterne selv også være med til at mindske fleksibiliteten forbundet med at kunne afskedige og ansætte medarbejdere.

#### *4.3.5 Opsamling*

Samarbejdet har gennem årene udviklet sig positivt. Det skyldes bl.a. et skifte fra snævert produktfokus til større fokus på personaleledelse, hvilket hang sammen med både en mere generel udvikling i forståelsen af ledelse i samfundet og et konkret skifte internt i ejerfamilien. Samtidig har udskiftningen af TR til en mere moderne type medført en større forståelse for arbejdspladsens fælles udfordringer. Den større forståelse mellem parterne af vilkårene for samarbejdet har bl.a. medført, at samarbejdet i dag har form af tilpasset stor inddragelse. Her fungerer TR i det daglige som buffer og formidler mellem ledelsen og medarbejderne og aflaster derved lederne i forhold til løsning af eksempelvis konflikter. Samtidig tydeliggøres den tilpassede inddragelse konkret ved at TR på den ene side orienteres med hensyn til strategiske beslutninger, men på den anden side inddrages i en direkte medierende rolle mellem medarbejdere og ledelse i den efterfølgende formidling af disse tiltag. Den tætte dialog mellem TR og ledelsen samt ejerfamiliens langsigtede fokus havde også betydning for arbejdspladsens håndtering af den økonomiske krise.

#### **4.4 Case III: Fra lukkethed til åbenhed**

Virksomheden blev etableret i år 1900 og producerede oprindeligt et særligt præcisionsforarbejdet metalprodukt. I 1960 tog virksomheden patent på en ny

teknik indenfor fremstillingsmaskiner. I dag er hovedproduktet store fremstillingsmaskiner til bilindustrien.

Arbejdspladsen er meget videnstung og hver enkelt maskine specialfremstilles efter kundens specifikationer. Arbejdet i produktionen er organiseret i selvstyrende grupper, hvor medarbejderne har specialiserede opgaver med stor indflydelse på og ansvar for tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. Der er bl.a. kun én leder til 80 medarbejdere i værkstedet. Virksomheden har tidligere forsøgt at outsource en del af produktionen, men har pga. manglende opfyldelse af høje krav til præcision været nødt til hente præcisionsarbejdet hjem igen. Arbejdspladsen blev i 2005 overtaget af en kapitalfond og blev i 2008 videresolgt til en anden kapitalfond med hovedsæde i Europa.

Arbejdspladsen har i alt omkring 340 medarbejdere fordelt på ca. 180 timelønnede og ca. 160 funktionærer. Medarbejderne i produktionen er alle organiserede i henholdsvis Dansk El-Forbund, 3F og Metal, hvor Metal organiserer omkring to-tredjedele af de timelønnede. Mange af de timelønnede har været på virksomheden i mange år og flere er tidligere blevet afskediget i forbindelse med nedskæringer og siden genansat. LR har været leder i mere end 20 år, først i forskellige former for produktionsledelse i andre virksomheder og siden 2007 som administrerende direktør for virksomheden. TR har været på arbejdspladsen i mere end 20 år og været TR de seneste 16 år. Arbejdspladsen har et SU, hvor LR er formand og TR er næstformand. En stor del af samarbejdet foregår dog i et underudvalg til SU i produktionen, hvor TR'erne, produktionsdirektøren og afdelingslederen mødes minimum en gang om måneden.

Arbejdspladsen er pga. sit marked yderst konjunkturfølsom og har gennem de seneste ca. 40 år oplevet talrige afskedigelsesrunder. Virksomheden blev ramt af den generelle økonomiske krise i 2008. Herefter fulgte tre afskedigelsesrunder fra sommeren 2008 til slutningen af 2009, hvor næsten 80 timelønnede og 25 funktionærer blev afskediget. I samme periode var medarbejderne i produktionen på arbejdsfordeling i sammenlagt 12 uger, mens funktionærerne kollektivt valgte at gå 10 % ned i løn og arbejdstid.

#### *4.4.1 Tidligere ledere – medarbejdersiden stiller krav og ledelsen afviser*

Da TR har været på arbejdspladsen i mange år, starter hans udviklingshistorie derfor noget tidligere end LR's, som kun har været på arbejdspladsen i fire år. Samarbejdet havde i perioden før den nuværende LR kom til haft en svingende kvalitet, afhængig af de konkrete personer på henholdsvis medarbejder- og ledelsessiden. Samarbejdet var samtidig præget af en opfattelse af, at medarbejdere og ledelse havde væsentligt forskellige interesser, og at samarbejdet derfor bestod i, at parterne satte sig på hver sin side af bordet, hvorefter medarbejdersiden fremførte forskellige ønsker og krav, som ledelsen efterfølgende enten afviste eller syltede. Der var således ikke tale om et reelt samarbejde, hvor man i fællesskab fandt løsninger på de udfordringer, som enten den ene eller den anden part så, men om en relation hvor ledelsen forventedes at løse eventuelle udfordringer.

#### *4.4.2 Ny leder – opgør med tidligere opfattelse af samarbejde*

Da LR overtog fra den tidligere administrerende direktør, var han meget opmærksom på, at der var ting som han umiddelbart ville gøre på en anden måde.

Bl.a. ønskede han at signalere større ligestilling mellem ledelse og de forskellige medarbejdergrupper. Det resulterede konkret i, at der blev gjort op med en tradition om, at den administrerende direktør havde sin egen private parkeringsplads i et bevidst forsøg på at signalere respekt over for medarbejderne ved at gøre op med en uhensigtsmæssig distance mellem medarbejdere og ledelse. Et andet konkret tiltag, som den nye administrerende direktør tog, da han startede, var at få en ekstern konsulent til at kortlægge arbejdspladsen ved at foretage en række interview med medarbejderne. Ud fra denne kortlægning satte han bl.a. en proces i gang for at skabe en klarere kommunikation om, i hvilken retning virksomheden var på vej, og hvilken strategi man havde for at nå derhen. Det skete i erkendelse af, at medarbejderne og mellemlederne ikke havde forstået strategien i tilstrækkelig grad til at tage den til sig. Der var således tale om et bevidst arbejde for at sikre en fælles forståelse for arbejdspladsen.

Både TR og LR peger på, at skiftet af administrerende direktør også mere generelt havde betydning, idet den nye direktør med sin baggrund i produktionen havde større forståelse og respekt for det arbejde, medarbejderne i produktionen udfører. Det betød konkret, at direktøren i modsætning til tidligere direktører ikke var bange for at komme i produktionen. *”Han er mere synlig i værkstedet end vi har set ledere være det før. Og det får han også kredit for blandt de almindelige kolleger. Før i tiden var det sådan, at lederne gemte sig og først kom, når det hele var overstået. Han går ned og snakker med folk om, hvorfor de er frustrerede, og det får han kredit for, også efterfølgende. Det kan godt være, at han får nogle verbale tæsk i starten, men på den lange bane går det godt i værkstedet, fordi han var dér.”* (TR).

#### 4.4.3 Åbenhed og ny ledertype generelt

Forbedringen af samarbejdet bør dog ifølge TR ikke alene tilskrives skiftet af administrerende direktør, men også en mere generel udvikling på virksomhederne i retning af mere åbenhed. En åbenhed, som gør forholdene mere gennemskuelige for medarbejdersiden. Det er således blevet muligt for medarbejderne let at orientere sig i forhold til eksempelvis ordretilgang, omsætning og indtjening, hvilket er med til at skabe større forståelse for virksomhedens situation. Der er samtidig ikke kun tale om en intern proces på arbejdspladserne, men også om en mere generel udvikling i informationsstrømmene i det omkringliggende samfund, som gør, at medarbejderne er bedre orienterede omkring de generelle økonomiske vilkår. Denne viden er med til at nødvendiggøre udmeldinger fra ledelsen, da ledelsen er nødt til at redegøre for, hvordan den generelle økonomiske udvikling i samfundet påvirker arbejdspladsens økonomiske situation for at undgå usikkerhed blandt medarbejderne. TR peger samtidig på, at der mere generelt er kommet en ny type ledere til, som i højere grad end tidligere ledere arbejder bevidst med åbenhed. Som LR siger: *”Altså jeg fortæller dem, hvad jeg ser. Så når jeg kan se, at det vil komme til at se dårligt ud i fremtiden og der måske skal fyres nogen, så fortæller jeg dem det. Det er jo intelligente mennesker, der er her, og de kan jo selv regne tingene ud.”* (LR). LR taler selv om åbenhed som en bevidst strategi han kalder ”svesken på disken”. Åbenheden er med til at skabe tillid blandt medarbejderne til, at de udmeldinger ledelsen kommer med er dækkende for deres reelle vurdering af arbejdspladsen.

#### *4.4.4 Samarbejdet og den økonomiske krise*

Arbejdspladsen oplevede i forbindelse med den generelle økonomiske krise at måtte afskedige en række medarbejdere i forbindelse med tre afskedigelsesrunder. Desuden valgte medarbejderne i produktionen at gå på arbejdsfordeling i sammenlagt 12 uger, ligesom funktionærerne i solidaritet med medarbejderne i produktionen valgte at gå 10 % ned i løn og arbejdstid i sidste kvartal af 2008. Arbejdspladsen var således hårdt ramt af den økonomiske krise, hvilket skyldes det faktum, at den branche, man primært producerer til, historisk set er blevet hårdt ramt af alle større generelle økonomiske kriser. Afskedigelser var derfor ikke noget nyt for medarbejderne, og samarbejdet kom til at betyde meget for arbejdspladsens håndtering af krisen. Konkret øgede parterne mødefrekvensen i det underudvalg til SU, hvor det daglige samarbejde mellem TR'er og underdirektøren for produktionen omkring forholdene i produktionen foregik, så de under krisen mødtes én gang om ugen for at diskutere mulige tiltag. Der var således tale om en intensivering af et allerede velfungerende løbende samarbejde. Håndteringen af de konkrete udfordringer i forbindelse med den økonomiske krise byggede dermed vid udstrækning videre på det eksisterende nære samarbejde mellem parterne 'på gulvet' i produktionen. I den sammenhæng har det været vigtigt både for TR'erne og for mellemlederne, at der har været delegeret egentlig beslutningskompetence til dette samarbejdsorgan, da det gjorde det muligt at finde løsninger så tæt på medarbejdernes dagligdag som muligt.

På det mere overordnede plan var det af flere årsager vigtigt for LR at behandle de medarbejdere, som måtte afskediges, ordentligt. På den ene side af generel respekt for de medarbejdere, der skulle afskediges og på den anden side, fordi afskedigelser og genansættelser pga. arbejdspladsens konjunkturfølsomhed har været en del af arbejdspladsens virkelighed de seneste mange årtier. Det er således vigtigt for arbejdspladsen, at de er i stand til at tiltrække tidligere medarbejdere, når markedet på et tidspunkt vender, da der er tale om en højteknologisk produktion, som kræver lang tids oplæring. TR'erne fik derfor en central rolle i forhold til at sikre ordentligheden i processen omkring afskedigelsen af medarbejderne.

En afledt effekt af den økonomiske krise har desuden været en større krisebevidsthed blandt medarbejderne, selv efter at arbejdspladsen er kommet ud af krisen, idet alle godt kan huske, hvordan det var, da ordretilgangen og omsætningen faldt. Det er med til at lette samarbejdet, idet parterne i højere grad opfatter deres interesser som sammenfaldende i forhold til at sikre arbejdspladsens overlevelse.

#### *4.4.5 Visionær ledelse – faste rammer med stor indflydelse på indhold*

Efter at have været hårdt ramt af den økonomiske krise, er arbejdspladsen nu på vej op igen. Næste skridt på vejen er, at arbejdspladsen inden for de næste par år skal flytte til en anden lokalitet i hovedstadsområdet. I den forbindelse er en række forhold med betydning for samarbejdet centrale. På den ene side lederens ledelsesstil, som bygger på en form for visionær historiefortælling, hvor lederen i vid udstrækning selvstændigt udtænker en vision for arbejdspladsen, som han efterfølgende forsøger at 'sælge' til først mellemledere og siden TR'ere og medarbejdere. Lederens visioner sætter således nogle rammer omkring arbejdet og samarbejdet på arbejdspladsen for både mellemledere, TR'er og medarbejde-

re, som ikke umiddelbart er til diskussion. Det giver samtidig også de samme grupper stor indflydelse på udmøntningen og implementeringen af lederens visioner. ”Jeg involverer folk der, hvor jeg synes, at det giver mening, men jeg involverer dem jo ikke i alle ting. Jeg involverer dem i ting, som de kan bidrage med. Det er en del af respekten.” (LR). For lederen giver det ikke mening at inddrage TR’erne eller medarbejderne i udformningen af en overordnet vision for, hvor arbejdspladsen skal hen, da de alligevel ingen indflydelse har på den, mens det til gengæld giver god mening for ham at inddrage TR’erne særligt i produktionen meget tæt, både i forbindelse med præsentationen af visionen. Det skal sikre, at TR’erne bliver repræsentanter for visionen overfor kollegerne, og at de er klædt på til at sikre opbakning og ikke mindst i forhold til den konkrete omsætning af visionen til virkelighed. Konkret giver denne opdeling sig udslag i, at medarbejderne ingen indflydelse har haft på beslutningen om at flytte arbejdspladsen til en anden lokalitet, men at TR til gengæld er en del af en snæver styrekomité, som skal forberede og træffe konkrete beslutninger i forhold til flytningen, og at medarbejderne styrer en række undergrupper, som skal forberede flytningen. Lederen siger konkret om sin relation til tillidsmandsinstitutionen: ”Jeg er pisketvunget til at arbejde med den TR, som sidder og sådan har jeg det. Det er spillereglerne, og det er sådan, det kører. Jeg vælger en indgangsvinkel, hvor jeg spiller med de kort, jeg har. Jeg har ikke en grundindstilling til at skifte mine kort, jeg starter med de kort, jeg har.” Samarbejdet med TR er således en uomgængelig del af hans vilkår som leder, men også en del, som giver både ham og medarbejderne en række muligheder for at få indflydelse. Medarbejdernes indflydelse følges dog af en forventning om også at tage ansvar for arbejdspladsens samlede interesser.

#### 4.4.6 Opsamling

Samarbejdet på arbejdspladsen er præget af et tæt tilpasset samarbejde, hvor TR og medarbejderne inddrages tæt beslutningsprocessen i produktionen både formelt og uformelt. Samtidig inddrages TR løbende i form af orientering og sparring i SU. Samarbejdet har set over en længere årrække udviklet sig positivt som konsekvens af på den ene side en generelt større åbenhed i virksomheder og i samfundet som helhed, som sikrer medarbejderne bedre forudsætninger for at samarbejde og på den anden side et skifte af den administrerende direktør for en række år siden, hvilket var med til at understøtte den større åbenhed og inddragelse. Skiftet af administrerende direktør betød også et skifte til en ny ledelsesstil, hvor den administrerende direktør satte visionerne, mens mellemledere og medarbejdere havde stor indflydelse på udmøntningen af disse visioner. Arbejdspladsen havde i forbindelse med den økonomiske krise succes med gennem tæt og tillidsfuldt samarbejde om konkrete tiltag som arbejdsfordeling og efteruddannelse at håndtere en række afskedigelsesrunder på en måde, som både ledelse og medarbejdere var tilfredse med.

#### 4.5 Case IV: Ulige og overfladisk samarbejde

Arbejdspladsen er, efter en nylig sammenlægning af den daværende moderkoncern og en konkurrent, en lille del af en stor global koncern baseret i Sydeuropa. Koncernen er verdens største indenfor udvikling, produktion og salg af højteknologiske produkter til kommunikationsindustrien. Arbejdspladsen har siden

etableringen på den nuværende adresse for omkring 25 år siden været en del af forskellige større koncerner. I dag er arbejdspladsen organisatorisk en del af en business unit<sup>24</sup> indenfor koncernen, der er organiseret i en matrix<sup>25</sup>. Arbejdspladsen har ca. 80 medarbejdere, heraf 55 ufaglærte timelønnede i produktionen.

LR har været administrerende direktør på arbejdspladsen i fem år og er til dagligt øverste leder af arbejdspladsen og refererer organisatorisk til chefen for den business unit som arbejdspladsen er en del af. LR er ikke repræsenteret i ledelseslag længere oppe i organisationen. LR har været på arbejdspladsen i 25 år og var tidligere produktionschef på arbejdspladsen. Den administrerende direktør har et lag af værkførere/supervisors under sig til i det daglige at tilrettelægge og styre produktionen.

TR repræsenterer de timelønnede. TR har været på arbejdspladsen i otte år. TR har haft hvervet i omkring et år. De timelønnede i produktionen er inddelt i tre skiftehold; et dag-, aften- og natthold, hvor værkførere organiserer arbejdet. Omkring 75 % af de timelønnede har anden etnisk baggrund end dansk, fortrinsvis makedonsk, og også TR er af makedonsk baggrund. Mange af medarbejderne har været på arbejdspladsen i mange år.

Arbejdspladsen har et SU, som næsten udelukkende benyttes til orientering. SU har seks medlemmer; tre ledelsesmedlemmer, den administrerende direktør, som er formand og to værkførere, og tre medarbejdervalgte medlemmer, én for værkstedet og to for produktionen. Arbejdspladsen har været ramt af den generelle økonomiske krise og har indenfor de seneste par år afskediget ca. 20 medarbejdere, primært blandt de timelønnede. Siden er der dog blevet ansat 3-4 nye. Da TR og lederen ikke har været på arbejdspladsen lige længe, har de forskellige forudsætninger for at vurdere samarbejdets udvikling.

#### 4.5.1 Samarbejdets guldalder – en stærk TR

For lederen lå højdepunktet i samarbejdet med skiftende TR'er mere end 12 år tilbage, da arbejdspladsen, som en del af en større koncern, var en del af en større gruppe af virksomheder indenfor et afgrænset geografisk område. Medarbejderne i denne gruppe af virksomheder havde valgt en fællestillidsrepræsentant (FTR), som lederen satte stor pris på. Baggrunden for lederens respekt for den daværende FTR var vedkommendes evne til at selvstændigt at træffe afgørelser og indgå aftaler med ledelsen på medarbejdernes vegne. Lederen kunne i denne periode stole på de aftaler, han indgik med TR qua dennes gennemslagskraft overfor medlemmerne. Lederen siger bl.a.: ”Altså han kunne jo sige ja

---

<sup>24</sup> Betegnelsen business unit eller forretningsenhed henviser til en logisk del af et selskab (som regnskab, produktion, markedsføring) svarende til en bestemt funktion i virksomheden, og et bestemt sted på et organisationsdiagram, under en leders område. Også kaldet afdeling, division, eller et funktionelt område.

<sup>25</sup> Betegnelsen matrixorganisation henviser til en organisationsstruktur, hvor underenheder udover at være geografisk forankret til en bestemt enhed i form af en arbejdsplads også er organiseret på tværs af eksempelvis geografiske enheder i forskellige områder eksempelvis indkøb, produktion eller salg. En leder kan således have ansvaret for eksempelvis salg i hele koncernen, uanset hvor i verden det foregår.



*eller nej. Og tage en beslutning, fordi der var der opbakning – han havde stor autoritet. Han havde noget pondus dengang.*” Lederen satte således stor pris på at have en modpart, som det var muligt at lave aftaler med i stedet for én, hvor lederen måske nok på overfladen får tingene, som han ønsker, men hvor medarbejderne ikke føler noget ejerskab til beslutningerne. Det skyldes bl.a. at implementeringen af beslutningerne kræver en tættere ledelsesregulering. Det er således denne TR og samarbejdet med ham, som lederen måler efterfølgende TR’er og samarbejde op imod.

#### *4.5.2 Mellemp periode – der skal to til en tango*

I perioden fra den dygtige TR for 12 år siden og frem til i dag har arbejdspladsen udelukkende haft TR’er med makedonsk baggrund. TR’ernes etnicitet havde ifølge lederen betydning for samarbejdet, idet TR’erne havde en anden opfattelse af relationen mellem medarbejdere og ledelse og som følge deraf også en anden opfattelse af, hvad det ville sige at samarbejde. Lederen siger om betydningen af, at en stor del af medarbejderne har anden etnisk baggrund end dansk: *”De tænker lidt anderledes. De tænker lidt at en chef er, jeg ved ikke om man kan sige det, et familieoverhoved eller et eller andet. Fordi hvis jeg kommer ud og så siger, at det her er vi altså nødt til at gøre, og de ændringer må vi lave. Så accepterer de det, og det er jeg overbevist om har meget at gøre med deres indvandrerbaggrund.”* For lederen betyder medarbejdernes indvandrerbaggrund således, at de har lettere ved at acceptere en ledelsesbeslutning, fordi de efter lederens opfattelse har en opfattelse af, at det naturligt følger af lederens position. En anden side af denne opfattelse af relationen mellem medarbejdere og ledelse kan være, at opbakningen bag TR ikke er særlig stor, da han ikke i deres optik, på samme måde som lederen, har en institutionaliseret position i forhold til de andre medarbejdere, som gør det muligt for ham at træffe beslutninger på deres vegne. I denne periode fungerer samarbejdet sådan, at ledelsen i SU orienterer TR som foreskrevet i bl.a. Samarbejdsaftalen, men ellers sker der ikke særlig meget. Måske af samme grund opfatter LR TR’erne som uengagerede og med et svagt mandat.

#### *4.5.3 I dag – mere engageret TR – men LR mangler stadig en partner til en tango*

I dag er samarbejdet bedre end i den mellemliggende periode, bl.a. fordi arbejdspladsen for snart halvandet år siden skiftede TR og den nye TR er mere engageret. Det ændrer dog ikke ved, at den underliggende tilgang til samarbejdet fortsat er den samme med vægt på orientering. Derfor skal vurderingen af, at samarbejdet er blevet bedre, ses i forhold til den måde det var med en uengageret TR. Det betyder også, at vurderingen af samarbejdet er relativ, og at samarbejdet ikke af den grund kan siges at være godt. Man kan måske diskutere i hvor høj grad det, der foregår, reelt kan karakteriseres som samarbejde. Der er i hvert fald stadig tale om en meget ensidig form for formelt samarbejde, der primært består i, at ledelsen orienterer TR og medarbejderne om allerede truffne beslutninger. TR og lederen lægger dog vægt på, at der foregår en del uformelt samarbejde mellem TR og værktøjerne. Vurderingen af samarbejdets kvalitet må derfor afhænge af, hvilket samarbejdsniveau, der tages i betragtning. På det formaliserede niveau med SU er TR’s indflydelse begrænset til ren orientering,

og TR kan heller ikke forestille sig en højere grad af indflydelse i disse sammenhænge. På spørgsmålet om, hvordan han kan få større indflydelse og samarbejdet kan blive bedre, svarer han således: ”*mere information og tidligere information*”. Det er paradoksalt, hvis man samtidig holder in mente, at lederens opfattelse af den gode TR og det gode samarbejde er en aktiv TR, som kan træffe selvstændige beslutninger på medarbejdernes vegne og indgå aftaler og dermed tage større ansvar for samarbejdet. Både lederen og TR beskriver samarbejdet i forbindelse med en ny skifteholdsplan som symptomatisk. Her lagde ledelsen først et udspil til en ny skifteholdsplan på bordet i SU med meldingen om, at der skal ses en række konkrete ændringer, uden at TR havde været inddraget i arbejdet med udarbejdelsen af udspillet. Herefter melder TR’erne ud, at de er nødt til at tage udspillet med tilbage og drøfte det med medarbejderne. TR’erne vender herefter tilbage i SU med meldingen om, at medarbejderne ikke umiddelbart er indstillede på at ændre i den eksisterende plan. Ledelsen understreger, at ændringerne skal gennemføres for at effektivisere afviklingen af produktionen, men at medarbejderne kan få indflydelse på, hvordan planen skal se ud inden for den definerede effektiviseringsramme. TR’erne tager herefter et møde med medarbejderne, men må konstatere, at der ikke umiddelbart kan opnås enighed, da nogen vil blive ramt mere af ændringerne end andre. Efterfølgende anmoder TR lederen om at tage en række møder med de forskellige skiftehold. Disse møder ender, til både lederens og TR’s tilfredshed, med, at lederen gennemtrumfer en løsning. Herved undgår TR at gøre sig upopulær blandt kollegerne, og lederen får gennemført den nye skifteholdsplan, dog uden nævneværdige input fra medarbejderne. Når begge parter således vurderer, at samarbejdet er godt, er det således et samarbejde, som på den ene side kan siges at fungere under nogle bestemte forudsætninger, men som på den anden side ligger et stykke fra det tætte samarbejde, som mange forbinder med ’det gode samarbejde’ mellem TR og ledelse på danske arbejdspladser.

