



Brug af individuelle løntillæg i et arbejderkollektiv

Et kvalitativt casestudie af brugen af
individuel kvalifikationsløn på en dansk
industrivirksomhed

Kandidatspeciale af Signe Uhrenholdt Madsen

Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Vejleder: Anna Ilsøe

Antal tegn (inkl. fodnoter): 191.529

28.februar 2017

Indholdsfortegnelse

FORORD	3
ABSTRACT	4
1. INDLEDNING	5
1.1 PROBLEMFOMULERING	6
1.2 UNDERSØGELSENS FORMÅL	7
1.3 BEGREBSAFKLARING	8
1.4 PRÆSENTATION AF SPECIALETS METODE OG TEORETISKE RAMME	9
1.5 PRÆSENTATION AF SPECIALETS CASE	9
1.6 SPECIALETS OPBYGNING	10
2. EKSISTERENDE VIDEN PÅ OMRÅDET	12
2.1 STUDIER OM "ARBEJDERKOLLEKTIVET"	13
2.2 STUDIER OM INDIVIDUALISEREDE LØNSYSTEMER OG INDIVIDUELLE FORHANDLINGER	14
2.3 CENTRALISERET DECENTRALISERING I PRAKSIS	15
3. SPECIALETS TEORETISKE FORSTÅELESERAMME	17
3.1 STRATEGISKE FORHANDLINGER	18
3.1.2 INTRAORGANISATORISKE FORHANDLINGER	20
3.1.3 BOUNDARY CONFLICTS OG FACTIONAL CONFLICTS	21
3.2 ARBEJDERKOLLEKTIVET	22
3.2.1 EN SYSTEMTEORI	23
3.2.2 DET TEKNISK-ØKONOMISKE SYSTEM OG DET MENNESKELIGE SYSTEM	23
3.2.3 ARBEJDERKOLLEKTIVETS LOGIKKER	24
3.2.4 ARBEJDERKOLLEKTIVETS GRUNDPROCESSER	25
3.2.5 INFILTRATION	26
3.3 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	26
3.3.1 KERNEELEMENTER I HRM	27
3.3.2 HÅRD OG BLØD HRM	28
3.3.3 INDIVIDUELLE LØNTILLÆG OG HRM	28
3.4 TEORETISK DISKUSSION	29
3.4.1 TEORIERNES GEOGRAFISKE OPRINDELSE	30
3.4.2 TIDSPUNKT FOR UDVIKLING AF TEORIERNE	31
3.4.3 DEN SOCIOLOGISKE DEBAT OM AKTØRER VERSUS STRUKTURER	32
4. VIDENSKABSTEORETISKE OVERVEJELSER	34
4.1 DEN KRITISKE REALISMES ONTOLOGI OG EPISTEMOLOGI	34
4.2 METODOLOGISK INDIVIDUALISME VS. METODOLOGISK KOLLEKTIVISME	35
5. METODISKE OVERVEJELSER	37
5.1 DEN KVALITATIVE TILGANG	38
5.2 DET KVALITATIVE CASESTUDIE	38
5.3 CASEUDVÆLGELSE	39
5.4 INKLUSIONSKRITERIER FOR CASE	39