#### 4.5.4 Opsamling

Det formelle samarbejde mellem den administrerende direktør og TR begrænser sig primært til at være orienteringer i SU. TR’s indflydelse må således siges at være minimal. Parterne har meget forskellige opfattelser af hvad der konstituerer det gode samarbejde, og hvilken rolle TR skal spille. TR er umiddelbart tilfreds med at blive orienteret omkring ledelsestiltag, mens lederen ønsker sig en mere aktiv TR, som arbejdspladsen tidligere har haft, som i højere grad tager ansvar for at træffe beslutninger på medarbejdernes vegne, og som lederen uformelt kan sparre med om mulige tiltag. Den manglende løbende dialog mellem parterne hænger bl.a. sammen med, at TR opfatter sit mandat væsentligt mere snæver end den administrerende direktør gør. Det minimale samarbejde mellem parterne betyder, at den administrerende direktør ikke inddrager TR og medarbejderne i den grad, som han tidligere har gjort og ville have gjort med en stærkere TR, som selvstændigt kunne indgå aftaler på medarbejdernes vegne.

#### 4.6 Case V: Gradvis udvikling mod moderne ledelse

Arbejdspladsen er en mellemstor produktionsvirksomhed med ca. 220 medarbejdere, som er markedsførende på globalt plan inden for højteknologiske produktionsløsninger til fødevarerindustrien. Virksomheden producerer kundespeci-

ficerede maskiner, hvor mulige købere har mulighed for i dialog med virksomhedens udviklere at teste eventuelle ideer i virksomhedens testlaboratorium.

Virksomheden blev etableret for mere end 90 år siden og er 100 % familieejet. Virksomheden ejes i dag af tredje generation, som tillige udgør størstedelen af topledelsen. Den administrerende direktør, indkøbsdirektøren og direktøren for reservedele er således tredje generation efter stifteren. Udover stifterens familie består topledelsen af yderligere to personer: Salgsdirektøren, som i forbindelse med en fusion mellem virksomheden og en nærliggende familieejet virksomhed indenfor samme industri opnåede medejerskab af virksomheden, samt den viceadministrerende direktør, som ikke har familiemæssig relation til ejerne. Den viceadministrerende direktør er internt rekrutteret, var tidligere ansat som fabrikschef og har i dag ansvaret for virksomhedens HR-del samt hele produktionsdelen. Virksomheden styres formelt set af en bestyrelse bestående af de nuværende ejere efter virksomhedens stifter, deres far, salgsdirektøren, som efter fusionen opnåede en vis ejerandel, samt virksomhedens advokat. Virksomheden er etableret som et ApS, men medarbejderne er ikke repræsenteret i bestyrelsen.

Virksomheden har et SU, som i forbindelse med ændringen af arbejdsmiljøloven i efteråret 2010 blev slået sammen med det tidligere sikkerhedsudvalg. Det samlede SMU, som TR kalder det, består af sammenlagt ti medlemmer. Fem ledelsesmedlemmer, hvor den administrerende direktør er formand, og fem medarbejderrepræsentanter, heraf to arbejdsmiljørepræsentanter. TR har været på virksomheden siden 2005 og har været fællestillidsrepræsentant i fire år. Han repræsenterer sammenlagt omkring 110 medarbejdere i produktionen. Medarbejdergruppen i produktionen består af smede, elektrikere og automatikteknikere.

Medarbejderne er organiseret i mindre teams med en 'båndformand', som fungerer som værkførernes højre hånd. Ledelsen af produktionen består under den viceadministrerende direktør af en fabrikschef og en række værkførere. Lederen er værkfører i produktionen og startede på gulvet i virksomheden for mere end ti år siden. Han har været leder i et par år.

I forbindelse med den generelle økonomiske krise afskedigede virksomheden inden for et år 50 medarbejdere; 30 i produktionen og 20 funktionærer. Yderligere forsøgte man at minimere antallet af fyringer med arbejdsfordeling. I den forbindelse var nogle medarbejdere helt uberørte af arbejdsfordelingen, mens andre var på arbejdsfordeling i hhv. fire og 13 uger. Virksomheden benyttede desuden krisen til at opkøbe en mindre virksomhed og til at fusionere med en nærliggende virksomhed.

#### 4.6.1 Konfliktkultur – autoritær ledelse og TR af den gamle skole

Lederens og TR's fortælling om samarbejdets udvikling over tid tager sit udgangspunkt omkring 15 år tidligere. På daværende tidspunkt var TR endnu ikke ansat på virksomheden og LR var ansat som menig medarbejder. Begge parter refererer, hvordan den tidligere administrerende direktør, faren til de nuværende ejere, var lidt hård i filten. Lederen siger bl.a.: *"Det kunne være sådan, for 15 år siden, når en fra familien kom forbi, så var det bare med at gribe en kost eller få gang i skruenøglerne. Det var jo meget traditionelt dengang, altså uha!"* og TR supplerer *"ja, han kunne godt være lidt hård i filten nogle gange"*. Ifølge

TR var det dog ikke kun den tidligere administrerende direktør, der var skyld i at samarbejdet i denne periode var næsten ikke eksisterende. Om den tidligere TR siger han således: *"Han var af den gamle skole, hvis man kan sige det sådan. Der var ikke det store samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanten. Det er der blevet lavet meget om på nu"*. På det tidspunkt var relationen mellem ledelse og medarbejdere præget af en egentlig konfliktkultur, hvor henholdsvis arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationerne ofte blev inddraget i eventuelle uenigheder. Hvorvidt kombinationen af en generelt mere autoritær ledelsesstil og en konfliktorienteret TR tilsammen skabte et dårligt samarbejde eller om enkeltpersonernes tilgang til samarbejdet blev formet af modparten er en høn og ægget diskussion. I alle tilfælde var samarbejdet i denne periode på det nærmeste ikke-eksisterende.

#### 4.6.2 Generationsskifte – starten på en ny ledelsesstil

Denne relation ændredes gradvist over en årrække og både TR og LR peger på, at der skete et brud i forbindelse med et generationsskifte i ledelsen for omkring ti år siden, hvor tredje generation af familien med tre sønner kom til som administrerende direktør, indkøbsdirektør og direktør for reservedele. LR peger dog på, at generationsskiftet ikke fik nogen markant effekt i forhold til samarbejdet lige med det samme *"Jeg tror, at det er en proces, der sker fra man har lavet det generationsskifte, med at en af sønnerne har overtaget, der er kommet ny viceadministrerende direktør ind, som også får nogle visioner..."*. En forklaring på, at effekten af generationsskifte ikke nødvendigvis ses lige med det samme kan være, at den tidligere administrerende direktør, faren, fortsatte i virksomheden efter den formelle overdragelse, og i dag ti år senere er han stadig en daglig del af virksomheden sidder fortsat i bestyrelsen. En anden forklaring på, at udviklingen ikke umiddelbart bliver så markant, kan være, at næste generation af familien også er opdraget i virksomheden og ikke kommer med en formel uddannelse som baggrund, som kunne give dem andre input. Tilsammen skabte disse faktorer en vis konservatisme i forhold radikale forandringer.

#### 4.6.3 Ny vice-administrerende direktør og TR samt konsekvenser af generationsskifte

Udviklingen i retning af en mere 'moderne' ledelsesstil var dog begyndt, og topledelsen tog bl.a. på en del virksomhedsbesøg for at se, hvordan andre virksomheder havde valgt at organisere relationen mellem medarbejdere og ledelse. Den næste skelsættende begivenhed i samarbejdets udvikling var ifølge TR ansættelsen af en ny viceadministrerende direktør med ansvar for HR-delen for seks år siden. Vedkommende rekrutteredes internt fra en stilling som fabrikschef. TR siger bl.a.: *"Han (viceadministrerende direktør) er kommet ind, og han har virkelig inddraget os to tillidsrepræsentanter, for at høre omkring forskellige ideer han har, og også høre om vi har noget på tapetet"*. Med ansættelsen af den nye viceadministrerende direktør med ansvar for hele produktionen og HR-delen for hele virksomheden indvarsledes for alvor en moderne og mere inddragende ledelsesstil og tilgang til samarbejde. Den viceadministrerende direktør, som udover sin erfaring fra stillingen som fabrikschef desuden kom med ledelsestanker fra forskellige former for efteruddannelse, blev en del af topledelsen på lige fod med familiens medlemmer. Både TR og LR påpeger

samtidigt, at ansættelsen af den nye viceadministrerende direktør var resultatet af den proces, der startede med generationsskiftet i familien flere år tidligere.

Desuden påpeger TR, at der kort tid efter skete en udskiftning af den tidligere TR, hvor han så selv kom til. Det havde bl.a. den konsekvens, at han med det samme tog kontakt til TR for elektrikerne og fik etableret et egentligt samarbejde internt mellem medarbejdergrupperne. Konkret medførte udskiftningen på begge sider af bordet og det mere overordnede skifte i familiens ledelsestilgang ifølge TR og LR en meget åben samarbejdsform. Det kom bl.a. til udtryk ved formaliseringen af fire årlige dialogmøder mellem topledelsen, repræsenteret ved både den administrerende direktør og den viceadministrerende direktør og samtlige medarbejdere. Udover at medarbejderne pludselig orienteredes om status på virksomheden har de også siden da haft mulighed for at stille spørgsmål til ledelsen på disse møder. Foruden de fire årlige dialogmøder holder medarbejderne i produktionen og den viceadministrerende direktør på TR's initiativ informationsmøde hver fredag, ligesom de to TR'er i produktionen fast holder møde med den viceadministrerende direktør en gang om måneden. I det hele taget har samarbejdet siden dengang været præget af stor inddragelse. LR siger om det mere overordnede skifte *"Der er ikke nogen, der gider finde sig i kæft trit og retning i dag. Det er måske det, fagforeningerne er gode til, at åbne op for andre muligheder, men rigtig mange virksomheder, og især vores virksomhed her, er blevet opmærksomme på, at vi har det egentlig bedst med, at vores medarbejdere er glade og tilfredse."*

På trods af dette overordnede skifte i tilgangen til samarbejdet både på ledelsessiden og centralt i fagforeningerne, var samarbejdet dog ikke uden udfordringer. I forbindelse med en personalesag omkring en fyring blev det direkte samarbejde mellem TR og den viceadministrerende direktør sat på en prøve, idet de var uenige om berettigelsen af fyringen. Resultatet af sagen blev dog *"... og det var vi begge to enige om, både den vice-administrerende direktør og jeg [...], at det måtte aldrig ske igen – den konflikt, der skete der."* Samarbejdet overlevede således også denne udfordring og førte i stedet til en klarere fremadrettet forventningsafstemning. Samarbejdet har også på anden vis været udfordret i forbindelse med den generelle økonomiske krise.

#### 4.6.4 Økonomisk krise og arbejdsfordeling

Som nævnt indledningsvis, afskedigede ledelsen i forbindelse med den generelle økonomiske krise i 2008 omkring 50 medarbejdere inden for et år, heraf 30 medarbejdere i produktionen. Forud for disse fyringer var dog gået en periode, hvor en del af medarbejderne i produktionen havde været på arbejdsfordeling. TR's fortælling om arbejdsfordelingen er på en og samme tid fortællingen om en meget stor grad af inddragelse og fortællingen om udfordringerne i forhold til kollegerne forbundet med inddragelsen.

Ledelsen præsenterede TR for kravet om, at virksomheden skulle spare et vist beløb i forbindelse med krisen. Arbejdsfordeling blev i den sammenhæng præsenteret som en løsning, hvis eneste alternativ var fyringer. TR inddragedes således i beslutningen om udmøntningen af besparelsen og valgte i samråd med TR for elektrikerne og bestyrelsen i klubben at lægge beslutningen ud til alle kollegerne, som med et snævert flertal valgte arbejdsfordeling frem for fyringer. Herefter blev TR af ledelsen gjort ansvarlig for det praktiske arbejde i forhold

til arbejdsfordelingen med kontakt til bl.a. a-kasse og fagforening og for papirarbejdet. TR endte med at stå i en situation, hvor ledelsen traf en række beslutninger omkring hvor mange og hvem, der skulle være på arbejdsfordeling. TR blev orienteret, men havde ingen reel indflydelse på hvem og hvor mange, der skulle afskediges. Disse beslutninger skabte stor intern splid i medarbejdergruppen og TR blev voldsomt presset *"og det (at nogen var på arbejdsfordeling længere end andre) skabte kæmpe uro. Det gjorde det. Og indtil flere af mine kolleger kom og råbte og skreg af mig og sagde, at jeg var idiot. Så det var en skide svær tid synes jeg. Det var det. Det påvirkede mig meget i hvert fald. Det er helt sikkert."* På den ene side oplevede TR således stor inddragelse i forhold til problemstillingen omkring arbejdsfordeling. På den anden side betød denne inddragelse også, at TR kom til at stå for skud i forhold til en række ledelsesbeslutninger, hvor hans reelle indflydelse var begrænset til et valg mellem to onder. Både TR og LR pointerer, at samarbejdet mellem de forskellige afdelinger og mellem medarbejdere og ledelse var påvirket lang tid efter arbejdsfordelingen. TR siger *"fordi, der var virkelig trukket nogle fronter op. Det var der, internt."* Samtidig påpeger begge parter også, at både ledelse og medarbejdere lærte af håndteringen af arbejdsfordelingen, og at håndteringen af en sådan situation en anden gang ville ske på en helt anden måde.

#### 4.6.5 Opsamling

Udviklingen i samarbejdet på arbejdspladsen har været relateret til to sideløbende processer. På den ene side er udvikling i samarbejdet historien om den store betydning enkeltpersoner kan have for samarbejdets udvikling. Begge parter peger således på den store betydning både generationsskiftet i ejerfamilien med tiden fik, ansættelsen af en ny viceadministrerende direktør med ansvar for produktionen og HR og endelig skiftet af TR. Med disse personskift gik arbejdspladsen fra en meget formel minimal aftalebaseret kontakt til en uformel løbende dialog med stor tilpasset inddragelse. På den anden side er udviklingen samtidig historien om, hvordan enkeltpersonernes betydning er indlejret i en mere generel samfundsmæssig udvikling i både ledelsesstil og fagforeningens tilgang til relationen med ledelsen på arbejdspladsen. Udviklingen er således i høj grad en konsekvens af samspillet mellem enkeltpersoner og mere overordnede strukturer, som bl.a. har medført, at parterne i dag både har en mere klar fælles forståelse for hinandens positioner og en fælles forståelse af, at begge parter har gavn af samarbejdet.

#### 4.7 Case VI: Lokalt samarbejde i en uønsket del af koncern

Arbejdspladsen er en del af en mindre koncern med sammenlagt omkring 350 ansatte, med afdelinger i Jylland, på Sjælland, Bornholm og i Sverige. Arbejdspladsen er lille med i alt 28 ansatte. Arbejdspladsen blev etableret som selvstændig virksomhed i 1935. I 1999 havde virksomheden omkring 70 ansatte. Siden da er antallet medarbejdere faldet støt over årene. Arbejdspladsen fusionerede efter en nedgangsperiode for 10 år siden med en konkurrerende koncern. Arbejdspladsens produktion tager udgangspunkt i restprodukter fra landbruget, der forarbejdes til nye produkter.

Koncernen meldte for omkring to et halvt år siden ud, at arbejdspladsen skulle lukke, men uden at angive noget konkret tidspunkt. For snart et halvt år

siden meldte koncernledelsen endeligt ud, at arbejdspladsen skal lukke med virkning fra slutningen af januar 2012, og at samtlige medarbejdere og ledere på arbejdspladsen er opsagt. Koncernen er styret af en bestyrelse bestående af repræsentanter fra de forskellige ejere samt to medarbejderrepræsentanter.

Arbejdspladsen har et SU bestående af tre ledelsesrepræsentanter: produktionsdirektøren fra koncernen, fabriksdirektøren og produktionslederen fra arbejdspladsen samt to medarbejderrepræsentanter; én for Dansk Metal, som repræsenterer medarbejderne i smedjen og én fra NNF, som repræsenterer medarbejderne i produktionen. Desuden har koncernen et koncern-SU, hvor TR og LR er repræsenterede. I det lokale SU diskuterer parterne bl.a. praktiske problemer i forhold til driften, samt en række personalegoder, mens man i koncern-SU diskuterer, hvilke politikker og retningslinjer, der skal være gældende for alle arbejdspladserne i koncernen.

Arbejdspladsen er opgavemæssigt delt i to lige store dele; en smedjedel, som har til opgave at sørge for, at produktionsmaskinerne fungerer, og som tidligere har haft til opgave at udvikle nye maskiner; og en produktionsdel, hvor den egentlige produktion foregår. Der er og har historisk set været store uenigheder mellem de to medarbejdergrupper, som dog har holdt sammen i forbindelse med fælles udfordringer.

LR har været på arbejdspladsen i 12 år. Han startede i produktionen, blev TR for NNF-gruppen og blev siden produktionsleder i 2003 og fabrikschef i 2006. TR er smed og repræsenterer medarbejderne i smedjen. Han har ligesom mange af de andre medarbejdere været på arbejdspladsen i mange år. TR har været TR i fire år, seks år tidligere afsluttede han en periode på fire år som TR.

#### *4.7.1 Før fusionen – selvstændig virksomhed*

Forud for at arbejdspladsen for ti år siden blev en del af den koncern, som den nu er en del af, var samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse på arbejdspladsen velfungerende. Den daværende administrerende direktør havde været på arbejdspladsen i mere end 20 år og boede i lokalområdet. Medarbejderne opfattede, at der i ledelsen var forståelse og respekt for deres arbejde. Som TR siger om den daværende direktør: *"Jamen vi kender ham. Han kommer ned i værkstedet, hvis han lige skal have bukket et stykke jern eller et eller andet. Så vi har været tæt på toppen. Og vi kender hinanden så."* (TR). Samtidig med det gode samarbejde mellem medarbejdere og ledelse, eksisterede der dog en vis modsætning internt mellem medarbejderne i smedjen og medarbejderne i produktionen, som dog ikke havde betydning for samarbejdet med ledelsen.

#### *4.7.2 Efter fusionen – en lille (uønsket) del af en større koncern*

Ifølge både TR og LR dækkede fusionen over et egentlig opkøb af arbejdspladsen med den hensigt at lukke en konkurrent. Lukningen blev dog udskudt på ubestemt tid, da koncernbestyrelsen besluttede at indsætte den hidtidige direktør for arbejdspladsen som administrerende direktør for hele koncernen. Herefter har arbejdspladsen levet på lånt tid, indtil den administrerende direktør ikke længere var i koncernen.

For samarbejdet betød fusionen, at arbejdspladsen gik fra at være en selvstændig virksomhed med kort afstand mellem medarbejdere og ledelse til en uønsket del af en større koncern med afdelinger flere steder i Danmark og Sve-

rige, hvor lederne på arbejdspladsen var underlagt højere placerede ledere i koncernen. Det betød bl.a., at koncernledelsen efter fusionen indsatte en ny fabrikschef på arbejdspladsen, som hverken havde respekt for det arbejde, medarbejderne udførte, eller kendskab til arbejdspladsens produktion. Hans kvalifikationer var ifølge begge parter på arbejdspladsen i stedet udelukkende knyttet til formel uddannelse. Vedkommende var i modsætning til både tidligere og senere ledere rekrutteret udefra. Samarbejdet med denne leder fungerede ifølge begge parter hverken for medarbejdere eller mellemledere. Den nuværende fabrikschef, der på det tidspunkt var TR og senere produktionsleder, karakteriserede samarbejdet med vedkommende således: *"Hvis ikke han kunne få ret, så brugte han sin magt til at få ret"*. TR's udgangspunkt var i højere grad fokuseret på konsekvenserne af lederens manglende kendskab til produktionen: *"Han vidste ikke, hvad vi lavede, så han kom med nogle fjogede idéer, og han skabte meget uro på arbejdspladsen. Jeg kan ikke huske, hvor længe han blev, men til sidst satte vi os på røven, og så blev han fyret."* Begge citater illustrerer tydeligt betydningen af forståelse og respekt for samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse. Parterne var så at sige grundlæggende uenige om forståelsen af, hvad der konstituerede (godt) samarbejde. Som citatet ovenfor indikerer, endte det dårlige samarbejde med, at fabrikschefen blev afskediget, hvorefter den nuværende fabrikschef blev forfremmet fra produktionsleder til fabrikschef.

#### *4.7.3 Ny fabrikschef – inden for rammerne af en koncern*

Skiftet af fabrikschef for ca. syv år siden betød et skifte i tilgangen til samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse lokalt på arbejdspladsen. Konkret indførte den nye fabrikschef en 'åben dør-politik', som siden har haft den effekt, at han i praksis ser og snakker med mere eller mindre alle medarbejdere minimum én gang i løbet af en dag. Samtidig har det haft den effekt, at det har skabt et tæt uformelt samarbejde og forkortet vejen mellem medarbejdere og ledelse. Det har betydet, at TR efter eget udsagn efter skiftet har fået meget lidt at lave, da medarbejderne, hvis de er utilfredse med noget, går direkte til fabrikschefen. En anden årsag til det positive skifte i samarbejdet kan have været, at arbejdspladsen i samme periode rekrutterede en mellemlider internt blandt medarbejderne. Forud for vedkommendes accept af stillingen forhørte han sig blandt kollegerne, om de ville være villige til at samarbejde med ham, hvis han overgik til at blive leder. Denne slags forudgående 'godkendelser' fra medarbejderne kan være en væsentlig forklaring på, hvorfor intern rekruttering i det her tilfælde gav et godt grundlag for samarbejde mellem medarbejdere og ledelse. De interne rekrutteringer betød samtidig, at ledelsen på arbejdspladsen havde en grundlæggende forståelse og respekt for medarbejdernes arbejde.

Samarbejdet på arbejdspladsen har efter fusionen med den konkurrerende koncern ikke kunnet forstås uafhængigt af de rammer, som koncernen giver. Så længe fabrikschefen lever op til de mål, som koncernen har fastsat for arbejdspladsen, så får han i det store og hele lov til at være i fred. Det at være en del af en større koncern betyder dog, at de strategiske beslutninger i dag bliver truffet langt fra arbejdspladsen, og at fabrikschefen som leder er underlagt en række ledelseslag, der fysisk er placeret langt fra arbejdspladsens hverdag. Det kan besværliggøre bl.a. fabrikschefens decentrale styring af informationen til medarbejderne og mellemledere og derved være med til at underminere hans positi-



on både i samarbejdet med medarbejderne og i forhold til mellemliderne. *”Din stemme bliver taget væk. Distancen bliver flyttet. Man fjerner den distance, jeg har til mine arbejdsledere herude, fordi at den information, de skal have, den får de oppefra.”* (LR). Når informationen til ham ofte også er mangelfuld, er han ikke i stand til at informere medarbejderne i den udstrækning, som han gerne vil. I stedet for at skabe mistillid mellem parterne på arbejdspladsen, skaber det mest af alt et sammenhold lokalt på arbejdspladsen overfor koncernen, hvilket bl.a. også skyldes, at fabrikschefen fraskriver sig ansvaret ved at tydeliggøre overfor medarbejderne, at han er underlagt nogle rammer af koncernen.

#### 4.7.4 Arbejdspladsen skal lukke – samarbejdet rammes af apati

Fabrikschefens udfordringer med mangelfuld information fra koncernledelsen kom særligt i fokus i forbindelse med koncernens udmelding omkring lukningen af arbejdspladsen, som fandt sted med udgangen af januar 2012. Ved meddelelsen om lukningen informerede koncernledelsen, udenom fabrikschefen, medarbejderne og mellemliderne om, at arbejdspladsen skulle lukke. Hermed skabte koncernledelsen en direkte relation omkring lukningen til medarbejderne, som gik udenom fabrikschefen, som fysisk var til stede på arbejdspladsen, og som fik ansvaret for, at arbejdspladsen var i stand til at producere helt frem til lukningen. Da koncernledelsen efterfølgende konstaterede, at tidsplanen for lukningen ikke kunne holde, skabte det problemer, at de ikke kontinuerligt informerede hverken medarbejdere, mellemlidere eller fabrikschef om ændringerne. Fabrikschefen blev derved sat i en situation, hvor medarbejderne i det daglige kontaktede ham for at få yderligere informationer omkring forløbet, men hvor han ikke selv var informeret omkring det videre forløb. Herved skabtes frustration både hos medarbejderne, som opfattede det, som om de ikke blev tilstrækkeligt informeret og derfor blev usikre, og hos fabrikschefen, som i forhold til medarbejderne ikke kunne give ordentlige svar og personligt selv var i samme situation og derfor på linje med medarbejderne ønskede informationer. Rammerne for parternes samarbejde på arbejdspladsen forringedes dermed af koncernens mangelfulde kommunikation.

Begge parter giver udtryk for, at samarbejdet lokalt på arbejdspladsen, selv efter den endelige udmelding af lukningen af arbejdspladsen, har fungeret godt, men også at parterne efter flere års usikkerhed oplever en vis apati, som påvirker samarbejdet. *”Der sker jo egentlig mange ting. Det er egentlig at have en virksomhed, som fungerer godt, og hvor tingene kører i faste rammer, og så begynder det jo langsomt at smuldre. Altså, jeg må sgu indrømme, at selv jeg begynder og altså... Jeg er jo i samme båd som dem, ik’. Altså hvad fanden skulle jeg sidde og bruge tid på for. Det kan da være ligegyldigt.”* (LR). Samtidig har samarbejdet omkring de praktiske forhold ved lukningen fungeret upåklageligt, og parterne har forhandlet med inddragelse af de faglige organisationer fratrædelsesaftaler, som alle er tilfredse med. Det er således i højere grad det daglige arbejde og samarbejde, der rammes. *”Vi skal jo have dagene til at gå, og jeg er glad, hvis folk møder op hver dag, og de laver det de skal. Og så skal jeg jo ikke ud og slå på trommer, fordi der er en, der står og svejser en eller anden skærm til Puck Maxi’en ovre på værkstedet.”* (LR). Parterne har tilsyneladende en tavs aftale om i fællesskab at skulle ’overleve’ den resterende tid. I den sammenhæng hjælper det på sammenholdet mellem parterne på arbejds-

pladsen, at alle er i samme båd, idet samtlige medarbejdere, inklusiv chefer, er opsagt. Det har skabt en fælles referenceramme, hvor fabrikschefen i høj grad ser sig selv som én af medarbejderne og derved er med til at ophæve det traditionelle modsætningsforhold mellem medarbejdere og ledelse. Denne proces understøttes tilsyneladende også af koncernledelsens mangelfulde information, som informationsmæssigt reducerer fabrikschefen til menig medarbejder.

#### *4.7.5 Opsamling*

Udviklingen i samarbejdet på arbejdspladsen er i høj grad forbundet med arbejdspladsens overgang fra selvstændig virksomhed til at være en lille del af en større koncern. Samarbejdet lokalt på arbejdspladsen har gennem årene fungeret godt med en tilpasset inddragelse og en høj grad af forståelse og tillid, hvis der ses bort fra en kortere periode, hvor en eksternt rekrutteret fabrikschef, indsat af koncernledelsen, fungerede dårligt sammen med både mellemledere, TR og medarbejdere. Omvendt har samarbejdet mellem parterne på arbejdspladsen og koncernen lige fra overtagelsen været præget af mistillid, hvor ledelsen og medarbejderne har stået sammen over for koncernledelsen. Efter at koncernen har meddelt, at arbejdspladsen skal lukke, er samarbejdet lokalt også blevet begrænset til at omhandle afviklingen af produktionen ind til lukningen. Samarbejdet omkring de formelle rammer om opsigelser mellem parterne har fungeret upåklageligt, og koncernen har afsat midler til at hjælpe medarbejderne videre. Det, der har påvirket samarbejdet mest, har været koncernledelsens mangelfulde kommunikation omkring bl.a. datoen for lukning af fabrikken. Det har været med til at skabe frustration blandt både medarbejdere og ledelse lokalt på arbejdspladsen, men har samtidig styrket deres interne sammenhold overfor koncernen.

#### **4.8 Case VII: Mange skift i ledelsen, generel konfliktkultur og ingen TR**

Virksomheden blev grundlagt i 1960 og forarbejder og producerer fødevarer. Virksomheden har arbejdspladser på én lokalitet i Danmark og én i England. Virksomheden er 100 % familieejet. Virksomheden blev for 10-15 år siden overdraget fra stifteren til næste generation. Overdragelsen skete over en længere periode, hvor de to generationer fungerede samtidig på arbejdspladsen. Ejeren er i dag formelt administrerende direktør på arbejdspladsen i Danmark og har sin daglige gang på arbejdspladsen, men fungerer i praksis ikke som daglig leder. Produktionen styres i stedet af den kommercielle direktør og en fabrikschef. Topledelsen består udover ejeren og den kommercielle direktør af arbejdspladsens økonomidirektør.

Arbejdspladsen har et SU, hvor ejeren ikke deltager, og hvor den kommercielle direktør er formand, herudover repræsenteres ledelsen af en bogholder. Medarbejderne repræsenteres i SU af fire medarbejderrepræsentanter for produktionen, én for håndværkerne og én for funktionærerne. Medarbejderne er desuden repræsenteret med to medlemmer i virksomhedens bestyrelse - én repræsentant for produktionen og én for funktionærerne. Herudover består bestyrelsen af ejeren/den administrerende direktør, hans kone og en ekstern formand. På arbejdspladsen i Danmark arbejder 60 medarbejdere i produktionen, samt 35 funktionærer. Alle medarbejdere i produktionen på nær én er organiseret i 3F og ansat på overenskomst, mens funktionærerne ikke har overenskomst. Der er tale

om ufaglært arbejde blandt medarbejderne i produktionen. En stor andel af medarbejderne har været på arbejdspladsen i mange år, mens der har været mange udskiftninger på ledelsessiden de seneste ti år.

Virksomheden lukkede i forbindelse med en større økonomisk krise skabt af væsentlige strukturelle ændringer i virksomhedens afsætningsmuligheder to ud af fire arbejdspladser i perioden fra 2003 til 2005. I stedet samlede virksomheden produktionen på en enkelt arbejdsplads i Danmark og én i England og skar drastisk ned blandt de mere end 500 medarbejdere i virksomheden. Det seneste år er 11 medarbejdere blevet afskediget på arbejdspladsen.

De lokale lønforhandlinger på arbejdspladsen i 2008 endte efter et længere forhandlingsforløb, hvor parterne lokalt ikke kunne nå til enighed med at involvere DI og 3F. Efter en afgørelse til fordel for ledelsen besluttede medarbejderne i produktionen at nedlægge arbejdet i tre dage. Arbejdspladsen har ikke haft en TR siden de to tidligere TR'er trak sig efter de lokale lønforhandlinger i 2008. I forbindelse med de seneste lønforhandlinger på arbejdspladsen var medarbejderne i produktionen derfor repræsenteret af en talsmand med et afgrænset forhandlingsmandat.

#### *4.8.1 Virksomhedens stifter – favoritter og medarbejdere, der kan erstattes*

Både medarbejderrepræsentantens og ejerens fortællinger omkring samarbejdets udvikling starter med, hvordan samarbejdet på arbejdspladsen var dengang stifteren (den nuværende ejers far) var på arbejdspladsen. Dengang opererede ejeren ifølge den nuværende ejer med en uofficiel opdeling af medarbejdergruppen i to; én gruppe af medarbejdere, hans såkaldte favoritter, som han var enig med, overfor denne gruppe fremstod ejeren som en slags beskyttende hyggeonkel, og en anden gruppe af medarbejdere, som ejeren ikke havde noget nærmere forhold til, og som derfor i hans optik kunne udskiftes efter behov. Ifølge den nuværende ejer beroede denne ledelsestilgang mere på farens personlige holdning til de enkelte medarbejdere end til medarbejdernes konkrete arbejdsindsats. Samarbejdet fungerede i denne periode fornuftigt, selvom opdelingen skabte intern uro blandt medarbejderne.

#### *4.8.2 Generationsskifte uden umiddelbare konsekvenser*

For 10-15 år siden gennemgik virksomheden et generationsskifte, da den nuværende ejer overtog både som ejer, da faren formelt blev købt ud, og som administrerende direktør. Generationsskiftet havde ifølge den nuværende ejer selv ikke umiddelbart de store konsekvenser i forhold til samarbejdet, da han som udgangspunkt valgte at videreføre farens tilgang til valg af ledere og ansatte ledere på baggrund af deres faglige kompetencer inden for produktionsstyring. Lederenes udgangspunkt i produktionsstyring havde den konsekvens, at ledelsen bar præg af detailstyring, hvor medarbejderne havde meget lidt indflydelse på tilrettelæggelsen og udførelsen af det daglige arbejde.

Set fra medarbejderrepræsentantens perspektiv havde generationsskiftet lidt større konsekvenser, end hvad den nuværende ejer giver udtryk for. Efter en overgangsperiode, hvor de to generationer fungerede samtidig på arbejdspladsen, og hvor den nuværende ejer derfor var begrænset i forhold til at gennemføre forandringer så ”blev der kigget på virksomheden, moderniseret og andre tanker og ny struktur i ledelsen, der skete en hel del, det gjorde der.” (TR).

Begge parter giver udtryk for, at samarbejdet i denne og den efterfølgende periode var præget af en grundlæggende konfliktkultur, hvor den personlige relation mellem TR og ledere på overfladen var velfungerende: ”På overfladen kan du komme godt ud af det og klappe hinanden på skulderen, og så føler både medarbejdere og jeg eller andre fra ledelsen, at når du går ud dernedefra, så sidder der tre dolke i ryggen” (LR), men hvor der samtidig foregår ting under overfladen uden, at parterne umiddelbart var i stand til præcis at udpege, hvor eller fra hvem problemerne udsprang.

#### 4.8.3 Undtagelsestilstand: virksomhedens eksistens trues

I perioden fra 2003 til 2005 løb virksomheden og arbejdspladsen, pga. ændringer i det marked, som virksomheden leverede til, ind i en krise, som truede virksomhedens eksistens. I den situation gennemførte virksomheden en række drastiske omstruktureringer. To af virksomhedens fire fabrikker blev henholdsvis lukket og solgt fra i 2005, og hele den skandinaviske del af produktionen blev samlet på arbejdspladsen i Danmark. Samtidig blev 50 millioner kroner investeret i ny teknologi, og produktionen blev for første gang nogensinde omlagt til 24-timers-drift. De drastiske omstruktureringer som konsekvenser af varige ændringer i markedet for virksomhedens produkter skabte en lang række udfordringer for afviklingen af det daglige arbejde, da den overordnede planlægning i forhold til implementeringen af bl.a. den nye teknologi ifølge ejeren ikke var tilstrækkeligt koordineret. Ifølge den nuværende ejer stred parterne sig dog igennem disse udfordringer i fællesskab i en fælles erkendelse af, at det eneste reelle alternativ var, at virksomheden lukkede. TR siger om situationen dengang ”det er også vores virksomhed. Det er vores levebrød.” Om samarbejdet på det tidspunkt siger den nuværende ejer: ”Ja, det fungerede, kan man sige, fordi der vel var en fælles målsætning: det her må ikke gå galt, fordi så er der ingen af os, der har noget.” (TR). I denne periode blev uenigheder mellem parterne omkring tilrettelæggelsen af det daglige arbejde mindre vigtige i den fælles kamp for overlevelse. Konsekvenserne i forhold til samarbejdet af, at den daglige produktion på arbejdspladsen fortsat blev ledet af en leder med baggrund i produktionsstyring af masseproduktion af fødevarer, blev således trængt i baggrunden. Der var således ikke så meget tale om en grundlæggende ændring i parternes tilgang til samarbejdet, men i stedet om en midlertidig tilstand.

#### 4.8.4 Fra produktionsstyring til personaleledelse

På bagsiden af den strukturelle krise, som truede virksomhedens eksistens, valgte ejeren at foretage et skifte i forhold til tilgangen til samarbejde og ledelse. Konkret tog han to overordnede tiltag. For det første kontaktede arbejdspladsen DI og TekSam for at få konsulentbistand til at forbedre samarbejdet, som, på trods af sammenholdet under krisen, fortsat var præget af konflikter både mellem medarbejdere og ledelse og internt på medarbejdersiden mellem medarbejdere og TR. For det andet valgte ledelsen at ændre på produktions- og fabriksledelsen i et forsøg på at ændre på produktionsledelsens tilgang til medarbejdere. Hermed gjorde ejeren for første gang op med farens opfattelse af, at lederen af produktionen først og fremmest skulle være fagligt uddannet inden for fødevarereproduktion og produktionsstyring. I stedet rekrutterede arbejdspladsen en leder, som havde været involveret i større teknologiskift og havde erfaring med

forandringsledelse, men som ingen erfaring havde med fødevareproduktion. ”Det har været en bevidst målsætning gennem vores valg af fabrikschef at prøve at komme ud over det her, altså at fjerne slagteren og så få diplomaten, eller politikerens eller et eller andet ind i stedet for.” (LR). Kombinationen af en ny type fabrikschef og inddragelsen af konsulentbistand fra TekSam medførte et markant skifte i tilgangen til samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse. Bl.a. omstrukturerede arbejdspladsen i denne periode organiseringen af arbejdet, så man overgik fra den meget detailstyrede ledelsesform som tidligere produktionsledere havde praktiseret til en mere tillidsbaseret teamorganisering. ”Den der topstyrede model, den forsvandt da vi fik de der teams” (TR). Konkret blev udviklingen understøttet af, at et lag af mellemledere blev skåret væk. Det betød langt større inddragelse af medarbejderne i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. ”Med indførelsen af de her teams, der har vi jo fået meget mere input og output. Vi har indflydelse på, om man kan bytte rundt på planen: ’Det er lettere, hvis I lige planlægger det på den måde i stedet for den, der er alt for meget bøvl med værktødet og...’ Det har vi rimelig stor indflydelse på” (TR).

Udover omstruktureringen med teamorganisering indførte parterne på arbejdspladsen, med konsulentbistand fra organisationerne, i denne periode i fællesskab også et nyt kompetence- og præstationsbaseret lønsystem. Hermed opbyggedes en incitamentsstruktur, hvor medarbejderne blev belønnet for at udvikle deres kompetencer til gavn for den funktionelle fleksibilitet i afviklingen af produktionen. Samtidig betød indførelsen af præstationsbaseret bonusløn, hvor medarbejderne blev belønnet i forhold til den mængde af færdigvarer de producerede, at medarbejderne økonomisk motiveredes til at fremme effektiviteten i produktionen. Overordnet kan det siges, at skiftet i ejerens valg af ledere fra klassiske produktionsledere til personaleledere, koblet med indførelsen af teamorganisering og et nyt lønsystem, medførte en større inddragelse af medarbejderne i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. Denne udvikling fortsatte i perioden på trods af endnu et skift af leder.

*4.8.5 Sammenbrud i lønforhandlinger – svage mandater/generel konfliktkultur?*  
Efter en længere periode med stadig større inddragelse af medarbejderne med et i hvert fald på overfladen velfungerende samarbejde blussede konflikterne både mellem ledelsen og TR’erne og internt på medarbejdersiden op i forbindelse med de lokale lønforhandlinger i 2008. Efter lange forhandlinger blev TR’erne og ledelsen enige om et kompromis. Det kompromis blev dog forkastet af medarbejderne i produktionen, som måske på grund af de stadigt gunstige konjunkturer forventede mere. Herefter brød konflikten ud. Den nuværende ejer hæftede sig i den sammenhæng ved, at TR’erne i hans optik havde et meget svagt mandat, som gjorde, at de i praksis ikke var i stand til at indgå en aftale, selvom de personligt mente, at en sådan aftale ville være til gavn for medarbejderne. Set fra ledelsens side betød det, at de ikke kunne stole på, at de aftaler de forhandlede på plads med TR’erne, rent faktisk også blev accepteret af medarbejderne. Samtidig efterlod det en opfattelse hos ledelsen af, at nogle stærke medarbejdere indirekte modarbejdede samarbejdet. Medarbejderrepræsentanten anerkender til dels ledelsens opfattelse af, at TR’erne skulle tilbage for at spørge medarbejderne forud for en egentlig aftaleindgåelse, men påpeger, at det er et vilkår ved repræsentativt samarbejde, at TR’erne ikke bare gennemtvinger deres opfattelse

overfor de andre medarbejdere. Samtidig hæftede TR'erne sig ved, hvad de opfattede som usikkerhed omkring den forhandlende leders mandat, som skabte en usikkerhed omkring rammerne for forhandlingsresultatet. Samlet set medførte hele forhandlingsforløbet, som endte med en afgørelse på organisationsniveau og efterfølgende tre dages strejke blandt medarbejderne i produktionen, en udbredt mistillid; *"Den [mistilliden] kom bare listende ind ad bagdøren"* (TR) mellem ledelse og medarbejdere og internt på medarbejdersiden mellem forskellige grupper. Overordnet afslørede det konfliktfyldte forløb omkring lønforhandlingerne, at samarbejdet, på trods af ændringer i organiseringen med større inddragelse af medarbejderne til følge, endnu ikke var stærkt nok forankret hverken blandt medarbejderne generelt, i relationen mellem TR'erne og kollegerne, eller mellem TR'erne og ledelsen til at finde fælles løsninger.

#### *4.8.6 Status: Ingen TR begrænser samarbejdsmuligheder*

Efter forhandlingsforløbet i 2008 trak de daværende TR'er sig og der gik mere end et år med udbredt mistillid både mellem ledelsen og medarbejderne og mellem medarbejderne i produktionen og funktionærerne. Siden har arbejdspladsen ikke haft en TR for medarbejderne i produktionen, hvilket begge parter er enige om hæmmer samarbejdet. På den ene side er den nuværende ejer og den tidligere TR af den opfattelse, at de medarbejdere, som tidligere har modarbejdet samarbejdet mellem TR'erne og ledelsen, ikke længere er på arbejdspladsen, og at det derfor burde være muligt at få et tillidsfuldt samarbejde. På den anden side har det ikke været muligt at finde en medarbejder, som ønskede at være TR. Situationen er derfor den, at både ledelsen, klubben i produktionen og den lokale 3F-afdeling på forskellig vis arbejder for at finde en ny TR, for som den nuværende ejer siger, så er det ikke at have en TR *"som at stå og råbe ind i et mørkt, tomt lokale, hvor ingen svarer"* (LR). Den tidligere TR peger på, at modviljen blandt medarbejderne mod at melde sig som TR er en konsekvens af de tidligere erfaringer med den manglende opbakning i den samlede medarbejdergruppe bag TR. De mange års konfliktkultur både mellem parterne og internt i medarbejdergruppen kaster dermed lange skygger over samarbejdet, på trods af et ellers velfungerende samarbejde om tilrettelæggelsen af det daglige arbejde og forhindrer samarbejde om eksempelvis ændringer i den mere overordnede organisering af arbejdet.

#### *4.8.7 Opsamling*

Samarbejdet har gennem årene været præget af en generel konfliktkultur, som bl.a. er udsprunget af intern uenighed blandt medarbejderne, som har givet TR'erne svære arbejdsvilkår i forhold til at indgå aftaler med ledelsen. På det konkrete daglige plan har samarbejdet dog udviklet sig væsentligt inden for de seneste 15 år. Overdragelsen af virksomheden fra stifteren til vedkommendes søn, den nuværende ejer, medførte ikke umiddelbart de store forandringer i tilgangen til medarbejderne og samarbejdet. Efter en krise, som truede virksomhedens eksistens i et par år, skiftede tilgangen til medarbejderne dog markant, da den nuværende ejer valgte at skifte tilgang til ledelsen af produktionen og i højere grad satsede på personaleledelse end produktionsstyring. Det betød sammen med inddragelsen af eksterne konsulenter en omlægning i tilrettelæggelsen af produktionen og langt større inddragelse af medarbejderne i teams.

Samarbejdet på det mere overordnede plan fungerede dog stadig ikke optimalt hverken mellem TR'erne og ledelsen eller internt mellem medarbejderne, hvilket resulterede i en konflikt i forbindelse med lønforhandlingerne i 2008. Status i dag er, at det direkte samarbejde i produktionen om tilrettelæggelsen af det daglige arbejde fungerer fint, men at det indirekte samarbejde om mere principielle sager på det nærmeste er ikke-eksisterende. Det skyldes bl.a., at arbejdspladsen siden konflikten i 2008 ikke har haft nogen TR.

#### **4.9 Case VIII: Tæt lokalt samarbejde i en global koncern**

Arbejdspladsen blev etableret i 1980 og producerer produkter til både metalindustrien, levnedsmiddelindustrien, farmaceutisk og bioteknologisk industri. Arbejdspladsen og koncernen lægger pga. produkterne meget stor vægt på medarbejdernes fysiske sikkerhed. Arbejdspladsen har en omsætning på omkring 400 millioner og et overskud på 50-80 millioner. Arbejdspladsen var indtil for otte år siden ejet af en skandinavisk koncern, men blev herefter solgt til en global koncern med hovedsæde i Tyskland med mere end 50.000 medarbejdere på verdensplan. Koncernen har to arbejdspladser i Danmark. Arbejdspladsen har 170 medarbejdere fordelt på funktionærer, medarbejdere i produktionen og medarbejdere, der står for vedligeholdelse. Arbejdspladsen har 60 ufaglærte medarbejdere i produktionen.

Koncernen er organiseret i en matrix-organisation, hvor både ledere og medarbejdere, der fysisk arbejder på samme lokalitet, refererer til forskellige ledere andre steder i verden. Lederen er således leder for medarbejderne i produktionen på begge koncernens arbejdspladser i Danmark, mens en række af medarbejderne på arbejdspladsen omvendt refererer til andre ledere i koncernen. Konkret er koncernen opbygget i en række niveauer; et nationalt, et regionalt (eks. Norden), et europæisk og et globalt. Arbejdspladsens daglige drift foregår med en stor grad af autonomi i forhold til den resterende del af koncernen, og lederen fungerer som øverste leder på arbejdspladsen.