5.5 UDVÆLGELSE AF INFORMANTER	41
5.6 DEN VIRKSOMHEDSINTERNE GATEKEEPER	43
5.7 INTERVIEWGUIDE OG DET SEMISTRUKTUREREDE INTERVIEW	44
5.8 ETIK OG ANONYMITET	45
6. ANALYSESTRATEGI	47
6.1 KODNINGS- OG ANALYSESTRATEGI	47
6.2 TRANSSKRPTIONSSTRATEGI	48
ANALYSE	49
7. NYT LØNSYSTEM OG MASKINFABRIKKEN SOM EN HRM-VIRKSOMHED	51
7.1 MOTIVATION OG FORMÅL MED NYT LØNSYSTEM	51
7.2 MASKINFABRIKKEN SOM EN HRM-VIRKSOMHED	54
7.3 DIVERGERENDE MEDARBEJDERINTERESSER OG INDIVIDUELLE LØNTILLÆG	56
8. TEKNIKAFDELINGEN SOM ET ARBEJDERKOLLEKTIV	58
8.1 PROBLEMTOLKNINGSPROCESSEN	58
8.2 IDENTIFIKATIONSPROCESSEN	61
8.3 INTERAKTIONSPROCESSEN	63
9. FORHANDLINGSPROCESSEN	68
9.1 FORHANDLINGSFORLØBET	68
9.2 FORHANDLINGERNE SOM INTEGRATIV PRAKSIS	72
10. DET NYE LØNSYSTEMS KONSEKVENSER FOR ARBEJDERKOLLEKTIVET	75
10.1 DE INTRAORGANISATORISKE UDFORDRINGER	75
10.2 DET NYE LØNSYSTEMS KONSEKVENSER FOR ARBEJDERKOLLEKTIVET	80
11. DISKUSSION OG METODISKE REFLEKSIONER	86
11.1 ARBEJDERKOLLEKTIVETS INTERESSER OG TILLIDSREPRÆSENTANTENS INTERESSER	86
11.2 HRM'S INDTOG I DEN KLASSISKE INDUSTRIVIRKSOMHED	88
11.3 METODISKE REFLEKSIONER	89
11.4 RELIABILITET OG CASEUDVÆLGELSE	90
12. KONKLUSION	92
13. LITTERATUR	95

Forord

Dette speciale ville ikke have kunnet lade sig gøre uden nogle helt bestemte personer, som jeg gerne vil rette en tak til.

Først og fremmest vil jeg gerne sige tak til min vejleder Anna Ilsøe, som igennem hele processen har bidraget med konstruktiv kritik og engageret vejledning.

Derudover vil jeg gerne takke Claus Krogh Hansen fra CO-Industri og Allan Valentin fra Dansk Industri, som ved flere lejligheder har stillet sig til rådighed for spørgsmål og konstruktiv dialog i forbindelse med min indledende research, og som gav mig mulighed for at komme med på en yderst relevant konference, som har været af stor betydning for mit speciale.

Til sidst vil jeg gerne rette en stor tak til den medvirkende virksomhed, hvor både ledelse, medarbejdere og tillidsrepræsentanter tog i mod mig med åbne arme og nysgerrighed over for mit projekt.

Signe Uhrenholdt Madsen
28.februar 2017

Abstract

Through an in-depth qualitative case study carried out in a large Danish industrial enterprise, this thesis investigates, how the worker collectivity has responded to the implementation of a new variable pay system. Furthermore, it examines how the negotiation process between management and the shop stewards proceeded.

The study is carried out in the enterprise *Maskinfabrikken* and is empirically founded on in-depth interviews with employees, shop stewards, and management representatives.

The thesis's analytical framework consists of three main theoretical perspectives: First, Sverre Lysgaard's theory of the worker collectivity is applied to comprehend the particularity of the informal organization between subordinate employees. Second, Richard Walton and Robert McKersie's theory on social labour negotiations is used to understand how the negotiation process of the new pay system proceeded between management and the shop stewards. Third, the thesis draws on the Human Resource Management (HRM) approach, which contributes to the understanding of management's intentions and motivations behind the new variable pay system on the case.

The results show that the new pay system can be characterised as being clearly inspired by the individualised logics inherent in HRM. Furthermore, the analysis indicates that the negotiation process is integrative and based on mutual trust between management and the shop stewards. The analysis also supports that the employees in the *Teknikafdeling* can be defined as a working collectivity, as described by Lysgaard. Finally, the analysis shows that the employees experience different consequences of the new pay system. Still, they don't experience it affecting the collegial collectivity or their internal collaboration. In the long term, however, some employees fear that the new pay system can result in a divided worker collectivity, which might favour employees with a close relationship to the supervisors. Conversely, other employees prefer the new pay system over the prior one, as it provides a more accurate assessment of the individual employee.