Arbejdspladsen har ikke et selvstændigt lokalt SU, men lederen og TR er i stedet en del af det nationale SU inden for koncernen. Det nationale SU har henholdsvis tre ledelses- og medarbejderrepræsentanter, hvor HR-chefen for den danske del er formand. SU afholder to møder årligt – størstedelen af de eventuelle problemstillinger ordnes lokalt på arbejdspladsen eller alternativt ved telefonomøder.

Lederen startede som menig medarbejder på arbejdspladsen for 18 år siden. Siden blev han forfremmet til mellemlider og for syv år siden blev han forfremmet til sin nuværende stilling som produktionschef og daglig leder af arbejdspladsen. TR startede som menig medarbejder kort efter, at arbejdspladsen var blevet etableret i 1980. TR har været TR for medarbejderne i produktionen i ca. ti år.

Koncernen har i forbindelse med den generelle økonomiske krise afskediget 25 medarbejdere i Danmark, arbejdspladsen har dog kun afskediget to medarbejdere inden for de seneste år, uden at det i øvrigt havde relation til den økonomiske krise.

#### 4.9.1 Tidligere: fraværende daglig leder – manglende kommunikation

Før den nuværende produktionschef tog over for syv år siden, havde arbejdspladsen en daglig leder, som samtidig var leder for koncernens aktiviteter i hele Norden. Det betød i praksis, at han var meget lidt tilstede på arbejdspladsen, hvilket besværliggjorde kommunikationen både mellem lederen og TR og mellem lederen og mellemlederne. ”Til sidst så, når vi var heldige, så var han her en gang om ugen. Du var velkommen til at komme og snakke, hvis du var heldig at træffe ham.” (TR). Det daglige samarbejde led således under lederens manglende tilstedeværelse. ”Det, der var problemet, det var også, at vi var to-tre mellemledere på det tidspunkt, hvor ingen af os rigtig kunne tage den endelige beslutning. Der var ikke udpeget en stedfortræder. Han havde ikke sagt, når jeg ikke er her, så er det... Det blev sgu lidt grumset. Ikke fordi det er ret mange, men engang imellem er det jo rart at kunne sige, nu gør vi sådan her.” (LR). Begge parter peger dermed på, hvordan den manglende daglige tilstedeværelse reelt umuliggjorde et løbende samarbejde og dermed også opbygningen af et egentligt tillidsforhold. I praksis betød det manglende samarbejde i det daglige, at simple beslutninger omkring tilpasning af produktion eller indkøb af redskaber blev udskudt.

#### 4.9.2 Ny leder og ny ledelsesstruktur

Da den nuværende leder trådte til, ændredes strukturen derfor samtidig, således at produktionschefen som ny leder ikke også havde ansvaret for produktionen i hele Norden, men kun på arbejdspladserne i Danmark. Denne ændring i ledelsesstrukturen havde i praksis den konsekvens, at den nuværende leder var langt mere tilstede på arbejdspladsen end den tidligere leder. Samtidig indførte den nye leder ugentlige morgenmøder for samtlige medarbejdere, hvor de blev orienteret om, ikke bare hvad der skulle ske i løbet af ugen, men også om hvor produktionschefen ville være i løbet af ugen. Morgenmøderne fungerede dog ikke kun som rene orienteringsmøder, men også som et forum, hvor medarbejderne havde mulighed for at komme i dialog med lederen. I praksis viste det sig dog, at medarbejderne kun sjældent bragte emner op på disse mandagsmøder. Lederens større tilstedeværelse på arbejdspladsen havde andre konsekvenser end indførelsen af ugentlige morgenmøder. TR og lederen opbyggede en relation, som var langt tættere og mere åben end tidligere. Lederen siger selv om udviklingen i samarbejdet fra dengang han selv var menig medarbejder og til i dag: ”Jeg vil sige, at jeg synes, at vi har fået en mere åben snak om tingene. I praksis fungerer det sådan, at det vel er sådan, at når jeg ved noget, så prøver jeg at gå op til TR og fortælle det, så snart jeg kan. Jeg mener, nu bliver det sådan, så skal vi forholde os til det.” (LR) Lederens større tilstedeværelse har dermed i praksis haft den konsekvens, at eventuelle problemstillinger kan tages op løbende. Lederrollen er dermed gået fra en form for overordnet distanceledelse til daglig ledelse og samarbejde.

TR siger i øvrigt om det, at lederen selv er startet i produktionen på arbejdspladsen: ”Jamen det synes jeg har stor betydning, fordi han kan se det fra vores side af også. Hvor nogen af dem vi har haft, de kunne kun se det fra deres side. De var rimelig ensporede, uanset hvad du kom med.” (TR). Lederens forståelse og respekt for arbejdet i produktionen havde konkret betydning for samarbejdet, idet medarbejderne i vid udstrækning opfattedes som eksperter i forhold til ud-



førelsen af arbejdet. Det havde den klare konsekvens, at medarbejderne fik større indflydelse på både organiseringen, tilrettelæggelsen og udførelsen af arbejdet.

Udover medarbejdernes generelt store indflydelse på arbejdet fik TR som konsekvens af koncernens store fokus på sikkerhed også stor indflydelse. I praksis er produktionslederen og TR de eneste to, som kan lukke produktionen, hvis de opfatter, at sikkerheden kompromitteres. TR's indflydelse på denne konto er blevet større efter, at arbejdspladsen for otte år siden blev overtaget af en global koncern, idet man fra øverste niveau i koncernen stiller stadig større krav til sikkerhed. Dermed får produktionslederen og TR i endnu højere grad fælles interesser i forhold til sikringen af sikkerheden på arbejdspladsen.

#### *4.9.3 Lokalt samarbejde inden for rammerne af en global koncern*

Arbejdspladsens koncerntilhørsforhold betyder, at de strategiske beslutninger bliver truffet langt fra arbejdspladsen. Det er således ikke kun medarbejdernes indflydelse, der er begrænset til organiseringen og tilrettelæggelsen af arbejdet, men også lederens. LR er repræsenteret på regionalt niveau, men har reelt ingen indflydelse på de strategiske beslutninger, der træffes. I stedet er lederens indflydelse på eksempelvis en lukning af den ene af de to arbejdspladser i Danmark reduceret til ren orientering fra regionsledelsen. Lederens plads i den regionale ledelse giver således ingen indflydelse på beslutninger, og minder dermed i vid udstrækning om den (mangel på) inddragelse, mange TR'er oplever i samarbejdet med ledelsen om strategiske beslutninger i eksempelvis SU. Lederen oplever dog sin inddragelse i form af orienteringer om beslutninger som værdifuld, da orienteringerne giver ham mulighed for lokalt på arbejdspladsen i samarbejde med TR at forberede, hvordan koncernbeslutningerne i kan oversættes til implementering i den lokale kontekst på arbejdspladsen. I praksis medfører det forhold, at arbejdspladsen er en del af en overordnet koncernstruktur, at parterne på arbejdspladsen i vid udstrækning opfatter, at de har et interessefællesskab overfor koncernen. Lederen siger om, hvordan forløbet omkring indførelsen af præstationsløn fungerer: *”Og det har TR og jeg snakket om nogle gange efterhånden. Og det har jeg så vidst, fordi jeg har hørt om det på de møder. Og nu er vi så, påstår de, det næste land, der skal i gang til februar. Så der kan man sige, at der har vi allerede nu, sådan et par gange, TR og jeg, drøftet det ik’? Hvad er det vi mener om det, og hvordan er det, vi skal prøve på at påvirke dem, så vi får mest muligt ud af det.”* De orienteringer, lederen får qua sin plads i den regionale ledelse, deler han løbende med TR, så de i fællesskab kan forberede deres 'svar' på de udfordringer det stiller arbejdspladsen overfor. Gennem den løbende dialog sikrer lederen, at TR kan forberede sine kolleger på de nye tiltag, der måtte komme.

Det, at arbejdspladsen er en del af en større koncern, men i dagligdagen både fysisk og i forhold til den overordnede regionale ledelse fungerer autonomt, bliver dermed i vid udstrækning rammesættende for samarbejdet. Lederen har dermed stor frihed i sin generelle ledelse af arbejdspladsen. Det er en frihed, som lederen selv tilskriver arbejdspladsens store produktivitet og overskud, og som medfører, at hans overordnede kun er på arbejdspladsen én til to gange om året. Friheden kommer også til udtryk i forhold til lederens økonomiske råde-

rum, hvor lederen udover sit generelle budget har frihed til egenhændigt at beslutte i forhold til større investeringer.

Det faktum, at lederen ikke skal spørge andre forud for relativt store investeringer, er med til at lette samarbejdet lokalt på arbejdspladsen ved også at øge rammerne for inddragelsen af medarbejderne. Lederens råderum muliggør således, at investeringer kan gøres i forlængelse af parternes dialog og tilrettelægges med stor medarbejderinddragelse. I de tilfælde, hvor det er nødvendigt for lederen at inddrage sin nærmeste overordnede, foregår dette på baggrund af det oplæg, som parterne lokalt er blevet enige om. Lederen bliver dermed i en vis udstrækning repræsentant for arbejdspladsen som helhed og ikke kun for ledelsen. Det samme har været tilfældet i forhold til de lønforhandlinger, hvor TR og lederen har forhandlet lokalt på arbejdspladsen og er blevet enige om et niveau. Hvis de så ikke syntes, at der var penge nok sat af fra koncernens side, har lederen så efterfølgende 'forhandlet' med HR-chefen for den danske del om en forhøjelse af rammen. Hvis denne så også har kunnet se rimeligheden i argumentationen har vedkommende 'forhandlet' videre med den regionale leder om en forhøjelse af rammen. Herved allierer TR og forskellige ledere sig i en fælles kamp for deres område over for 'repræsentanter for koncernen'. I praksis kommer denne alliance mellem de lokale parter på arbejdspladsen til udtryk i lønforhandlingerne ved *"at, det kan godt være, at jeg ikke lægger det sådan ud til vores ledelse, at vi er enige inden vi går derind."* (LR). Lederen føler et behov for opadtil at fremstille relationen til TR som mere modsætningsfuld, end hvad der i realiteten er tilfældet. En forudsætning for, at TR's og LR's parløb overfor 'koncernen' er, at TR og medarbejderne forstår rammerne for, hvilke aftaler der kan laves. TR siger om fastsættelsen af lønkrav: *"Så må vi sætte nogle reelle krav, ikke urimelige krav, for det kan vi ligeså godt lade være med. For så bliver døren bare lukket med det samme."* TR konstaterer i den sammenhæng, at det er ledere længere oppe i koncernen, som 'lukker døren', hvis kravene bliver 'urimelige'. TR's og lederens indflydelse i forhold til koncernen beror dermed på en indledningsvis forventningsafstemning, hvor TR har til opgave at sørge for, at kollegerne har forståelse for rammen og bakker op om de krav TR og lederen bærer videre op i koncernen.

#### 4.9.4 Opsamling

Efter en periode med en leder, der en stor del af tiden ikke var på arbejdspladsen til skade for det daglige samarbejde med både mellemledere, TR og medarbejdere blev samarbejdet væsentligt forbedret med ansættelsen af en ny leder med et mere begrænset ansvarsområde. Herefter opbyggede parterne et tæt tillidsfuldt samarbejde med løbende dialog, hvor parterne på arbejdspladsen har en gensidig forståelse for arbejdspladsens situation. I denne sammenhæng spiller den interne rekruttering af leder en rolle for vedkommendes forståelse for medarbejdernes daglige arbejde. Det tætte samarbejde danner udgangspunkt for arbejdspladsens håndtering af de udfordringer, der er forbundet med at være en lille del af en global koncern. Det foregår bl.a. ved, at parterne på arbejdspladsen lokalt både forbereder egne initiativer, som lederen efterfølgende bringer længere op i koncernen, og ved i fællesskab at forberede sig på initiativer fra koncernen, som lederen får kendskab til gennem sin placering i den regionale ledelse.

#### 4.10 Nuanceringer af det analytiske perspektiv

På baggrund af den kronologiske præsentation af udviklingen i samarbejdet på de otte udvalgte arbejdspladser, er det tydeligt, at *en nuanceret forståelse af stier og barrierer i det gode samarbejde ikke kan begrænses til kun at fokusere på udviklingen de seneste to år*. Informanternes opfattelse af udviklingen i samarbejdet de seneste to år kan således ikke ses uafhængigt af deres forståelse af det samarbejde, der er gået forud. På de fleste arbejdspladser vil det således ikke give mening at lave en sådan fiksering af samarbejdet, da samarbejdet er en konstant foranderlig størrelse. I casestudie IV tager den positive vurdering af samarbejdets udvikling de seneste to år således udgangspunkt i, at den nuværende TR er marginalt bedre end den tidligere, men stadig markant dårligere end den som arbejdspladsen havde 12 år tidligere - mens der i casestudie II er tale om, at en sammenligning mellem stifterens autoritære ledelsesstil 20 år tidligere og den næste generations mere inddragende ledelsesstil, falder ud til fordel for forandringen i ledelsesstilen. Som beskrevet i metode appendikset medfører det lange tidsperspektiv bestemt af informanternes fortællinger en række udfordringer.

Udover den tidsmæssige afgrænsning af samarbejdet, peger casestudierne, også på, at det er for simpelt at klassificere samarbejde mellem parterne på arbejdspladserne eller udviklingen i samarbejdet som enten entydigt godt eller dårligt. *Samarbejdets kvalitet varierer både over tid og inden for de enkelte arbejdspladser*. På alle arbejdspladserne har man således oplevet, at samarbejdet i perioder har fungeret rigtig godt og i andre perioder har fungeret decideret dårligt, afhængig af mange af de forskellige faktorer, som bliver præsenteret nedenfor.

Ligeledes kan samarbejdet mellem TR og underordnede ledere være velfungerende og effektivt, samtidig med at samarbejdet mellem TR og den administrerende direktør er tungt og ikke fungerer eller omvendt. Et væsentligt problem kan, som det bliver præsenteret nedenfor, være et mismatch mellem parternes forskellige forventninger til samarbejdet, hvad enten der er tale om en leders forventning om, at TR tager et større ansvar, eller TR's forventning om at blive inddraget mere. En anden årsag til at samarbejdet på forskellige niveauer kan vurderes forskelligt kan være, som det fremgik af den kvantitative analyse, at samarbejdets indhold varierer, afhængig af beslutningsniveau. På en del arbejdspladser inddrages TR eksempelvis meget i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde, hvorfor samarbejdet på dette niveau vurderes positivt, mens inddragelsen i forhold til det strategiske niveau er mere begrænset, hvorfor samarbejdet med den administrerende direktør vurderes dårligere. Endeligt kan forskellige personer vurdere samarbejdet forskelligt, afhængig af ikke bare deres egne konkrete erfaringer, men også andres erfaringer med samarbejdet. Der kan således være et match mellem parternes forventninger til samarbejdet på ét niveau, men ikke et andet.

## 5. Stier og barrierer for det gode samarbejde – en diskussion

Som det fremgår af udvælgelsesmodellen (tabel 61 på side 96), pegede den kvantitative analyse på, at personskifte (enten af TR eller i ledelsen) og/eller den økonomiske krise havde haft betydning for udviklingen af samarbejdet de seneste to år på en stor del af arbejdspladserne i den kvantitative undersøgelse. Disse to overordnede faktorer repræsenterer også to overordnede typer af forklaringer: På den ene side forklaringer, som primært lægger vægten på aktørers betydning for udvikling, og på den anden side forklaringer, som primært lægger vægten på strukturers betydning<sup>26</sup>. Som det fremgår af de otte cases, kan udviklingen af samarbejdet ikke på nogen af arbejdspladserne forstås udelukkende ud fra den ene eller den anden forklaring. I stedet er der tale om et samspil, hvor strukturer (interne eller eksterne) influerer aktørers handlinger, og handlinger omvendt er med til at forme strukturer.

Nedenfor præsenteres en række faktorer, som på tværs af den kvantitative og den kvalitative analyse har vist sig enten direkte at påvirke eller indirekte at betinge udviklingen i samarbejdet. Faktorerne kan på forskellig vis klassificeres i forhold til, i hvor høj grad de er udtryk for *enten* strukturers *eller* aktørers betydning. Ikke alle faktorer kan dog klassificeres på denne måde, og nogen kan i højere grad siges at sætte fokus på *samspillet mellem* strukturer og aktører.

Som det fremgik af indledningen til kapitlet, tager den kvalitative analyse udgangspunkt i resultaterne fra den kvantitative analyse både i forhold til udvælgelsen af cases og i forhold til fokus i interviewene. Denne tværgående diskussion og opsamling sammenholder derfor også resultaterne af den kvantitative analyse og casestudierne. Besvarelsen af forskningsspørgsmålene tager derfor udgangspunkt i resultaterne, som holdes op i mod de samlede tendenser i casene. Herved er ambitionen, at forståelsen af 'det gode samarbejde' og dynamikken i samarbejdet nuanceres, kvalificeres og udvides ved også at tilføje faktorer med udgangspunkt i den kvalitative analyse. Resultaterne af den kvantitative og kvalitative analyse danner dermed samlet grundlag for udviklingen af den endelige model for forståelsen af udviklingen i samarbejdet.

Efter en indledende opsamling på forståelsen af det gode samarbejde, og en præsentation af kernen i modellen (relationen mellem TR og leder), præsenteres og tilføjes de væsentligste faktorer og udfordringer, som betinger eller påvirker relationen mellem parterne og derved samarbejdet til modellen.

### 5.1 Det gode samarbejde – match, tillid, respekt og forståelse

Som det fremgik af indledningen, er underspørgsmålet til forskningsspørgsmål 3 omkring parternes forståelse af 'det gode samarbejde' helt centralt for at kunne forstå, hvorfor og hvordan samarbejdet udvikler sig på forskellige tidspunkter. Det skyldes, at forståelsen af det gode samarbejde angår selve kernen i samarbejdet; relationen mellem parterne, forstået enten snævert som det indirekte

---

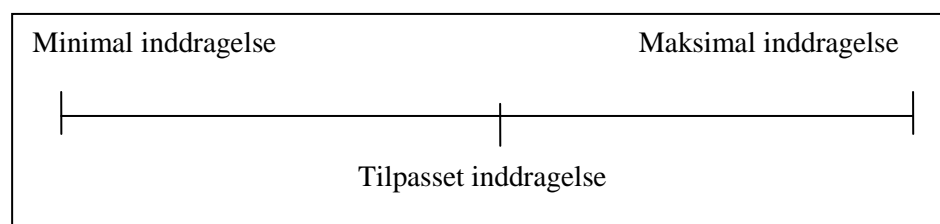
<sup>26</sup> En anden opdeling kunne være i forhold til om forklaringerne vægter primært interne eller eksterne faktorer betydning.

samarbejde mellem TR og en given leder eller bredt som også omfattende det direkte samarbejde mellem medarbejderne og ledelsen<sup>27</sup>.

Udvikling i samarbejdet vil naturligt nok være relateret til udvikling i de elementer, som parterne forbinder med 'det gode samarbejde', hvorfor det er nødvendigt at kortlægge disse elementer. Som nævnt i indledningen, pegede den kvantitative analyse på, at særligt samarbejdets uformelle form er central for parternes forståelse. Specifikt pegede begge parter på betydningen af tillid og respekt, mens TR'erne i særlig grad pegede på betydningen af inddragelse og lederne på forståelse for virksomhedens situation. Den kvalitative analyse bekræfter betydningen af, at den sociale relation mellem parterne er præget af tillid, respekt og forståelse, men efterlader samtidig et klart billede af, at betydningen af disse elementer skal nuanceres ved at blive sat ind i en større forståelsesramme.

Rammen handler om et *match* mellem parternes forståelse af, hvad der konstituerer et godt samarbejde. Grundlæggende drejer det således om parternes (forskellige) forventninger til graden af inddragelse på forskellige niveauer. Det er således svært at forestille sig et rigtig godt samarbejde, hvis parterne lokalt på arbejdspladsen indbyrdes er uenige om, hvad man overhovedet forstår ved det gode samarbejde. Resultaterne fra den kvantitative analyse pegede på, at der var en sammenhæng mellem vurderingen af samarbejdets kvalitet og graden af inddragelse. Billedet var dog langt fra entydigt og den kvalitative analyse peger på, at et oplevet godt samarbejde kan være forbundet med meget forskellige grader af inddragelse, og at der således ikke eksisterer et én-til-én forhold mellem graden af inddragelse og vurderingen af samarbejdet. Det skyldes, at hvor graden af inddragelse på den ene side kan måles på en absolut skala i forhold til, hvor meget medarbejderne inddrages enten direkte eller indirekte på forskellige beslutningsniveauer<sup>28</sup>, så vurderes kvaliteten af samarbejdet på en relativ skala i forhold til parternes forventninger til inddragelse. Figuren nedenfor illustrerer et spektrum af match mellem forventninger til inddragelse på forskellige grader af inddragelse.

Figur 2: Match mellem forventninger til graden af inddragelse



<sup>27</sup> I denne undersøgelse er fokus primært på det indirekte samarbejde, hvilket bl.a. skyldes, at medarbejderdelen af både den kvantitative og kvalitative dataindsamling tager udgangspunkt i TR og ikke medarbejdergruppen som helhed.

<sup>28</sup> Navrbjerg & Madsen pointerer, at opfattelsen af graden af inddragelse er afhængig af de konkrete resultater af samarbejdet (2004). I tilfælde hvor samarbejdet munder ud i, at beslutningerne følger medarbejdernes interesser opfattes inddragelsen som medbestemmelse, mens en tilsvarende proces, som munder ud i et andet resultat opfattes som medinddragelse.

I den ene ende af spektret ses et match med *minimal inddragelse* på alle beslutningsniveauer, som omfatter en fælles forståelse af det gode samarbejde som ingen inddragelse eller ren orientering fra ledelsens side til enten TR eller medarbejderne. Denne form for inddragelse vil per definition resultere i at inddragelsen times så der i realiteten bliver tale om reaktiv deltagelse, såfremt tillidsrepræsentanterne overhovedet inddrages. I den anden ende af spektret findes et match med *maksimal inddragelse* på alle beslutningsniveauer, som omfatter en fælles forståelse af det gode samarbejde som enten selvstyring (direkte samarbejde) eller proaktiv medbestemmelse (indirekte samarbejde) for medarbejdere og TR. Mellem disse to yderpunkter i spektret findes et match med *tilpasset inddragelse*, som omfatter en fælles forståelse mellem parterne af, at inddragelsen af medarbejderne og TR varierer afhængig af det konkrete emne. Timingen i den tilpassede inddragelse kan både antage proaktive og reaktive inddragelsesformer afhængig af emne.

I praksis har samarbejde på de fleste af arbejdspladserne i undersøgelsen karakter af tilpasset inddragelse. Der findes dog arbejdspladser, hvor parterne har en fælles forståelse af, at det gode samarbejde omfatter minimal inddragelse. På de fleste arbejdspladser vil enten den ene eller den anden part dog opfatte denne form for samarbejde som utilfredsstillende. I case IV har lederen konkret en mere inklusiv forståelse af det gode samarbejde end TR, hvilket resulterer i, at TR er godt tilfreds med minimal inddragelse, mens lederen omvendt oplever et begrænset og i en vis udstrækning utilfredsstillende samarbejde. En grundlæggende uenighed om forståelsen af det gode samarbejde og dermed et mismatch ses også tydeligt i case I. Det skyldes ifølge TR primært, at ledelsen, særligt efter at krisen indtraf, opfatter samarbejdet som et nulsumsspil, hvor inddragelse ses som unødvendige omkostninger uden fordele. Det gode samarbejde er dermed set fra topledelsens side et minimalt samarbejde, hvor TR orienteres. Omvendt forstår TR på arbejdspladsen det gode samarbejde langt mere omfattende med en langt større og kontinuer inddragelse på alle niveauer, hvor parterne ser hinanden som medspillere frem for modspillere, og samarbejdet har karakter af som minimum drøftelser med ledelsen. Der er således i begge cases tale om et mismatch mellem forventninger, hvilket skaber en vis utilfredshed med samarbejdet. Det er dog samtidig værd at bemærke, at samarbejdet i nogle dele af organisationen i case I må betragtes som velfungerende.

Den overordnede pointe er således, at det gode samarbejde forstås *relationelt* som et match mellem parternes forståelse af det gode samarbejde på den enkelte arbejdsplads. Minimal inddragelse er dermed ikke ensbetydende med et dårligt samarbejde, ligesom maksimal inddragelse ikke nødvendigvis er ensbetydende med et godt samarbejde. I stedet må samarbejdet forstås i forhold til parternes forventninger til samarbejdet. Det er vigtigt i denne sammenhæng at understrege, at 'parterne' og deres forventninger ikke blot skal forstås i snæver forstand som TR og en given leder, men må forstås bredt og også omfatter den samlede medarbejdergruppes og ledelsens forventninger. I enkelte tilfælde (case II og VII) var der faktisk et match mellem TR's og lederens forståelse af det gode samarbejde, men der var samtidig et mismatch mellem deres og medarbejdergruppens forventninger til inddragelse. Det resulterede i, at TR fik et meget snævert mandat i forhold til samarbejdet. Et lignende problem opstår, når der er

et mismatch internt i ledelsen mellem forventningerne hos mellemledere og topledelse (case I og VI).

Yderligere er det vigtigt at holde sig for øje, at den kvantitative analyse pegede på, at sammenhængen mellem inddragelse og vurderingen af samarbejdets kvalitet også i høj grad hænger sammen med beslutningsniveau. Mens 45 % af tillidsrepræsentanterne fremhævede tilrettelæggelse af det daglige arbejde som det vigtigste område og 30 % fremhævede arbejdspladsens overordnede organisering var der kun henholdsvis 17 % og 4 % som pegede på henholdsvis arbejdspladsens strategiske målsætninger og personalegoder. Matchet mellem parterne handler således også om det rette match på de rette niveauer.

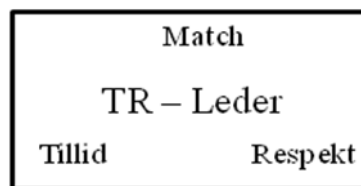
Det er desuden værd at bemærke, at de forskellige grader af inddragelse indebærer forskellige udfordringer for henholdsvis TR og leder. Minimal inddragelse kan anses som ønskværdig af nogle TR'er, såfremt der er opbakning hertil i medarbejdergruppen, da det giver TR en mere entydig position som medarbejderrepræsentant. En højere grad af inddragelse, hvor TR inddrages i drøftelser og beslutninger kan omvendt på den ene side give større indflydelse, men på den anden side også kan medføre, at TR af medarbejderne opfattes som værende for tæt forbundet med ledelsen. Tillidsrepræsentanterne må således balancere mellem det at agere som virksomhedsaktør til gavn for begge parter og risikoen for at blive identificeret som ledelsens forlængede arm. Ligeledes medfører den tilpassede inddragelse, at parterne både internt på henholdsvis medarbejder- og ledelsesside og mellem parterne løbende skal afstemme forventningerne til graden af inddragelse i forhold til nye emner. Denne forventningsafstemning ses tydeligst i forbindelse med personskift, hvilket kom til udtryk i den kvantitative analyses betoning af, at udviklingen i samarbejdet var forbundet med, at parterne skulle lære hinanden at kende. Nedenfor vender vi desuden tilbage til spørgsmålet om hvordan udviklingen i samarbejdet udfordres af eksempelvis personskift.

## 5.2 Niveau 1: Relationen mellem TR og leder

Som nævnt ovenfor pegede den kvantitative analyse på betydningen af tillid, respekt og forståelsen for virksomhedens situation for samarbejdets kvalitet og udvikling. Den kvalitative analyse peger på, at det er nødvendigt at udbygge forståelsen af disse elementers betydning for det gode samarbejde i forlængelse af ovenstående pointe om et match mellem forståelser. Det er svært at forestille sig, at parterne både i bred og snæver forstand vil kunne finde et match mellem deres forståelser af det gode samarbejde og tro på, at modparten vil leve op til denne forståelse, hvis ikke relationen mellem dem er kendetegnet ved gensidig *tillid og respekt*. Det skyldes, at matchet i høj grad handler om parternes forventninger om inddragelse og dermed om forventninger til modpartens adfærd i samarbejdet. Hvis ikke TR har tillid til, at ledelsen vil leve op til forventningerne om inddragelse, vil vedkommende tage en række forholdsregler og forsøge at finde på alternative veje til at opnå indflydelse. Ledelsen vil på sin side, som det ses i case I, undlade at inddrage medarbejderne, hvis ikke den har tillid til TR's vilje og evner til at leve op til forventningerne. Tilliden til modpartens evner til at leve op til forventningerne om inddragelse er tæt forbundet med parternes gensidige respekt. Både i case I og IV spiller manglende respekt for TR og medarbejdergruppen en klar negativ rolle for samarbejdet, mens respek-

ten omvendt spiller en væsentlig positiv rolle i forhold til tilliden og samarbejdet i case II og III. I casene II og III oplever medarbejderne således en stor respekt for deres faglighed og har af samme grund stor tillid til ledelsens vilje til at inddrage dem i forhold til de emner, der har relevans for deres arbejde. Alt i alt leder både den kvantitative og kvalitative analyse, som det illustreres nedenfor, frem til, at en tilfredsstillende forståelse af det gode samarbejde og udviklingen i samarbejdet på arbejdspladserne må tage udgangspunkt i *relationen mellem de konkrete parter lokalt på arbejdspladsen*.

Figur 3: Kernen i samarbejdet: relationen mellem TR og leder



I den sammenhæng er det, som tidligere anført, væsentligt at skelne mellem direkte og indirekte samarbejde. Da både den kvantitative og kvalitative undersøgelse har taget udgangspunkt i besvarelser fra TR har fokus primært været på det indirekte samarbejde mellem TR og lederen<sup>29</sup>, det direkte samarbejde har derfor kun været inddraget i det omfang TR i sin fremstilling af samarbejdet har tillagt det betydning. Figuren tager derfor udgangspunkt i det indirekte samarbejde, men kan udmærket bruges til at forstå dynamikken omkring det direkte samarbejde, da faktorerne i vid udstrækning er de samme.

### 5.3 Niveau 2: Faktorer som påvirker relationen mellem TR og leder

En tilfredsstillende forståelse af samarbejdet kan dog ikke udelukkende fokusere på relationen mellem parterne, da denne ikke eksisterer i et vakuum uden ydre påvirkninger. I stedet må forståelsen tage højde for de faktorer, som for det første på forskellig vis betinger og påvirker relationen mellem parterne og for det andet de udfordringer, som enten påvirker samarbejdet direkte ved at påvirke relationen mellem parterne eller indirekte gennem en eller flere af faktorerne. Nedenfor præsenteres en række faktorer, som på forskellig vis har betydning for udviklingen i samarbejdet på arbejdspladserne ved at betinge eller påvirke relationen mellem parterne.

#### 5.3.1 TR's mandat og lederens handlerum

Den kvantitative analyse viste en positiv signifikant sammenhæng mellem TR's selvurdering af, i hvilken udstrækning de nød respekt blandt kollegerne og vurderingen af kvaliteten af samarbejdet. Af den kvalitative undersøgelse fremgik det, at også ledernes handlerum havde stor betydning for samarbejdets kvalitet og udvikling.

<sup>29</sup> Udviklingen skal forstås ud fra udviklingen i *relationen mellem parterne*, ikke forstået som en bestemt leder eller en bestemt TR, men som de roller, de hver især udfylder i samarbejdet.



I forhold til betydningen af TR's mandat pegede flere af casene på, at en TR med et stærkt mandat i ryggen kunne skabe rum for løsninger, der ellers ikke ville være mulige i forbindelse med eksempelvis håndteringen af fyringer. Samtidig pegede begge parter på disse casearbejdspladser (case II, III og V) på, at TR's mandat har stor betydning for tilliden i samarbejdet mellem parterne, fordi et stærkt mandat muliggør, at lederne og TR kan indgå konkrete aftaler med en forventning om, at den samlede medarbejdergruppe bakker op. Omvendt medfører et svagt mandat hos TR på nogle arbejdspladser (case IV og VII), at omfanget af TR's opgaver reduceres og LR i praksis træffer flere ledelsesbeslutninger uden at inddrage TR. Det skyldes, at lederne opfatter, at inddragelsen alligevel ikke sikrer den opbakning og legitimitet omkring beslutningerne, som mange ledere fremhæver som én af de væsentligste grunde til at inddrage TR. Dermed bliver samarbejdet, som flere ledere i den kvantitative analyse påpegede, en daglig bureaukratisk forhindring for at sikre det ene af Samarbejdsaftalens formål - virksomhedens produktivitet. For i praksis at realisere Samarbejdsaftalens formål er det således i begge parter interesse at sikre, at modparten er tilstrækkelig stærk til reelt at være i stand til at samarbejde. Den ekstreme case er i denne sammenhæng case VII, hvor samarbejdet lammes af, at medarbejdersiden er ude af stand til at finde en tillidsrepræsentant, og hvor ledelsen inddrages aktivt i forsøget på at rekruttere en ny tillidsrepræsentant.

I forhold til *betydningen af lederens handlerum* er der tydelig forskel i kvaliteten af samarbejdet mellem arbejdspladser, hvor topledelsen i vid udstrækning uddelegerer beslutningskompetence over eksempelvis økonomiske beslutninger til mellemledere (case II, III og VIII), og arbejdspladser, hvor topledelsen modsat ikke uddelegerer ansvar til mellemledere (case I). På de arbejdspladser, hvor topledelsen i høj grad uddelegerer ansvar til mellemledere, betyder det en fleksibilitet i særligt det daglige samarbejde med TR, hvor det er muligt for lederen at indgå aftaler med medarbejderne omkring eksempelvis indkøb af udstyr (case VII). Omvendt betyder begrænset beslutningskompetence hos mellemledere, at det reelt ikke er muligt for parterne i eksempelvis produktionen at indgå aftaler, fordi alle beslutninger formelt skal godkendes af topledelsen. Herved kommer mellemlederen i mange tilfælde til for TR at fremstå som et fordyrende mellemlid, hvorved tilliden og dermed relationen mellem TR og lederen på gulvet bliver undermineret. Lederens handlerum på forskellige niveauer kan således også være afgørende for kvaliteten af samarbejdet på forskellige niveauer. I praksis afhænger lederens handlerum selvfølgelig også af vedkommendes placering i et organisationsinternt hierarki. En administrerende direktør på en arbejdsplads vil således som oftest have større frihedsgrader end en produktionsleder. Virkeligheden er dog også i dette tilfælde mere kompleks end som så, da lederens handlerum også vil afhænge af den større organisationsstrukturelle kontekst. I case I er den administrerende direktør således i en vis udstrækning at betragte som mellemlider i den samlede koncern og har som sådan et handlerum som svarer mere til en mellemliders.

*Ledelsens tilgang til ledelse – fra produktionsstyring til personaleledelse og teamorganisering:* En af de forklaringer, som går igen i flere af casene i forhold til en positiv udvikling i samarbejdet på arbejdspladsen, er et skifte i ledelsesstil over tid. Dette skifte opfattes som generelt og tilskrives således ikke direkte udskiftningen af specifikke ledere, men i stedet et mere overordnet skifte i le-

delsens tilgang til ledelse og dermed relationen til medarbejderne. Dog har et personskifte i praksis været nødvendigt førend det generelle skifte er slået igennem på arbejdspladserne. Der er således tale om et klart samspil mellem strukturers og aktørers betydning.

Som overskriften antyder, peger flere af informanterne på, at skiftet bedst kan forstås som et skifte fra produktionsstyring, hvor fokus primært har været på at producere mest muligt på kortest mulig tid, til personaleledelse, hvor fokus i stedet er bredere på bedst mulig udnyttelse af medarbejdernes ressourcer<sup>30</sup>. Skiftet indebar på flere af arbejdspladserne (case III, V og VII) en større grad af *direkte inddragelse* af medarbejderne særligt i den daglige tilrettelæggelse af arbejdet. Skiftet var konkret forbundet med et skifte i forståelsen af organiseringen af arbejdet fra detailstyring af medarbejderne til teamorganisering med udbredt selvstyring. Det betød desuden, at der i produktionen blev skåret det meste af et lag af mellemledere væk.

I case VII skete skiftet fra et fokus på produktionsstyring til personaleledelse tydeligt ved et personskifte. Der var dog alligevel tale om en gradvis proces, hvor ejerens kriterier i forhold til valg af ledere flyttede sig over en længere periode med flere udskiftninger af ledere. I case II og V skete skiftet mere gradvist over en lang periode. Det kan dog også skyldes det faktum, at der er tale om familieejede arbejdspladser, hvilket, som nævnt ovenfor, af forskellige årsager kan have en konserverende effekt i forhold til forandring. Også på de familieejede arbejdspladser forudsatte effektueringen af det generelle skifte dog et konkret skifte i ledelsen.

Udover skiftet i fokus fra produktionsstyring til personaleledelse peger udviklingen i case II, III og V også på, at skiftet i ledelsesstil har medført en større åbenhed fra ledelsens side. Åbenheden har udover som vist ovenfor at have haft indflydelse på den direkte inddragelse af medarbejderne i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde også haft betydning for det *indirekte samarbejde* mellem ledelsen og TR. Det skyldes, at intensiteten stiger, så TR bliver orienteret om flere emner, hvilket giver større kendskab til og forståelse for virksomhedens situation, hvilket samtidig giver bedre muligheder for proaktivt at bidrage til en løsningsorienteret dialog med ledelsen. Netop denne kobling sås tydeligt i både case II og III i forbindelse med den økonomiske krise. I case II er der ikke bare tale om et generelt skifte i retning af større åbenhed, men også et mere konkret skifte i ledelsens tilgang til tillidsrepræsentanten som institution. Fra at anse tillidsrepræsentanten som et nødvendigt onde uden selvstændig værdi, opfattedes tillidsrepræsentanten som en ressource, som kunne aktiveres og bruges aktivt i forhold til samarbejdet med medarbejderne. Konkret betød skiftet i tilgangen til tillidsrepræsentanten, at man fra ledelsens side valgte at investere i uddannelse i tillidsrepræsentanten. Opsummerende kan det konstateres, at et mere generelt skifte i tilgangen til ledelse har betydet en større direkte inddragelse af medarbejderne i form af selvstyrende enheder eller teams og at der tilsyneladende sideløbende i hvert fald på nogle arbejdspladser er sket et skifte i retning

---

<sup>30</sup> Dette skifte i tilgangen til ledelse i retning af et øget fokus på udnyttelse af medarbejdernes ressource har nydt stor opmærksomhed de seneste årtier under overskriften Human Resource Management (HRM).

af samtidig større indirekte inddragelse. På baggrund af denne undersøgelse er det dog ikke umiddelbart muligt at klarlægge relationen mellem udvikling i den direkte og indirekte inddragelse.

*Betydningen af ejerformen på arbejdspladsen – familie eller koncernejet:* Casestudierne i den kvalitative analyse fordeler sig, så fem af arbejdspladserne er koncernejede, mens de resterende tre alle er familieejede. Den kvalitative undersøgelse indikerer, at ejerskabet har betydning både i forhold til aktører og strukturer. I forhold til aktører har *ejerformen betydning for, om og hvordan personskift på ledelsessiden får betydning*. På ikke-familieejede arbejdspladser kan en ny direktør få større umiddelbar betydning end på familieejede arbejdspladser. Her er der oftere tale om en mere gradvis udvikling, hvor effekten af et generationsskifte og dermed nye ledere først ses længe efter. Casene peger på, at det primært skyldes to faktorer: På den ene side at den nye generation af ledere ofte er socialiseret ind i den tidligere generations måde at styre arbejdspladsen og på den anden side, at den tidligere ledergeneration i de fleste tilfælde fortsætter i virksomheden enten i bestyrelsen eller konkret i det daglige arbejde. Det modsatte gør sig gældende på ikke-familieejede arbejdspladser, hvor personskifte i ledelsen kan have stor umiddelbar betydning.

Det er dog vigtigt at bemærke, at der ikke er tale om en entydig sammenhæng, idet effekten af personskift afhænger af, hvorvidt den nye leder eller tillidsrepræsentant *rekrutteres internt eller eksternt*. Tendensen er således særlig markant, hvis den nye leder som i case III rekrutteres udefra. Det skyldes, at vedkommende dermed ikke er socialiseret ind i arbejdspladsens hidtidige tilgang til samarbejdet, men i stedet kommer med helt andre erfaringer med samarbejde. Det ses ekstra tydeligt i case I, hvor den nye administrerende direktør ikke bare kommer ude fra i forhold til arbejdspladsen, men også fra en anden samarbejdskultur uden konkrete erfaringer med samarbejde på danske arbejdspladser. I case I betyder koncernens indsættelse af en ny administrerende direktør fra et andet sted i koncernen uden for arbejdspladsen, at vedkommende primært ses som repræsentant for koncernen og ikke som repræsentant for arbejdspladsen og medarbejdernes interesser. Denne opfattelse blandt medarbejderne er med til at skabe mistillid mellem parterne lokalt på arbejdspladsen, da medarbejderne tvivler på, at ledelsen primært forsvare arbejdspladsens interesser overfor koncernen. Omvendt forholder det sig på casearbejdspladserne VI og VIII, hvor de øverste ledere var rekrutteret internt<sup>31</sup> og hvor samarbejdet lokalt på arbejdspladsen blev styrket af at være en del af en større koncern. Det skyldtes, at parterne lokalt på arbejdspladsen identificerede sig selv og deres interesser som fælles overfor koncernen. Medarbejderne havde således tillid til, at lederens interesse primært var at fremme arbejdspladsens interesser og først sekundært at fremme koncernens. I de tilfælde, hvor lederne er internt rekrutteret (case II, IV, V, VI og VII), er det værd at bide mærke i, at to af lederne tidligere havde været TR på arbejdspladsen. Det er derfor ikke så underligt, at TR'erne fremhæver ledernes større forståelse og respekt for medarbejdernes

<sup>31</sup> På casearbejdsplads VI først efter, at koncernen umiddelbart efter overtagelsen af arbejdspladsen indsatte en eksternt rekrutteret leder, som ikke kunne samarbejde med hverken mellemledere eller medarbejdere og som efterfølgende blev afskediget.

arbejde som væsentlige faktorer – to faktorer, hvis betydningen den kvantitative analyse også pegede på. I et enkelt tilfælde tjekkede en leder forud for rekrutteringen med sine kolleger, hvorvidt de ville samarbejde med ham i tilfælde af, at han overgik til at blive leder, og dermed forberedte han vejen til et godt samarbejde (case VI).

Som det ses i case III, er sammenhængen mellem rekruttering og samarbejds udvikling dog mere kompleks. Således behøver rekrutteringen af en ekstern leder ikke at betyde en forværring af samarbejdet, det vil bl.a. afhænge af, hvordan medarbejderne vurderer lederen i forhold til, hvis interesser han primært tjener. Resultaterne stemmer dermed fint overens med den kvantitative analyses pointering af betydningen for det gode samarbejde af, at parterne opfatter at have fælles interesser. Den kvalitative analyse peger samtidig på, at det ikke kun er i forhold til lederne, at spørgsmålet om intern eller ekstern rekruttering har betydning. Således har det i både case V og case VII spillet en rolle, at TR om ikke var eksternt rekrutteret så i hvert fald havde været på arbejdspladsen i relativt kort tid forud for, at vedkommende skulle indgå i samarbejdet med ledelsen. TR'ernes status som 'udefrakommende' gav dem tilsyneladende et frirum i forhold til at kunne gøre op med en samarbejds kultur præget af konflikter. Det skyldtes bl.a., at de ikke var indskrevet i den forståelse af samarbejdet som hidtil havde været gældende på arbejdspladsen.

Det er samtidig vigtigt at holde sig for øje, at betydningen af et personskifte ikke bare afhænger af den enkelte person, som udskiftes, men også i høj grad af baggrunden for udskiftningen af tillidsrepræsentanten eller lederen. Forudsætningerne for opnåelsen af et match og et velfungerende samarbejde vil alt andet lige være væsentligt forskellige afhængig af, hvorvidt baggrunden for udskiftningen er utilfredshed med den hidtidige leder eller tillidsrepræsentant eller naturlig afgang i forbindelse med eksempelvis et nyt arbejde eller pension. Som den kvantitative analyse pegede på er det således nødvendigt at skelne mellem gradvise og pludselige forandringer, hvilket altså også gælder baggrunden for et personskifte.

Konklusionen må derfor være, at forskellige former for personskift stiller både ledelse og medarbejdere overfor forskellige udfordringer i forhold til samarbejdet. En af de væsentligste udfordringer i forbindelse med personskift vil være forventningsafstemningen, opnåelsen af et match og opbygningen af en tillids- og respektfunderet relation mellem parterne.

Udover betydningen i forbindelse med personskifter i ledelsen tyder fundene fra den kvalitative analyse også på, at *ejerformen kan have betydning for samarbejdets formelle form*, forstået som de mere formelle rammer for samarbejdet, herunder topledelsens generelle tilgang til samarbejdet, samt ikke mindst ledelsens råderum. Her er det igen værd at bemærke, at der i praksis er tale om et samspil mellem aktører og strukturer og mellem samarbejdets formelle og uformelle form, idet rammerne om samarbejdet, forstået som lederens råderum (samarbejdets formelle form), har betydning for de sociale relationer (samarbejdets uformelle form) som eksempelvis parterne på gulvet kan opbygge. På de familieejede arbejdspladser (case II, V og VII) har det, at der er et sammenfald mellem topledelsen og ejerne, således haft betydning i forhold til håndteringen af krisen. Fordi topledelsen i bund og grund forvalter deres egne penge, er det muligt i krisesituationer at have et mere langsigtet perspektiv, hvilket også mere

generelt har betydning for deres tilgang ledelse. På casearbejdsplads V betød det i perioder et øget fokus på medarbejdernes produktivitet og en tæt kontrol med medarbejderne, idet uproduktivitet blandt medarbejderne af topledelsen blev direkte forbundet med deres personlige indtjening, mens familiens opfattelse af medarbejderne som en del af familien på casearbejdsplads II omvendt betød, at man hellere ville have lavere indtjening og tilfredse medarbejdere. På de koncernejede arbejdspladser er rammerne for samarbejdet ofte nogle andre. På casearbejdsplads VI har koncerntilhørsforholdet eksempelvis den konkrete konsekvens, at det er svært for fabrikslederen på arbejdspladsen at kontrollere informationen til mellemledere og medarbejdere. Hermed påvirker koncerntilhørsforholdet de lokale parter muligheder for at samarbejde. Også i forhold til ledernes økonomiske råderum spiller koncerntilhørsforholdet ind, idet koncernen sætter nogle rammer omkring ledernes råderum langt fra virkeligheden på arbejdspladserne. Sammenhængen er dog mere kompleks end som så. På eksempelvis casearbejdsplads VIII medfører koncerntilhørsforholdet, at arbejdspladsen potentielt kan få adgang til langt større midler, end hvad der ville have været tilfældet som selvstændig virksomhed, mens overgangen fra et koncerntilhørsforhold til et andet i case I betød en overgang fra uanede midler til en stram økonomistyring, hvor lederne har et meget begrænset økonomisk råderum.