These results contribute to further discussion: First, the results contribute to a larger labour market discussion on whether new work organisations and styles of management can coexist with the institutionalised system of cooperation and collective bargaining in Denmark. Second, it feeds into a discussion on how to conceptualise and differentiate between the interests of the employees and the interests of the shop stewards, who are supposed to represent the employees.

1. Indledning

Hvad sker der når et lønsystem, der bygger på individuelle logikker og som har optimering af den enkelte medarbejders motivation og performance som sit primære mål, møder et arbejderkollektiv bestående af timelønnede medarbejdere på en industrivirksomhed, der bygger på kollektivistiske værdier og normer? Og hvilke udfordringer kan der opstå mellem ledelse og tillidsrepræsentanter og mellem medarbejdere og tillidsrepræsentanter i en forhandlingsproces af et nyt lønsystem?

Det er disse spørgsmål som nærværende speciale undersøger ud fra et kvalitativt casestudie på en stor dansk industrivirksomhed, Maskinfabrikken¹, som har indført et nyt lønsystem. Et lønsystem hvor en del af medarbejdernes samlede løn nu afhænger af en individuel kvalifikationsløn, der bygger på en individuel vurdering af både medarbejdernes faglige og personlige kvalifikationer, som medarbejderne forhandler individuelt med deres nærmeste arbejdsleder.

Set i lyset af at danske industrivirksomheder traditionelt set, og stadigvæk, er præget af stærke kollektive arbejderfællesskaber, som er opstået som en konsekvens af et gennemgribende kollektivt overenskomstsysteem og en høj organisationsgrad, bliver det særligt interessant at undersøge, hvordan et lønsystem baseret på individuelle elementer kan fungere i et kollektivorienteret arbejderkollektiv. En kvantitativ undersøgelse fra 2008 om decentralisering indenfor industrien viser, at forhandlinger om individuelle løntillæg øger risikoen for konflikter på arbejdspladsen, og på denne baggrund bliver det særligt interessant at undersøge denne problemstilling (Ilsøe 2012:775).

For dette speciale er det nødvendigt at forstå den kontekst, som det indskrives sig i samt hvilke overordnede udfordringer, der kan identificeres inden for det danske arbejdsmarked. Specialet indskrives sig i en global virkelighed, hvor danske virksomheder i højere grad end tidligere er presset af en øget international og teknologisk konkurrence, som stiller store krav til deres effektivitet og omstillingsparathed. I kampen for at følge med ses der en tendens til, at virksomheder i stigende

¹ Virksomheden går i specialet under navnet Maskinfabrikken af hensyn til virksomhedens anonymitet.

grad kræver mere fleksible og omstillingsparate medarbejdere, der kan leve op til denne nye virkelighed (Navrbjerg 1999:17ff). Et svar på disse krav er indtoget af nye individualiserede arbejdsorganiseringer, som har den enkelte medarbejders opkvalificering og motivation i centrum, som især Human Resource Management, og man taler om en individualisering af relationen mellem medarbejder og ledelse (Navrbjerg 1999:26f). Forskere peger på, at med den stigende internationalisering falder arbejdsgiveres interesser for nationale overenskomster, der fjerner den nationale konkurrence på lønninger, fordi netop løn er et vigtigt konkurrenceparameter i den globale konkurrence og man taler om en decentralisering eller en deregulering af de industrielle relationer i hele verden (Due, Madsen, og Strøby Jensen 1993:45).

Disse udviklingstendenser er især interessante at undersøge i en dansk kontekst, fordi den danske model for arbejdsmarkedsregulering fortsat er en af de stærkeste og mest institutionaliserede arbejdsmarkedsmodeller i verden (Due og Madsen 2008:514). I Danmark har man også kunne spore tendenser på decentralisering de sidste 20-30 år, og inden for dansk arbejdsmarkedsforskning taler man om *Centraliseret Decentralisering*, som refererer til, at der har fundet en decentralisering sted uden et tilsvarende stort fald i organiseringsgraden og medlemstallet i fagforeningerne (Ilsøe 2012:760). Begrebet refererer endvidere til den udvikling og forskydning, der har fundet sted i Danmark, som betyder, at forhandlinger, der tidligere fandt sted på sektorniveau, nu i højere grad finder sted lokalt på virksomhedsniveau og inden for rammerne af lokalaftaler. Denne udvikling skal ikke ses som en deregulering af overenskomstsyste­met, fordi tillidsrepræsentanterne ude på virksomhederne stadigvæk spiller en vigtig rolle i de lokale forhandlinger. Dermed er fagforeningerne fortsat repræsenteret lokalt (Ilsøe 2010:35).