*Kompetencekravenes betydning:* Et andet fund i den kvalitative analyse var betydningen af kompetencekravene. På arbejdspladserne med et højt kompetenceniveau hos medarbejderne (case II, III og V) var respekt for, og både den direkte og indirekte inddragelse fra, ledelsens side større, hvilket bl.a. skyldtes, at omkostningerne ved at udskifte medarbejdere er højere, jo højere kompetencekravene er. Omvendt var opfattelsen i ledelsen på arbejdspladser med ufaglært arbejdskraft (case I) i højere grad, at medarbejderne skulle være glade for overhovedet at have et arbejde, den økonomiske krise taget i betragtning, og at de, hvis det var nødvendigt, let kunne erstattes, fordi omkostningerne forbundet med udskiftninger er relativt små. Hvor de lave kompetencekrav på arbejdspladserne hvor parterne ikke havde opbygget et indbyrdes tillidsforhold havde, således betydning for magtbalancen mellem parterne (case I) og dermed for samarbejdet mellem TR og ledelsen, havde de høje kompetencekrav på andre arbejdspladser en positiv effekt i forhold til ledelsens respekt overfor medarbejdernes kvalifikationer, hvilket havde den afledte effekt, at ledelsen inddrog medarbejderne mere både direkte og indirekte i form af TR.

Den kvantitative analyse viste en *signifikant statistisk sammenhæng mellem hvor ofte parterne mødes og kvaliteten af samarbejdet*, således at jo højere mødefrekvensen var, jo bedre var kvaliteten af samarbejdet. Fundene i de kvalitative interviews indikerer, at det er nødvendigt at nuancere opfattelsen af denne faktor. Det væsentlige er således ikke kun, hvorvidt mødefrekvensen generelt er højt, men i lige så høj grad, at hyppigheden af kontakten mellem parterne umiddelbart kan justeres afhængig af behov. I eksempelvis case II og III giver parterne udtryk for, at de i perioder med eksempelvis fyringer eller forhandlinger har haft kontakt dagligt, mens der i andre perioder kan gå flere uger imellem kontakten, uden at samarbejdet af den grund lider nød. *Det væsentlige er ikke mødefrekvensen, men at samarbejdet er af en sådan karakter, at det uden pro-*

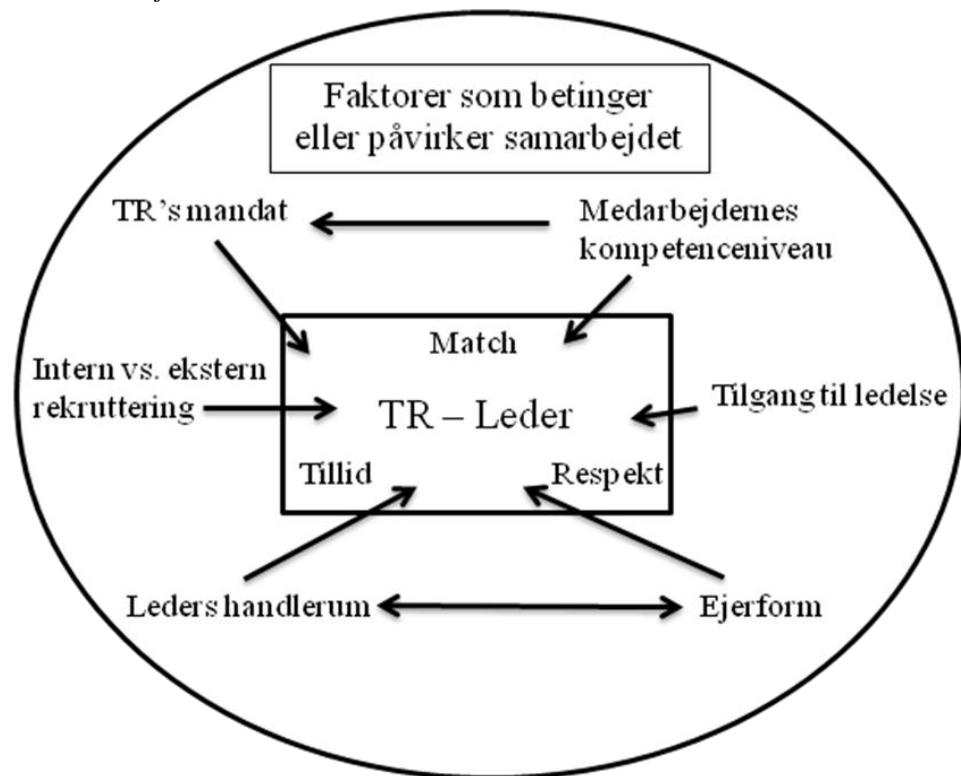
blemer kan tilpasses den aktuelle situation, og at tilliden mellem parterne er stor uafhængig af mødefrekvensen.

### 5.3.2 Opsummering

Opsummerende kan det således konstateres, at en forståelse af kvaliteten og udviklingen i samarbejdet ikke alene kan fokusere på relationen mellem parterne, matchet mellem parternes forståelse af det gode samarbejde, tillid og respekt. Den må også tage højde for betydningen af en række faktorer, som på forskellig vis betinger og påvirker samarbejdet enten direkte eller indirekte ved at påvirke forudsætningerne for relationen mellem parterne. Analysen ovenfor tydeliggør bl.a. behovet for at nuancere forståelsen af effekten af parternes mødefrekvens, samtidig med at den tydeliggør kompleksiteten i ejerformens effekt, og hvordan den afhænger af samspillet med andre faktorer. Det er samtidig forklaringen på, at det ikke var muligt i den kvantitative analyse at finde en signifikant sammenhæng mellem ejerform og kvaliteten af samarbejdet. Også analysen af betydningen af intern vs. ekstern rekruttering, overgangen fra produktionsstyring til personaleledelse, parternes mandat og den økonomiske krises betydning som udfordring for samarbejdet illustrerede kompleksiteten i forståelsen af kvaliteten og udviklingen i samarbejdet.

Denne yderligere nuancering afspejles, som det fremgår af figur 4 umiddelbart nedenfor, i en udbygning af modellen.

Figur 4: Relationen mellem TR og leder, og de faktorer, som betinger og påvirker samarbejdet



Note: Figuren illustrerer niveau 1 og 2 i forståelsen af det gode samarbejde; relationen mellem TR og leder og faktorer som påvirker og betinger relationen.

Som allerede antydnet er heller ikke denne udbygning af modellen dog tilstrækkelig, da samarbejdet ud over de allerede beskrevne faktorer tillige påvirkes direkte og indirekte af en række udfordringer. Både i den kvantitative og kvalitative analyse er en række af potentielle udfordringer for samarbejdet blevet berørt. En tilfredsstillende forståelse af udviklingen i samarbejdet må derfor inkludere den potentielle betydning af følgende udfordringer:

- Personskift
- Økonomisk krise
- Omstruktureringer

Listen kan ikke betragtes som udtømmende i forhold til, hvilke udfordringer samarbejdet kan påvirkes af, men afspejler de udfordringer, som den kvantitative og kvalitative analyse har peget på.

#### **5.4 Niveau 3: Interne og eksterne udfordringer for samarbejdet**

Betydningen af den *økonomiske krise* er en central del af projektets genstandsfelt, idet forståelsen af udviklingen i samarbejdet i den kvantitative analyse tager udgangspunkt i en periode, hvor størstedelen af arbejdspladserne i industrien har været påvirket af den generelle økonomiske krise. Desuden viste både den kvantitative og kvalitative analyse, at den generelle økonomiske krise repræsenterer en udfordring, som potentielt kan påvirke samarbejdet på arbejdspladserne. Spørgsmålet om den økonomiske krises betydning for udviklingen i samarbejdet er derfor også en selvstændig problemstilling. I den forbindelse er det vigtigt at understrege, at økonomisk krise, som det også fremgik i den kvantitative analyse, ikke påvirker alle arbejdspladser på samme måde. For det første påvirkes ikke alle arbejdspladser lige meget af en generel krise: Nogle virksomheder har således oplevet fremgang de seneste tre år. For det andet får krisen først konsekvenser for samarbejdet på arbejdspladserne, når enten ejere, ledelse, TR eller medarbejdere opfatter den som en krise og den derved får konsekvenser for deres handlemønstre. For det tredje er det i en del tilfælde mere relevant at tale om en slags konjunkturer, hvor markeder bevæger sig op og ned over tid. Nogle af arbejdspladserne (case II og III) har således oplevet fyringer med et fast interval de seneste fire årtier i forbindelse med eksempelvis oliekrise, den første Golfkrig og 11. september 2001. Derfor opleves den aktuelle situation og deraf følgende afskedigelser i højere grad som et permanent eksistensvilkår end en akut opstået krise. Denne opfattelse afhænger tilsyneladende af hvilke værdikæder virksomhederne er en del af og dermed hvor konjunkturafhængige de er.

Den kvantitative analyse pegede på, at der var en kompleks sammenhæng mellem, hvorvidt arbejdspladserne havde været påvirket positivt eller negativt af den generelle økonomiske krise, og hvordan samarbejdet havde udviklet sig inden for de seneste to år. På nogle arbejdspladser var samarbejdet således blevet bedre, selvom arbejdspladsen overordnet set havde været negativt påvirket af krisen, mens andre arbejdspladser omvendt oplevede en forværring af samarbejdet på trods af en angivet positiv udvikling under krisen. Denne kompleksitet i sammenhængen blev, som der er redegjort for ovenfor, reproduceret i udvælgelsen af casearbejdspladser. Det er derfor heller ikke overraskende, at den kva-

litative analyse bekræfter en kompleks sammenhæng. På den ene side oplever parterne på nogle arbejdspladser, at en negativ påvirkning fra eksterne faktorer såsom en økonomisk krise eller omstruktureringer i virksomheder er med til at skabe et tættere sammenhold både internt mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ledelsen lokalt på arbejdspladsen. Flere ledere peger på, at forbedringen af sammenholdet bl.a. skal ses som en konsekvens af en udbredt krisebevidsthed forstået som en større forståelse for arbejdspladsens eksistensvilkår (case II og VII). På den anden side oplever parterne på andre arbejdspladser, at samarbejdet forværres i forbindelse med økonomisk fremgang eller krise (case I og VI). For de arbejdspladser, hvor en negativ påvirkning af krisen er koblet med en negativ udvikling i samarbejdet, er det kendetegnende, at medarbejderne inddrages mindre end ellers, og at beslutningskompetencen særligt omkring økonomiske beslutninger centraliseres hos topledelsen. For de arbejdspladser, der er positivt påvirket af krisen, men hvor samarbejdet alligevel forværres, er det kendetegnende, at medarbejderne i en del sammenhænge oplever skuffede forventninger i forhold til eksempelvis løn eller inddragelse. Man kan her, med konklusionerne omkring 'det gode samarbejde' in mente, tale om et mismatch mellem parternes forventninger til inddragelsen.

Overordnet set er det tydeligt, at den *økonomiske krises påvirkning af samarbejdet afhænger af samarbejdets udgangspunkt*. På arbejdspladser med et allerede velfungerende samarbejde behøver større afskedigelsesrunder ikke at påvirke samarbejdet negativt, men kan i stedet styrke samarbejdet, da parterne overordnet set har en fælles forståelse af situationen og bl.a. konkret har tillid og respekt for bidrag fra modparten. Omvendt er det tydeligt, at en økonomisk krise på arbejdspladser, hvor parterne ikke har fået opbygget tillid til hinanden, og hvor de ikke har en grundlæggende forståelse af at have fælles interesser, kan være med til at forværre samarbejdet og skabe mistillid. Hvis samarbejdet som i case I eksempelvis mest af alt opfattes som en magtkamp mellem parterne, kan en økonomisk krise være med til at tippe magtbalancen til den ene parts fordel afhængig af omstændighederne. I forbindelse med den økonomiske fremgang, og den der af følgende mangel på arbejdskraft, oplevede medarbejderne således stor inddragelse, lydhørhed og villighed til investeringer fra ledelsens side, mens de omvendt i forbindelse med krisen oplevede en ændring i magtbalancen, som betød meget begrænset inddragelse og ingen indflydelse på økonomiske beslutninger.

Den økonomiske krise er, som den kvantitative analyse og casestudierne viste, dog ikke den eneste udfordring samarbejdet kan stå overfor. Således står det særligt klart, at også personskift af enten TR eller i ledelsen og omstruktureringer i virksomheden eller på arbejdspladsen kan udgøre udfordringer i forhold til samarbejdet.

*Personskift påvirker, som det tydeligt er fremgået i præsentationen af faktorerne ovenfor, både relationen mellem TR og leder såfremt der er tale om et skift af én af disse personer og en lang række af de faktorer, som på forskellig vis betinger og påvirker relationen*. Personskift påvirker selvsagt relationen det indirekte samarbejde mellem TR og lederen såfremt skiftet består i, at én af de to skiftes. Den konkrete påvirkning af personskift afhænger dog, som det også tidligere er omtalt, af en række andre faktorer. Påvirkningen afhænger bl.a. af hvorvidt personen er internt eller eksternt rekrutteret, da det både har betydning



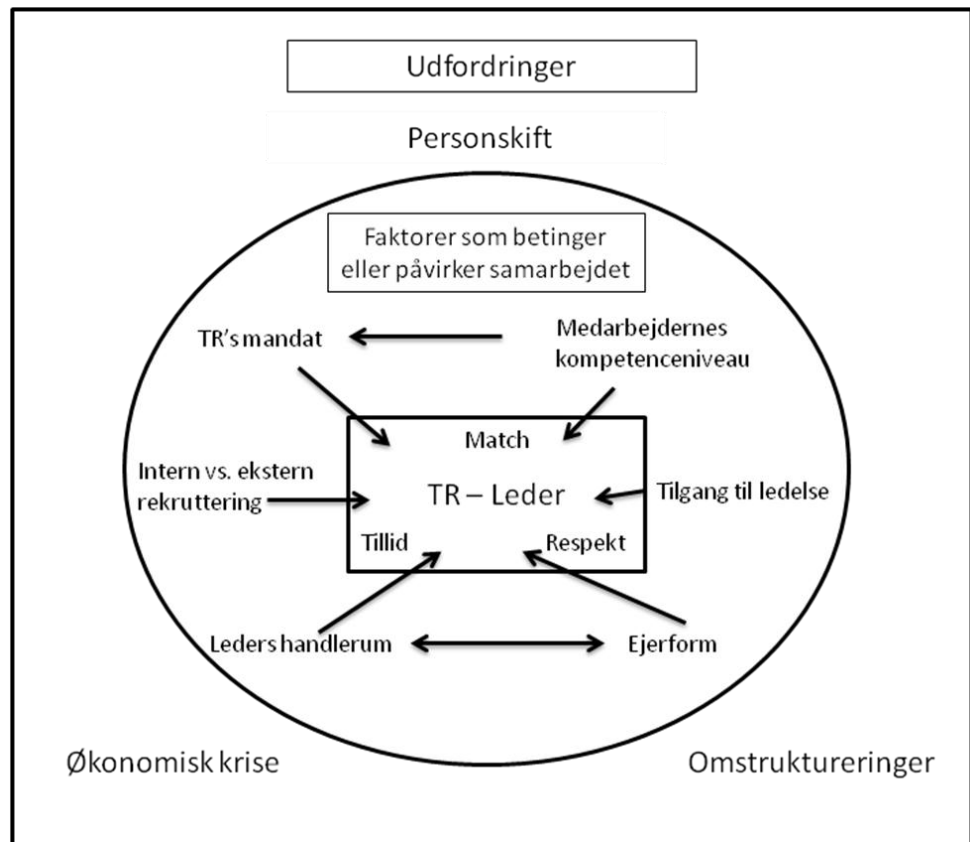
for udgangspunktet for tilliden og respekten mellem parterne og ikke mindst for matchet. I de tilfælde hvor den ene eller den anden part er eksternt rekrutteret vil det således være nødvendigt at indledningsvis at afstemme parternes (forskellige) forventninger til samarbejdet og graden af inddragelse. En forventningsafstemning er ligeledes nødvendig på arbejdspladser, hvor der er tale om intern rekruttering, på en del af arbejdspladserne fortsætter samarbejdet dog umiddelbart som før betinget af bl.a. ejerform, hvor samarbejdet og graden af inddragelse således ikke tages op til overvejelse. Betydningen af personsift er dog ikke begrænset til kun at gælde skift i enten TR eller den konkrete leder. Skift af eksempelvis administrerende direktør kan således også have betydning for det samarbejde TR kan have med en underordnet leder, idet både den generelle tilgang til ledelse og dermed samarbejde kan ændres, eller ved at lederens handlerum udvides eller indskrænkes. Ligeledes kan personsift i bred forstand i medarbejdergruppen have betydning for relationen ved at påvirke TR's mandat.

Som det også fremgår af modellen eksisterer personsift dog ikke som en upåvirkelig faktor. Sandsynligheden for personsifte påvirkes således selv af både omstruktureringer og økonomisk krise. Som det fremgik af case II var det *omstruktureringer* i form af en udvidelse af virksomheden, som medførte et skifte af administrerende direktør fra stifteren til den ældste søn. I case I var det i stedet den økonomiske krise, som førte til et skifte af den administrerende direktør, hvilket fik stor betydning for både samarbejdet mellem ham og TR og mellem TR og underordnede ledere.

Omstruktureringer har, som det fremgår af modellen, ikke kun betydning for samarbejdet ved at medfører personsifte, men kan også mere indirekte medføre forandringer i lederens handlerum. I case VIII var det således ikke kun pga. et personsifte, at samarbejdet blev bedre, men også fordi en omstrukturering af lederens opgaver betød, at han havde bedre muligheder for fysisk at være til stede på arbejdspladsen. Det var desuden også en omstrukturering, da arbejdspladsen overgik fra at være ejet af én koncern til at være ejet af en anden, hvilket også fik betydning for lederens handlerum, da han nu fik en langt større frihed i det daglige og et større økonomisk råderum. I case VI medførte det, at arbejdspladsen blev opkøbt af en mindre koncern, store ændringer både ved at koncernen indledningsvis valgte at indsætte en ny fabrikschef og efterfølgende i forhold til den efterfølgende leders handlerum, idet han blev underlagt en oplevelse langt fra den daglige virkelighed på arbejdspladsen. Et vilkår som særligt påvirkede samarbejdet i forbindelse med lukningen af arbejdspladsen.

Tilsammen udgør den generelle økonomiske krise, personsift og omstruktureringer på arbejdspladsen eller i virksomheden en række udfordringer, som enten påvirker relationen mellem TR og leder direkte eller indirekte ved at påvirke en eller flere af de faktorer som betinger og påvirker relationen mellem parterne. Det komplekse samspil mellem relationen mellem TR og leder, faktorerne som betinger og påvirker relationen og udfordringerne i forhold til samarbejdet, er illustreret i én samlet model i figur 5 nedenfor.

Figur 5: Relationen mellem TR og leder, de faktorer, som betinger og påvirker samarbejdet og udfordringer for samarbejdet



#### 5.5 Opsamling på forskningsspørgsmål 4

Som det er fremgået af ovenstående diskussion må en tilfredsstillende forståelse af udviklingen af samarbejdet på arbejdspladsniveau tage højde for en række forhold:

- Relationen mellem tillidsrepræsentant og leder er kernen i samarbejdet
- Samarbejdet påvirkes og betinges af en række faktorer
- Samarbejdet står overfor af en række udfordringer

Grundlæggende må forståelsen tage udgangspunkt i *relationen mellem tillidsrepræsentanten og lederen*. Det er denne relation, som er kernen i det indirekte samarbejde på arbejdspladsen. Det væsentlige i relationen er, at den uformelle form bygger på gensidig tillid og respekt mellem parterne, og at der eksisterer et match mellem parternes forståelse af det gode samarbejde. Det er svært at forestille sig, at parterne både i bred og snæver forstand vil kunne finde et match mellem deres forståelser af det gode samarbejde og tro på, at modparten vil leve op til denne forståelse, hvis ikke relationen mellem dem er kendetegnet ved gensidig *tillid og respekt*. Det skyldes, at matchet i høj grad handler om parternes forventninger om inddragelse og dermed om forventninger til modpartens adfærd i samarbejdet. Hvis ikke TR har tillid til, at ledelsen vil leve op til forventningerne om inddragelse, vil vedkommende tage en række forholdsregler og forsøge at finde på alternative veje til at opnå indflydelse.

Relationen mellem tillidsrepræsentanten og lederen eksisterer dog ikke i et vakuum og en tilfredsstillende forståelse må derfor tage nedenstående faktorer betydning i betragtning:

- Tillidsrepræsentantens mandat
- Lederens handlerum
- Ledelsens tilgang til ledelse
- Ejerformen
- Intern vs. ekstern rekruttering
- Kompetencekravenes betydning

Der er tæt forbindelse mellem den måde disse faktorer på forskellig vis betinger og påvirker relationen mellem parterne og får indflydelse på samarbejdets kvalitet. Både tillidsrepræsentantens mandat, lederens handlerum sætter således en ramme omkring den relation parterne kan have til hinanden, og de aftaler de kan lave. Den kvalitative undersøgelsen har desuden peget på, at også arbejdspladsernes ejerform har betydning i forhold til en række af de andre faktorer. Spørgsmålet omkring hvorvidt tillidsrepræsentanten eller lederen er internt eller eksternt rekrutteret hænger bl.a. sammen med parternes mandat og handlerum, mens kompetencekravene til medarbejdergruppen har betydning for ledelsens villighed til at inddrage medarbejderne i samarbejdet. En væsentlig del af faktorerens betydning stammer samtidig fra deres medierende effekt i forhold til nedenstående udfordringer som samarbejdet potentielt kan stå overfor:

- Personskift
- Økonomisk krise
- Omstruktureringer

Disse udfordringer kan på forskellig vis på forskellige tidspunkter påvirke samarbejdet. Det er dog samtidig en væsentlig pointe, at der ikke er tale om en direkte sammenhæng mellem forekomsten af enten personskift, økonomisk krise eller omstruktureringer og forandringer i samarbejdets udvikling. Hvorvidt udfordringerne får betydning for samarbejdets udvikling og kvalitet afhænger i høj grad af hvorvidt de får effekt enten direkte på relationen mellem parterne eller indirekte ved at påvirke en eller flere af de ovennævnte faktorer.

## 6. Konklusion

Samarbejdet på produktionsarbejdspladser i industrien i Danmark ser meget forskelligt ud, både hvad angår i hvilke fora parterne samarbejder, hvad de samarbejder om og ikke mindst kvaliteten af samarbejdet og udviklingen i det. Der er dog også en lang række fællestræk. Undersøgelsen bekræfter bl.a., at samarbejdet på arbejdspladserne er velfungerende på størstedelen ligesom også tidligere undersøgelsers pointering af tillids betydning i forhold til samarbejdet bekræftes. Undersøgelsen nuancerer dog også disse tidligere fund og bidrager med en række nye indsigter i forhold til ikke mindst forståelsen af udviklingen i samarbejdet. Rapportens øvrige konklusioner præsenteres med udgangspunkt i forskningsspørgsmålene nedenfor og perspektiveres efterfølgende i forhold til tidligere studier. Det er vigtigt at bemærke, at besvarelsen af forskningsspørgsmål 1 og 2 udelukkende tager udgangspunkt i den kvantitative analyse, mens besvarelsen af forskningsspørgsmål 3 og 4 omkring samarbejdets kvalitet og udvikling tager udgangspunkt i både den kvantitative og kvalitative analyse.

### 6.1 Hvorfor etableres/fravælges samarbejdsudvalg?

Tidligere studier har udelukkende fokuseret på arbejdspladser eller virksomheder med SU. Det var derfor en selvstændig pointe, at den kvantitative undersøgelse både skulle inkludere arbejdspladser med og uden SU for derved at komme nærmere, hvorfor nogle arbejdspladser har valgt at etablere et SU, mens andre ikke har. Samlet kan det konstateres, at ca. 95 % af arbejdspladserne i undersøgelsen har etableret en eller anden form for formelt samarbejdsforum. Andelen stemmer fint overens med sammenlignelige tal fra en større ny undersøgelse af tillidsrepræsentanternes vilkår (Larsen et al. 2010).

Undersøgelsen viser samtidig, at SU er den klart mest udbredte form for samarbejdsforum, og at antallet af ansatte er det afgørende karakteristikum i forhold til, hvorvidt arbejdspladsen har etableret et SU eller ej. Arbejdspladser uden SU er således signifikant mindre end arbejdspladser med SU. Det er dog samtidig værd at bemærke, at den formelle grænse i Samarbejdsaftalen på 35 ansatte ikke spiller nogen rolle i forhold til, hvorvidt SU etableres eller fravælges. Det, som har været afgørende for etablering, er medarbejdernes initiativ eller oplevelsen af et eksternt krav i lovgivning eller overenskomster. I tilfælde af fravalg er den afgørende faktor manglende interesse fra enten den ene eller den anden part, eller at ingen endnu har taget initiativ til etableringen, fordi den ene eller begge parter har svært ved at se merværdien i et formaliseret samarbejde.

Parterne er uenige om betydningen af et formaliseret samarbejde. Mens fire ud af fem tillidsrepræsentanter mener, at medarbejderne er bedre stillet med et SU, er det samme blot tilfældet blandt lidt over halvdelen af lederne. Blandt de positive sider ved et SU peger begge sider på betydningen i forhold til dialogen mellem parterne, information og formalisering, da den SU sikrer et minimum af samarbejde mellem parterne. På den negative side peger tillidsrepræsentanterne på, at samarbejdet i SU i realiteten ikke fungerer, mens lederne peger på, at et velfungerende uformelt samarbejde gør SU overflødigt.

## 6.2 Hvilke emner samarbejdes der om og hvorfor?

På trods af at fire ud af fem tillidsrepræsentanter mente, at medarbejderne er bedre stillet, hvis arbejdspladsen har et SU, mener størstedelen af både tillidsrepræsentanter og ledere, at det uformelle samarbejde mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne er det vigtigste i forhold til samarbejdet. Det kan måske skyldes, at samarbejdet på størstedelen af arbejdspladserne omhandler arbejdsopgavenære emner i relation til tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. Tilstedeværelsen af et SU på arbejdspladsen har således primært betydning for, i hvilken udstrækning parterne samarbejder om taktiske og strategiske emner, men også for omfanget af emner parterne samarbejder om. Det har derimod ikke betydning for graden af indflydelse medarbejderne har. SU giver således ikke medarbejderne større indflydelse på de emner, som parterne på arbejdspladser uden SU også samarbejder om, men sikrer at medarbejderne inddrages, ofte dog kun i form af orientering, på flere områder.

Undersøgelsen viser desuden, at samarbejdet i SU omkring emner på det strategiske beslutningsniveau primært har karakter af orientering, mens samarbejdet omkring personalegoder i højere grad har karakter af drøftelser eller medbestemmelse. Det er samtidig muligt at konstatere, at inddragelsen af tillidsrepræsentanterne på arbejdspladser med SU i højere grad har karakter af drøftelser eller medbestemmelse end på arbejdspladser uden SU. Overordnet set er der dog, uafhængigt af om arbejdspladsen har et SU eller ej, en klar sammenhæng mellem beslutningsniveauet og medarbejdernes indflydelse. Medarbejderne og særligt tillidsrepræsentanterne har indflydelse på samarbejdet qua deres indflydelse på, hvad der sættes på dagsordenen i samarbejdet i SU. Begge parter er dog enige om, at ledelsen generelt har større indflydelse end tillidsrepræsentanterne.

## 6.3 Hvad karakteriserer arbejdspladser med et godt samarbejde?

Førend det giver mening at besvare forskningsspørgsmålet om hvad der karakteriserer arbejdspladser med henholdsvis godt eller dårligt samarbejde er det nødvendigt at klarlægge hvad der forstås ved et godt samarbejde. Her var det tydeligt efter den kvantitative analyse, at et godt samarbejde er tæt forbundet med samarbejdets uformelle form i form af en gensidig tillid og respekt mellem parterne. Yderligere lagde tillidsrepræsentanterne vægt på graden af inddragelse, mens lederne lagde særlig vægt på tillidsrepræsentanternes forståelse for virksomhedens situation. Den kvalitative analyse pegede på, at en tilfredsstillende forståelse af det gode samarbejde måtte inkludere en forståelse for behovet for betydningen af at der eksisterer et *match* mellem parternes forventninger til samarbejdet.

Efter denne klarlægning af, hvad der forstås ved det gode samarbejde kan det helt overordnet konstateres, at undersøgelsen bekræfter, at både tillidsrepræsentanter og ledere på langt de fleste arbejdspladser er tilfredse med samarbejdet med modparten. Samtidig er det dog tydeligt, at en større andel af lederne end tillidsrepræsentanterne er tilfredse med samarbejdet. Vurderingen af samarbejdet afhænger dog af en række faktorer, således er parterne mere positive på arbejdspladser hvor:

- tillidsrepræsentanterne er tilfredse med deres vilkår

- samarbejdet primært foregår ved uformelle samtaler
- tillidsrepræsentanterne ser sig selv som repræsentanter for virksomheden
- tillidsrepræsentanterne ser lederne som repræsentanter for medarbejdernes interesser
- tillidsrepræsentanterne selv sidder med i virksomhedens bestyrelse
- parterne er enige om arbejdspladsens udfordringer og har forståelse for hinandens råderum
- møderne generelt set finder sted ofte.

Den kvalitative analyse pegede samtidig på vigtigheden af, at mødefrekvensen kan tilpasses til arbejdspladsens aktuelle behov, således at parterne mødes oftere i perioder, hvor udfordringerne er mange og sjældnere i perioder, hvor udfordringerne er færre. I forhold til samarbejdets uformelle form sås desuden en tæt sammenhæng mellem tilliden og respekten mellem parterne og kvaliteten af samarbejdet. På arbejdspladser med tætte sociale relationer mellem tillidsrepræsentanten og lederen var vurderingen af samarbejdets kvalitet således signifikant højere. I forhold til samarbejdets effekter afslørede den kvantitative analyse, at en større andel af lederne end tillidsrepræsentanterne var positive overfor samarbejdets effekt i forhold til den økonomiske krise, samt at lederne peger på, at samarbejdet har været med til at øge samarbejdsviljen og den fælles forståelse. Lederne lægger samtidig vægt på, at samarbejdet har haft betydning i forhold til at skabe tillid mellem parterne, mens tillidsrepræsentanterne pointerer samarbejdets betydning i forhold til at sikre større medarbejdertilfredshed.

Undersøgelsen afslørede samtidig, at også samarbejdets indhold havde en indflydelse på vurderingen af samarbejdet. På arbejdspladser med høj grad af indflydelse var vurderingen således ikke overraskende større end på arbejdspladser med lav grad af indflydelse, hermed kan det konstateres, at Knudsens tese (Knudsen 1995) omkring en sammenhæng mellem graden af indflydelse og beslutningsniveau kan udvides med en konstatering af, at højere grad af indflydelse også øger oplevelsen af kvalitet i samarbejdet.

#### **6.4 Hvilke veje fører til det gode samarbejde, og hvilke barrierer kan det støde på?**

Den kvalitative undersøgelse afslørede dog, at sammenhængen mellem graden af indflydelse, beslutningsniveau og oplevelsen af kvalitet i samarbejdet er mere kompleks end som så. Høj eller lav grad af indflydelse afspejles således ikke nødvendigvis i vurderingen af samarbejdet. I stedet tyder den kvalitative analyse på, at det som er afgørende er, at matchet mellem parternes forventninger til, hvad der konstituerer det gode samarbejde sammen med tillid og respekt i relationen mellem tillidsrepræsentanten og lederen er kernen i en tilfredsstillende forståelse af udvikling i samarbejdet. Relationen mellem tillidsrepræsentanten og lederen kan dog langt fra alene forklare udviklingen i samarbejdet. Det er således nødvendigt helt grundlæggende at holde sig to generelle forhold for øje:

- at samarbejdet og ikke mindst udviklingen i samarbejdet må forstås som en konstant proces, hvor samarbejdet aldrig er entydigt godt eller entydigt dårligt, men i stedet rummer positive og negative elementer, samt

- at samarbejdet i dag er betinget af samarbejdet i går. Når parterne skal vurdere kvaliteten af samarbejdet sker det således ikke bare med udgangspunkt i hvordan samarbejdet ser ud her og nu, men også i høj grad hvordan samarbejdet ser ud i forhold til tidligere og de forventninger det har skabt.

Undersøgelsen peger samtidig på, at relationen mellem parterne er indlejret i og påvirkes af en lang række på og i relation til arbejdspladsen. Forståelsen af udviklingen må derfor tage højde for betydningen af faktorer som:

- Tillidsrepræsentantens mandat
- Lederens handlerum
- Ledelsens tilgang til ledelse
- Ejerformen
- Intern vs. ekstern rekruttering
- Kompetencekravenes betydning

Ligeledes udfordres samarbejdet af bl.a. økonomisk krise, omstruktureringer og ikke mindst personskift, som på forskellig vis kan udfordre enten relationen mellem parterne på arbejdspladsen direkte eller indirekte ved at påvirke en af de ovenfor nævnte faktorer.

### 6.5 Undersøgelsens hovedpointer

Projektets relativt store omfang gør, at konklusionerne – som det er fremgået af kapitel 8s øvrige afsnit - mange. Ikke alle konklusionerne er lige væsentlige eller lige overraskende. Derfor er herunder opsummeret, hvad der kan betragtes som projektets hovedpointer. De seks hovedpointer - startende med de mest overordnede og sluttende med de mest specifikke - er:

- *Samarbejdet er sjældent entydigt godt eller entydigt dårligt.* Som anført ovenfor har en stor del af de tidligere undersøgelser havde påpeget, at samarbejdet på danske virksomheder generelt er godt. Denne undersøgelse bekræfter, at det generelle samarbejde er godt, men peger samtidig på, at samarbejdet ofte varierer mellem forskellige niveauer på arbejdspladsen og over tid?
- *Samarbejdets kvalitet afhænger af et match mellem parternes forståelse af det gode samarbejde.* Tidligere undersøgelser har fokuseret på graden af inddragelse i forhold til samarbejdets kvalitet. Denne undersøgelse peger på, at graden af inddragelse har betydning, men at parternes vurdering af samarbejdets kvalitet i høj grad er forbundet med tilstedeværelsen eller manglen på et match mellem forventningerne til graden af inddragelse.
- *Udfyldelsen af de formelle rammer for samarbejdet i Samarbejdsaftalen forudsætter uformelle relationer.* Undersøgelsen peger på, at det gode samarbejde, hvad enten det er formelt eller uformelt, forudsætter gode uformelle relationer mellem parterne på arbejdspladsen. Således viser den

kvantitative analyse, at det ikke er muligt at finde en sammenhæng mellem tilstedeværelsen af et SU og kvaliteten af samarbejdet.

- *En større andel af tillidsrepræsentanterne end lederne sætter pris på SU, men lederne vurderer samarbejdet mere positivt.* Lederne vurderer generelt samarbejdet som værende bedre end tillidsrepræsentanterne, mens tillidsrepræsentanterne omvendt vurderer betydningen af et SU højere. Tillidsrepræsentanternes højere vurdering af SU's betydning for kvaliteten af samarbejdet hænger sammen med, at tilstedeværelsen af et formelt samarbejdsforum sikrer, at emner tages op.
- *Økonomisk krise er ikke lig dårligt samarbejde:* Udfordringer som økonomisk krise, personsift og omstruktureringer er ikke nødvendigvis lig med dårligt samarbejde. Der findes således ikke en direkte sammenhæng mellem virksomhedens økonomiske situation og udviklingen i samarbejdet. Det væsentlige er, hvordan udfordringerne imødegås. Undersøgelsen peger i den forbindelse på, at effekten af udfordringerne medieres gennem faktorer som tillidsrepræsentantens mandat og lederens handlerum.
- *En større andel af lederne end tillidsrepræsentanterne tillægger samarbejdet betydning for håndteringen af den økonomiske krise:* Undersøgelsen peger desuden på, at lederne tillægger samarbejdet større effekt end tillidsrepræsentanterne gør i forhold til ikke bare håndteringen af den økonomiske krise det, men i det hele taget.



## 7. Perspektivering

Som anført i indledningen bygger projektet videre på tidligere forskning omkring samarbejde på danske virksomheder, men har samtidig ambitioner om at komme videre og fylde en række væsentlige videnshuller ud særligt i forhold til forståelsen af *udviklingen* i samarbejdet.

Undersøgelsen bekræfter helt overordnet opfattelsen fra tidligere undersøgelser af, at samarbejdet på danske arbejdspladser overvejende er godt (Ager-vold 2003; Epinion 2007; Larsen et al. 2010). Nærværende projekts fokus på udviklingen i samarbejdet, samt kombinationen af kvantitativ og kvalitativ metode tydeliggør dog samtidig nødvendigheden af at anskue spørgsmålet om samarbejdets kvalitet mere dynamisk. *Samarbejdet er således sjældent, hvis nogensinde, kun godt eller kun dårligt*. I stedet er samarbejdet en konstant proces, hvor nogle delelementer på et givent tidspunkt kan være gode, mens andre er dårlige. Ligeledes er det væsentligt at holde sig for øje, at samarbejdet i dag altid er betinget af samarbejdet i går.

Undersøgelsen bekræfter ligeledes tidligere undersøgelser konstatering af, at tillid og respekt mellem parterne er væsentlige forudsætninger for et velfungerende samarbejde (se Ager-vold 2003; Epinion 2007; Larsen et al. 2010). Denne konstatering bør dog, som der er argumenteret for i rapporten, nuanceres ved at indføre et fokus på, hvordan *relationen mellem tillidsrepræsentanten og lederen er indlejret i en større dynamik på arbejdspladsen*, som i høj grad involverer den resterende medarbejdergruppe og ledelse. Ved både at inkludere arbejdspladser med og uden SU har vi kunnet konstatere, at formalisering har betydning for omfanget af emner, der samarbejdes om, men også at formalisering ifølge parterne ikke i sig selv fører til et kvalitativt bedre samarbejde. *En velfungerende uformel form er således en forudsætning for indfrielsen af formålet for samarbejdet*, som det står beskrevet i samarbejdets formelle ramme, Samarbejdsaftalen.

Undersøgelsens kvalitative opfølgning på kvantitative resultater har gjort det muligt at komme længere i forhold til forståelsen af særligt dynamikken i udviklingen i samarbejdet. Undersøgelsen efterlader dog fortsat en række spørgsmål, som det vil kræve yderligere forskning at belyse. Vi vil her pege på en række konkrete problemstillinger, som det kunne være interessant at belyse nærmere enten kvantitativt eller kvalitativt. Problemstillingerne uddybes kort enkeltvis:

- *Hvilke konkrete forhold har spillet ind i forhold til etableringen eller fravalget af SU på arbejdspladsen?* Projektet har på den ene side haft som ambition at afdække udbredelsen af SU på produktionsarbejdspladser i Danmark og på den anden side at forklare, hvorfor nogle arbejdspladser har og andre ikke har etableret SU. Undersøgelsen har bragt forståelsen af dynamikken omkring etablering videre, men efterlader - bl.a. på grund af det begrænsede antal besvarelser fra arbejdspladser uden SU - en række spørgsmål i forhold til, hvilke konkrete forhold, der spiller ind på beslutninger om at etablere eller ikke etablere SU. Det vil derfor være

relevant at gennemføre kvalitative undersøgelser på arbejdspladser med og uden SU med dette spørgsmål for øje.

- *Hvilken effekt har tilstedeværelsen af et SU for kvaliteten af samarbejdet på arbejdspladsen?* Den kvantitative analyse pegede umiddelbart på, at tilstedeværelsen af et SU ingen betydning har i forhold til parternes vurdering af samarbejdet. Desuden viste den kvalitative analyse, at det formelle samarbejde i eksempelvis SU fylder relativt lidt i parternes oplevelse af samarbejdet. Den kvalitative undersøgelse har dog ikke direkte tematiseret betydningen af, hvorvidt arbejdspladsen har et SU eller ej, hvilket derfor kunne være interessant at få belyst.
- *Hvordan er relationen mellem samarbejdet og forhandling på arbejdspladsniveau?* Den kvantitative undersøgelse gav en indikation af, at parterne ofte ikke skelner skarpt mellem forhandling og samarbejde. Hverken den kvantitative eller kvalitative undersøgelse har dog undersøgt dette spørgsmål nærmere. Det kunne derfor være interessant at undersøge sammenhængen mellem forhandling og samarbejde. Der findes således elementer i den kvalitative undersøgelse, som peger på, at et godt samarbejde er en forudsætning for velfungerende forhandlinger. Ligesom resultaterne tyder på, at et godt samarbejde muliggør, at emner, som normalt ville opfattes som forhandlingsemner, indgår i en løbende samarbejdsproces. Det er dog ikke muligt på grundlag af denne undersøgelse at komme det nærmere.
- *Hvilke faktorer og udfordringer påvirker det direkte samarbejde?* Det indirekte samarbejde mellem tillidsrepræsentanten og lederen har, som konsekvens af det metodiske udgangspunkt i tillidsrepræsentanterne, været hovedfokus i undersøgelsen af udviklingen i samarbejdet. Vi har argumenteret for, at modellen for forståelsen af udviklingen i samarbejdet også kan bruges til at forstå det direkte samarbejde. Det vil dog styrke modellens udsigelseskraft, hvis den mere eksplicit testes i forhold til forståelsen af det direkte samarbejde. Det kan eksempelvis gøres ved at lave en kvalitativ undersøgelse, som inkluderer medarbejderne på arbejdspladsen.
- *Hvordan påvirker arbejdsorganiseringen det indirekte samarbejde?* Den kvalitative undersøgelse pegede på, at overgang til at organisere det daglige arbejde i team havde en positiv indvirkning på det indirekte samarbejde. Det er dog ikke umiddelbart muligt på baggrund af denne undersøgelse at sige noget nærmere om, hvordan ændringer i arbejdsorganisering i retning af en større inddragelse af medarbejderne påvirker det indirekte samarbejde mellem tillidsrepræsentanten og lederen. Det vil derfor være interessant at undersøge sammenhængen mellem disse nærmere i en kvalitativ undersøgelse. Yderligere vil det være interessant kvantitativt at undersøge, hvorvidt det også generelt er muligt at finde en sammenhæng

mellem arbejdsorganisering og kvaliteten af det direkte eller indirekte samarbejde.

- *Hvordan er relationen mellem det direkte og indirekte samarbejde?* Relateret til spørgsmålet om hvordan arbejdsorganiseringen påvirker det indirekte samarbejde, kunne det være interessant at undersøge relationen mellem det direkte og indirekte samarbejde nærmere. Er det således sådan, at et velfungerende direkte samarbejde er en forudsætning for et velfungerende indirekte samarbejde eller omvendt. Ligeledes vil det være interessant at undersøge relationerne mellem det direkte og indirekte samarbejde og forhandlinger på arbejdspladsniveau.
- *Hvilke effekter og resultater har samarbejdet?* Det har ligget uden for rammerne af dette projekt at belyse samarbejdets effekter og resultater. Den økonomiske effekt af samarbejdet lader sig vanskeligt isolere fra andre faktorer med betydning for virksomhedens samlede økonomi, men både den kvantitative og kvalitative undersøgelse peger på, at samarbejdet har en række effekter i forhold til eksempelvis håndtering af udfordringer, som kan have bredere konsekvenser for virksomheden. En analyse af samarbejdets effekter og resultater kunne tage udgangspunkt i aktørernes subjektive oplevelse af samarbejdets effekt i forhold til konkrete emner.
- *Hvordan påvirkes relationen mellem tillidsrepræsentant og ledere af deres respektive baglande?* Undersøgelserne har peget på, at relationen mellem tillidsrepræsentanten og lederen påvirkes af aktørernes respektive baglande i form af den resterende medarbejdergruppe og ledelse. Undersøgelseernes metodiske udgangspunkt i én tillidsrepræsentant og én leder gør dog, at det ville være interessant at undersøge, hvordan henholdsvis medarbejderne og eksempelvis topledelsen opfatter samarbejdet mellem tillidsrepræsentanten og lederen. Det vil kunne kaste yderligere lys over den måde relationen mellem parterne påvirkes af andre faktorer.

Samlet set vil ovenstående forslag til yderligere undersøgelser både kunne være med til at undersøge denne undersøgelsesudsigelseskraft og generelt udvide forståelsen af forskellige dimensioner af samarbejdet.

## Appendiks A: Metode

Projektet kombinerer en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse blandt produktionsarbejdspladser inden for industrien med en kvalitativ analyse på udvalgte arbejdspladser. Mens den kvantitative analyse besvarer forskningsspørgsmål 1-3 og kan dokumentere udbredelsen af bl.a. SU på arbejdspladserne, forskellige praksisformer og udviklingen i samarbejdet, besvares forskningsspørgsmål 4 kun indledningsvist i den kvantitative undersøgelse. Herefter vil den kvalitative analyse bidrage med en dybere forståelse af kvaliteten og ikke mindst udviklingen i samarbejdet og derved både nuancere resultaterne af den kvantitative undersøgelse og bibringe komplekse perspektiver, som det ikke er muligt at afdække med et spørgeskema. Konkret har analyserne suppleret hinanden, således at resultaterne fra den kvantitative analyse blev brugt til at styre udvælgelsen af informanter til den kvalitative analyse, samt til at formulere spørgsmålene i den kvalitative analyse, som altså først gennemførtes efter den kvantitative undersøgelse. Da undersøgelserne er foretaget efter den generelle økonomiske krise er indtruffet på mange arbejdspladser vil undersøgelserne kunne give et billede af samarbejdet i en krisetid.

### A.1 Den kvantitative undersøgelse

En spørgeskemaundersøgelse er velegnet til at indsamle data med henblik på at afdække *udbredelsen* af forskellige fænomener og forklare et fænomen ved at undersøge *sammenhænge* mellem de forhold der ønskes undersøgt og forskellige variable. Den kvantitative metode er desuden velegnet til at behandle større mængder af data. Her er det muligt umiddelbart at sammenligne enkelte grupper af respondenters svar på bestemte spørgsmål og derved afdække eventuelle mønstre i de forskellige gruppers opfattelser eller adfærd.

#### A.1.1 - Udvalgelse af respondenter

Udvælgelse af respondenter er foretaget af FAOS med udgangspunkt i DI's register over medlemsvirksomheder og CO-Industris register over tillidsrepræsentanter. Da lederne er udvalgt med udgangspunkt i DI's register over medlemsvirksomheder, omfatter spørgeskemaundersøgelsen som udgangspunkt primært ledere fra DI-medlemsvirksomheder. Udvælgelsen af virksomheder er foretaget ud fra to kriterier: 1) medlemsvirksomheder med mere end 25 ansatte<sup>32</sup>, 2) medlemsvirksomheder med produktion i Danmark (målt på branchekoden DB07 udarbejdet af Danmarks Statistik). Da fokus i projektet er på samarbejdet på arbejdspladser, er også afdelinger på virksomheder med mere end 75 ansatte blevet udsøgt. Den enkelte spørgeskemamodtager på disse virksomheder og afdelinger er fundet ved en udsøgning på ledere, som er tilknyttet virksomheder, der lever op til disse kriterier. Udsøgningen af den konkrete spørgeskemamodtager blandt lederne er foretaget med udgangspunkt i en konkret vurdering af de enkelte ansattes titler i registret. På mindre virksomheder er den ad-

---

<sup>32</sup> Antallet af ansatte på den enkelte virksomhed beregnes i DI's register ud fra virksomhedens samlede lønsum.

ministrerende direktør udvalgt, mens HR-ledere er udvalgt på større virksomheder. Det primære kriterium i forhold til udvælgelsen af ledere er, at vedkommende har personaleansvar og derved må forventes at være kerneaktør i både det direkte og indirekte samarbejde på arbejdspladsen.

Udvælgelsen af tillidsrepræsentanter er foretaget i CO-Industris register over tillidsrepræsentanter. Registret rummede i alt information om 3.781 nuværende tillidsrepræsentanter. Registret blev efterfølgende rensset i henhold til følgende kriterier: 1) 1.139 personer frasorteredes grundet manglende e-mail adresse, 2) 907 personer frasorteredes, fordi de ikke arbejdede på en fremstillingsvirksomhed (i henhold til DB07-branchekode), 3) 69 tillidsrepræsentanter frasorteredes fordi de var tilknyttet virksomheder med færre end 25 ansatte.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en anonym webbaseret spørgeskemaundersøgelse vha. SurveyXact. Det betyder, at respondenterne fik tilsendt en e-mail med et link til et elektronisk spørgeskema, som de kunne åbne og derefter indtaste deres svar i. Denne indsamlingsstrategi er valgt, fordi de lave omkostninger gør det muligt at nå ud til et stort antal respondenter sammenlignet med spørgeskemaer udsendt per brev. Samtidig giver denne tilgang en række fordele i forhold til indkodningen af svar. Desuden gør det webbaserede spørgeskema det muligt i højere grad at skræddersy det samme spørgeskema til forskellige respondenter, idet filtre gør det muligt for respondenter at springe hele afsnit af spørgsmål over betinget af deres tidligere svar. Derved oplever den enkelte i videst muligt omfang kun at få stillet spørgsmål, som er relevante for vedkommende og derved værd at svare på. Det elektroniske spørgeskema giver ligeledes mulighed for at sikre, at respondenterne besvarer alle relevante spørgsmål ved at lade besvarelsen af efterfølgende spørgsmål betinge af et afgivet svar, ligesom opstillingen af acceptable svar sikrer, at det ikke er muligt at lave fejlindtastninger. Endelig er det vigtigt at bemærke, at det webbaserede spørgeskema giver mulighed for umiddelbart at overføre svar til det ønskede statistikbehandlingsprogram, hvorved den mulige fejlkilde ved manuel indtastning elimineres.

Spørgeskemaet er bygget op i en række afsnit, således at rækkefølgen virker logisk for respondenterne. Spørgsmålrækkefølgen afspejler således kun i nogen udstrækning spørgeskemaets funktion i forhold til at afdække projektets forskningsspørgsmål. Skemaet har helt overordnet to veje; én for tillidsrepræsentanter og én for ledelsesrepræsentanter. Størstedelen af spørgsmålene er ens for de to grupper, idet vi fra starten ønskede at kunne sammenligne svarene fra henholdsvis TR'er og ledere i så mange analyser som muligt. Spørgsmålsformuleringen er målrettet den enkelte gruppe, således at ledere konkret spørges til samarbejdet med tillidsrepræsentanterne og medarbejderne, mens tillidsrepræsentanterne spørges til samarbejdet med ledelsesrepræsentanterne. Der er dog også en række spørgsmål, som udelukkende stilles til fortrinsvis tillidsrepræsentanterne. Det drejer sig bl.a. om de formelle omstændigheder omkring tillidsrepræsentanternes hverv, men også spørgsmål til hvordan den ene part opfatter modparten.

Fordi kontakten mellem respondenter og forskeren er skriftligt formidlet i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet, er det vigtigt forud for gennemførelsen af den egentlige dataindsamling, at teste spørgeskemaet i forhold til målgruppen. Testene skal sikre, at forskerens forståelse af virkeligheden er i

overensstemmelse med respondenternes forståelse af deres egen virkelighed, da respondenterne ellers ikke vil kunne besvare spørgsmålene. Konkret er spørgeskemaet derfor blevet testet på både TR'er og ledere. Efter disse test er der foretaget enkelte ændringer for at sikre en acceptabel gennemførelsestid og for yderligere at specificere forståelsen af en række spørgsmål.

#### *A.1.2 - Undersøgelsens forløb*

Spørgeskemaet blev udsendt i den 6. april 2011 til 1.206 ledere og 1.666 tillidsrepræsentanter med FAOS som afsender og en følgeskrivelse. Følgeskrivelsen indeholdt en kort beskrivelse af projektet samt en opfordring fra henholdsvis DI og CO-Industri til at deltage i undersøgelsen. For at optimere sandsynligheden for at få så mange svar som muligt, blev alle respondenter udover selv at besvare spørgeskemaet desuden opfordret til at videresende en e-mail med et link til spørgeskemaet til den tillidsrepræsentant eller leder, som vedkommende primært samarbejdede med. I praksis viste det sig dog, at videresendelsen kun bidrog med sammenlagt 36 tillidsrepræsentanter og 21 ledere.

For at opnå en højere svarprocent blev en rykkerprocedure på forhånd fastlagt med udsendelse af rykker efter ni dage. Inden første rykkermail var der blot indkommet 45 besvarelser fra ledere og 131 tillidsrepræsentanter. Efter yderligere fem dage udsendtes endnu en rykkermail. På det tidspunkt havde 86 ledere og 304 tillidsrepræsentanter svaret. Forud for udsendelsen af den tredje rykkermail havde 115 ledere og 466 tillidsrepræsentanter svaret. I den tredje rykker-skrivelse blev det tilføjet, at man havde mulighed for at meddele, hvis man ikke ønskede at deltage i undersøgelsen ved at sende en mail til forskergruppen. For at opnå et større analysegrundlag blandt lederne blev en telefonopfølgning over for de ledere, som ikke efter den tredje rykkermail havde besvaret spørgeskemaet iværksat<sup>33</sup>. Dataindsamlingen blev endeligt afsluttet den 24. april 2011.

En særlig e-mail blev oprettet i forbindelse med dataindsamlingen, og vi blev i forbindelse med udsendelsen af invitationer kontaktet af ca. 50 respondenter, som havde mindre tekniske problemer. Disse problemer blev alle løst via vejledning over e-mail. Yderligere blev vi kontaktet af en række respondenter, som enten ikke mente at det var relevant for dem at besvare spørgeskemaet, da deres arbejdsplads ikke havde et SU, eller ikke mente, at de personligt var de mest kvalificerede til at besvare spørgeskemaet. Da spørgeskemaet omhandler samarbejde i bred forstand, blev disse respondenter opfordret til at besvare spørgeskemaet selv, uagtet om arbejdspladsen havde et SU eller ej eller at videresende e-mailen med invitationen til den på arbejdspladsen, de vurderede var den mest kvalificerede.

#### *A.1.3 - Svarprocent og repræsentativitet*

Da vi på forhånd havde en relativt lille stikprøve og en forventning om, at det ville være svært at opnå en høj svarprocent, har det primære hensyn i undersøgelsen været at sikre et tilstrækkeligt analysegrundlag og ikke så høj en svar-

---

<sup>33</sup> Lederne blev forsøgt kontaktet minimum otte gange før kontakten blev opgivet.

procent som muligt. De væsentligste oplysninger til udregning af svarprocent fremgår af skemaet nedenfor.

	TR	Ledere
Kontaktet	1666	1206
Ugyldig e-mailadresse	163	77
Autosvar for orlov, udstationering, sygdom	37	25
Datarensning*	202	53
Estimeret svarprocent	46 %	19 %
Besvarelser fra tillidsrepræsentanter og ledere som blev direkte kontaktet	578	204
Endeligt analysegrundlag	614	225

\* De indkomne data er rensset i forhold til kriterierne om, at: arbejdspladsen skal have mere end 25 ansatte, minimum 25 % af medarbejderne skal være ansat i produktionen, respondenterne skal have gennemført en væsentlig del af skemaet og respondenterne skal være enten leder, medarbejder- eller tillidsrepræsentant.

I udregningen af svarprocenten er udelukkende de tillidsrepræsentanter og ledere, som har modtaget en e-mail med invitation til at deltage direkte fra forskergruppen, medtaget. De 36 tillidsrepræsentanter og 21 ledere, som har svaret efter at have fået videresendt en e-mail med link til et spørgeskema fra modparten, er således ikke inkluderet i beregningen, da det ikke er muligt at vide, hvorvidt modparten rent faktisk har videresendt e-mailen, så de har haft mulighed for at besvare spørgeskemaet. Det endelige datagrundlag for rapportens analyser er efter datarensningen 225 ledere og 614 tillidsrepræsentanter.

Af tabellen fremgår det, at 163 tillidsrepræsentanter og 77 ledere aldrig modtog spørgeskemaet pga. ugyldige e-mailadresser. I de fleste tilfælde returneredes blot en standardformular om, at e-mailadressen ikke eksisterede. I enkelte tilfælde returneredes dog et autosvar om, at vedkommende ikke længere var ansat på arbejdspladsen. Man kan således diskutere, hvor i tabellen disse skal trækkes ud, da de i princippet ikke har tilhørt populationen på indsamlingstidspunktet. I forhold til tillidsrepræsentanterne har tidligere undersøgelser vist, at bortfaldet pga. ugyldige e-mailadresser er væsentlig højere end for ledere, da tillidsrepræsentanternes e-mailadresser som oftest er private og oftere skiftes ud, uden at denne udskiftning meddeles fagforeningen.

Udover autosvarene om ugyldig e-mailadresse modtog vi desuden pr. e-mail en lang række autosvar om, at den pågældende af forskellige årsager ikke var tilgængelig inden for indsamlingsperioden. Denne gruppe er også fraregnet i den estimerede svarprocent, da respondenterne i realiteten ikke har haft mulighed for at deltage i undersøgelsen.

For at sikre at det faktiske datagrundlag for de efterfølgende analyser stemte overens med fokus i projektet, blev data efter dataindsamlingen rensset i forhold til fire kriterier: 1) et respondentkriterium – kun respondenter som er enten ledere, medarbejder- eller tillidsrepræsentanter er inkluderet 2) et størrelseskriterium – kun respondenter fra arbejdspladser med mere end 25 ansatte er inkluderet i undersøgelsen, 3) et produktionskriterium – respondenterne skal komme fra arbejdspladser hvor mere end 25 % af medarbejderne på arbejdspladsen er beskæftiget i produktionen, 4) et gennemførelseskriterium – kun respondenter, der

som minimum har gennemført de indledende baggrundsspørgsmål omkring arbejdspladsen og virksomheden inkluderes. Kriterierne blev indført for at sikre:

- at der også i realiteten var tale om ledere eller medarbejderrepræsentanter, at arbejdspladser havde den rette størrelse,
- at der reelt var tale om produktionsarbejdspladser, og
- at der var tale om brugbare besvarelser.

Det, at respondenterne ikke tvinges til at besvare samtlige spørgsmål, betyder, at antallet af respondenter i datagrundlag for de konkrete analyser vil variere en smule. Dette valg er truffet, da der ikke eksisterer nogen konsekvent bias i forhold til, hvilke personer, der har svaret på yderligere spørgsmål.

På baggrund af ovenstående korrektioner af populationen er der udregnet en estimeret svarprocent på henholdsvis 46 % for tillidsrepræsentanter og 19 % for ledere. Vi må således konstatere, at tillidsrepræsentanterne udgør en væsentlig større del af analysegrundlaget. Skævheden i forholdet mellem de to gruppers svarprocenter var forventelig set i lyset af tidligere undersøgelser (Larsen et al. 2010; Epinion 2007), som har vist, at tillidsrepræsentanterne har en væsentlig højere svarprocent end ledere. For at imødegå denne forventede og observerede skævhed i analysegrundlaget gennemførtes som beskrevet en telefonopfølgning i forhold til samtlige ledere, som ikke efter tre e-mail havde besvaret spørgeskemaet. Af denne telefonopfølgning fremgik det tydeligt, at en væsentlig del af lederne ikke mente, at de havde tid til at deltage i undersøgelsen, samt at de oplevede ofte at blive kontaktet i forbindelse med undersøgelser.

Som det fremgår, udgøres det endelige analysegrundlag inklusiv besvarelser indhentet gennem videresendelsesprocedure 614 tillidsrepræsentanter og 225 ledere. Analysegrundlaget er i sig selv interessant i forhold til hvilke statistiske test det er muligt at benytte sig af i analysen af data. For at kunne vurdere datas udsigelseskraft i forhold til andre arbejdspladser end de som respondenterne repræsenterer, er det nødvendigt at vurdere datas repræsentativitet. Indledningsvis er det vigtigt at erindre, at udvælgelsen af ledernes arbejdspladser vha. DI's register over medlemsvirksomheder gør, at det kun giver mening at vurdere analysegrundlaget i forhold til den samlede population af DI-medlemsvirksomheder inden for industriproduktion. Pga. det indførte kriterium i datarensningen om, at minimum 25 % af medarbejderne skal være ansat i produktionen, er det dog ikke muligt at sammenligne analysegrundlaget med virksomhederne i DI's register, da denne oplysning ikke er tilgængelig her. I forhold til forskningsspørgsmål 1 og 2 er det desuden væsentligt at bemærke, at kun en lille andel af respondenterne (41 tillidsrepræsentanter og ledere) kommer fra arbejdspladser uden et formelt samarbejdsorgan. Det begrænser mulighederne for at undersøge baggrunden herfor vha. statistiske metoder. Hvorvidt der er tale om en bias i data, som gør at arbejdspladser uden SU er underrepræsenterede i analysegrundlaget, er umiddelbart umuligt at afgøre, da der ikke findes nogle valide kilder på udbredelsen af SU inden for produktionsarbejdspladser i industrien. Undersøgelsens tal for udbredelsen stemmer dog i vid udstrækning overens med tallene fra en større nyere undersøgelse af tillidsrepræsentanternes vilkår (Larsen et al.



2010). En anden mulig bias i data angår respondenternes vurdering af samarbejdets kvalitet. Her må det konstateres, at langt størstedelen af respondenterne vurderer samarbejdet positivt. Det stemmer igen fint overens med tidligere undersøgelser konstaterende af, at parterne på arbejdspladserne generelt set er tilfredse med samarbejdet. Man kan dog frygte, at der sker en selektion af respondenter i forhold til besvarelsen af spørgeskemaet, således at respondenter fra arbejdspladser med dårligt samarbejde undlader at svare. I praksis betyder den overvældende positive vurdering af samarbejdets kvalitet blandt særligt lederne, at det bliver noget nær umuligt at forklare, hvorfor nogle arbejdspladser har dårligt samarbejde, da de næsten ikke er repræsenteret blandt lederne. Denne skævhed forsøges dog kompenseret i projektet ved, at den kvalitative undersøgelse inkluderer ledere fra arbejdspladser både med et godt og et dårligt samarbejde.

I forhold til tillidsrepræsentanternes eller deres arbejdspladser repræsentativitet må det desuden konstateres, at det er ikke umiddelbart muligt, at sammenligne analysegrundlaget med den samlede population af arbejdspladser for tillidsrepræsentanterne, da der ikke i udtrækket fra CO-Industris register over tillidsrepræsentanter findes pålidelige baggrundsoplysninger på hverken tillidsrepræsentanterne eller deres arbejdspladser.

## A.2 Den kvalitative undersøgelse

Den kvalitative undersøgelse tager udgangspunkt i informanternes forståelse af samarbejdet i et forsøg på at indfange kompleksiteten i udviklingen i samarbejdet gennem kvalitative og nuancerede beskrivelser. Det er vigtigt at understrege, at intentionen med den kvalitative opfølgning er at forsøge at komme længere end de statistiske forklaringer og dermed også længere end analysen af det kvantitative materiale for derved at nuancere og kvalificere den forståelse af samarbejdets udvikling. Ambitionen med denne kvalitative opfølgning er derfor at komme i *dybden* og bag om de statistiske sammenhænge og tættere på kompleksiteten i de dynamikker, der gør sig gældende i forhold til udviklingen i samarbejdet på arbejdspladserne. Hermed bliver ambitionen også at den kvalitative undersøgelse kan besvare en række af de spørgsmål om sammenhænge, som den kvantitative analyse rejste i forhold til samarbejdets udvikling.

Den kvalitative del af undersøgelsen er baseret på 11 enkeltinterview og tre dobbeltinterview med tillidsrepræsentanter, ledere og en enkelt tidligere tillidsrepræsentant fordelt på otte case-virksomheder. De otte cases er blevet udvalgt på baggrund af respondentens svar på konkrete spørgsmål i spørgeskemaet. Her er henholdsvis en tillidsrepræsentant og en leder blevet interviewet enkeltvis på seks af arbejdspladserne. På de to arbejdspladser, hvor TR og leder er blevet interviewet sammen, har det været af hensyn til den praktiske afvikling af interviewene inden for projektets tidsramme. Desuden er to ledere fra en enkelt arbejdsplads efter eget ønske blevet interviewet sammen, da de efter både eget og TR's udsagn tilsammen udgjorde den relevante ledelseperson.

Interviewene omhandler primært forskningsspørgsmål 3, som er spørgsmålet om, hvordan man kan forstå kvaliteten og udviklingen i samarbejdet på arbejdspladserne. Da formålet med den kvalitative del af undersøgelsen er en opfølgning og uddybning af resultaterne fra den kvantitative analyse for derved at nuancere og kvalificere forståelsen af samarbejdets udvikling, er informanterne

udvalgt strategisk for at sikre den størst mulige udsigelseskraft i forhold til netop dette spørgsmål. Da intentionen er at komme dybere i forhold til, hvilke udviklingsveje samarbejdet kan tage på konkrete arbejdspladser, tager interviewene udgangspunkt i informanternes beskrivelse af samarbejdet, og de begivenheder de tillægger betydning i forhold til udviklingen i samarbejdet. I praksis har interviewene derfor i vid udstrækning taget udgangspunkt i de tematikker i forhold til samarbejdet, som informanterne selv har taget op, hvorefter den videre samtale med interviewguiden som rettesnor har berørt de foruddefinerede temaer. Fokus i interviewene har særligt været på skift i kvaliteten i samarbejdet for derved at komme tættere på, hvad der har betydning for, hvordan samarbejde udvikler sig over tid.

Interviewtiden varierede fra en halv time til 3½ timer. Den gennemsnitlige interviewtid var 1 time og 26 minutter. Alle interview blev transskriberet og analyseret..

#### *A.2.1 - Udvælgelsen af informanter*

Da fokus primært er på dynamikken i samarbejdet (samarbejdets udvikling), er arbejdspladserne for det første udvalgt strategisk efter respondenternes angivelse af, hvorvidt samarbejdet har udviklet sig enten positivt eller negativt inden for de seneste to år. Udvalget inkluderer således både arbejdspladser, hvor samarbejdet på de fleste parametre må karakteriseres som godt, og arbejdspladser, hvor parterne af forskellige årsager næsten bekrieger hinanden. Det er en vigtig pointe i den kvalitative analyse, at udvælgelsen af arbejdspladser med både godt og dårligt samarbejde giver mulighed for mere specifikt også at undersøge veje til det gode eller dårlige samarbejde. Resultaterne fra den kvantitative analyse pegede på, at udviklingen i samarbejdet de seneste to år, hvad enten den var positiv eller negativ, på størstedelen af arbejdspladserne hang sammen med enten personskitte af TR eller i ledelsen på arbejdspladsen eller forhold med relation til den generelle økonomiske krise. Det andet udvælgelseskriterium er derfor angivelsen af, om den positive eller negative udvikling i samarbejdet enten skyldtes personskitte af TR eller i ledelsen eller den økonomiske krise.

For så vidt muligt at sikre mod eventuel bias knyttet til valget af informanter, er arbejdspladserne, udover kriterierne omkring udviklingen i samarbejdet og den væsentligste faktor bag denne udvikling, udvalgt sådan, at de to arbejdspladser, som eksempelvis har oplevet en positiv udvikling i samarbejdet og har angivet at det skyldes personskitte, er udvalgt på baggrund af henholdsvis en TR's og en leders besvarelse af spørgeskemaet. Herefter er der gennemført interview med henholdsvis en leder og en TR på hver af arbejdspladserne. Herved imødegås eventuelle bias, som skyldes parternes forskellige udgangspunkter. Af resultaterne af den kvantitative analyse fremgik det, som nævnt ovenfor, eksempelvis, at lederne generelt var mere positive i forhold til samarbejdet end TR'erne.

Det er en vigtig pointe i udvælgelsen af ledere, at de befinder sig på forskellige niveauer i organisationerne, fra produktionschefer til administrerende direktører. Dermed repræsenterer de forskellige ledere også forskellige lag i både organisationen og samarbejdet, hvilket har betydning i forhold til deres fokus i forståelsen af samarbejdet. Pointen er, at den kvalitative analyse, qua bredden i

udvælgelsen af lederne, omfatter samarbejdet i alle dets afskygninger fra det daglige samarbejde på gulvet til samarbejdet i bestyrelsen. Det er dog samtidig vigtigt at holde sig for øje, at netop det at casene baserer sig på én TR og én LR gør, at de er udtryk for disse aktørers opfattelser og derfor ikke nødvendigvis er dækkende for opfattelsen hos alle personer på arbejdspladsen.

Konkret blev informanterne udvalgt ud fra en population af arbejdspladser, som matchede ovenstående kriterier om henholdsvis udvikling i samarbejdet betinget af enten personsift eller den økonomiske krise. Af denne population blev en række respondenter kontaktet med henblik på at gennemføre interview både med vedkommende og den person vedkommende udpegede som den vedkommende primært samarbejdede med. Det betød i praksis, at lederne primært udpegede TR for den største gruppe i produktionen, mens nogle TR udpegede den administrerende direktør eller ejer, mens andre udpegede den daglige leder i produktionen. Konkret afslog to TR'er henvendelsen om interview med henvisning til henholdsvis manglende tid og manglende erfaring med samarbejdet. Fire ledere afslog henvendelsen med henvisning til manglende tid. Ingen TR'er eller ledere afslog henvendelsen med henvisning til, at samarbejdet fungerede for dårligt til, at de ønskede at udtale sig herom.

Som skemaet nedenfor illustrerer, adskiller både arbejdspladserne og de konkrete TR'er og ledere sig både i forhold til anciennitet og en række andre punkter.

#### *A.2.2 - Anonymitet*

Vi har valgt at anonymisere de otte arbejdspladser. I forhold til den kvalitative undersøgelses interesse i at følge op på resultaterne af den kvantitative analyse er det af mindre interesse, hvilke konkrete arbejdspladser der er tale om. Det afgørende er i stedet de oplysninger, informanterne kan bidrage med i forhold til spørgsmålet omkring samarbejdets udvikling. Erfaringen er i den sammenhæng, at anonymitet sikrer et mere tillidsfuldt udgangspunkt for interviewet og dermed også sikrer bedre og mere interessante informationer, fordi informanterne er trygge ved at fortælle om eventuelt kontroversielle emner.

De af informanterne, som ønskede at tjekke fremstillingen af samarbejdet på deres arbejdsplads forud for offentliggørelsen, har haft mulighed herfor. Det skyldes, at nogle informanter kan synes, at konkrete udtalelser kan være problematiske enten i forhold til modparten eller i forhold til vedkommendes bagland. Har informanten ønsket det, er citatet taget ud af rapporten. Informationen har dog indgået i den tværgående analyse af hvilke faktorer, der influerer samarbejdet, så de ikke har kunnet spores tilbage til en enkelt arbejdsplads.