Nye lønsystemer, der indeholder performancebaseret elementer og som forhandles lokalt ude på virksomhederne, kan ses som et udtryk for centraliseret decentralisering og undersøgelser viser, at der er en udbredt praksis blandt virksomheder til at forhandle lokalaftaler om individuelle løntillæg, hvilket kan føre til lønspredning mellem medarbejdere indenfor industrien (Ilsøe 2009:38ff).

1.1 Problemformulering

Set i lyset af den danske tradition for kollektive lønforhandlinger og stærke arbejderkollektiver præget af fagbevægelsens logikker, er det interessant at undersøge brugen af lønsystemer med individuelle og differentierende elementer, som et udtryk for centraliseret decentralisering. På denne

baggrund ønsker jeg i dette speciale at besvare følgende **problemformulering** igennem et kvalitativt casestudie:

Hvordan påvirker individuel kvalifikationsløn arbejderkollektivet?

For at kunne besvare denne problemformulering har jeg fundet det nødvendigt at opstille følgende forskningsspørgsmål:

1. Hvad er ledelsens motivation og strategier for at indføre et nyt lønsystem i virksomheden?
2. Omkring hvilke elementer/i hvilke situationer konstitueres arbejderkollektivet hhv. stærkt og svagt?
3. På hvilket niveau i virksomheden har forhandlingerne om det nye lønsystem fundet sted og hvilke aktører og krav har påvirket forhandlingsprocessen?

1.2 Undersøgelsens formål

Problemstillingen er interessant at undersøge, fordi der er en diskrepans i mellem det værdi- og normsæt, som opretholder et stærkt og fællesskabspræget arbejderkollektiv på den ene side og brugen af individuelle forhandlinger af kvalifikationsløn på den anden side, hvor fokus i højere grad er centreret omkring den enkelte medarbejders udvikling. Mere overordnet er formålet med dette speciale at undersøge et lønsystem med individuelle elementer som et eksempel på, hvad der sker, når individualiserede ledelsesformer, som Human Resource Management, skal sameksistere med de institutionaliserede kollektive repræsentationer på en konkret industrivirksomhed.

Med dette speciale ønsker jeg igennem et kvalitativt casestudie at undersøge de mekanismer, der bliver bragt i spil blandt timelønnede medarbejdere på en industrivirksomhed, når der bruges individuelle forhandlinger og differentieret tildeling af kvalifikationsløn, som kan betyde, at medarbejdere i samme enhed kan tjene forskellig løn. Den konkrete problemstilling er på nuværende tidspunkt ikke blevet undersøgt kvalitativt fra et medarbejderperspektiv, hvorfor specialet bidrager med ny viden omkring forholdet og samspillet mellem det kollektive og det individuelle, som bliver konkretiseret med de individuelle forhandlinger af kvalifikationsløn, indenfor rammerne af en industrivirksomhed

1.3 Begrebsafklaring

I specialets problemformulering indgår to termer, som det er nødvendigt at afklare.

Arbejderkollektiv er et teoretisk begreb, som stammer fra den norske sociolog Sverre Lysgaards hovedværk fra 1961 ”Arbejderkollektivet”. Arbejderkollektivet er et begreb for det beskyttende fællesskab, som opstår blandt underordnede arbejdere i en industrivirksomhed. Det bygger på et lighedsprincip om, at ingen medarbejdere skal stikke frem fra kollektivet og ingen skal vurderes individuelt af ledelsen (Lysgaard 1996:12).

Individuel kvalifikationsløn henviser til den del af de timelønnede medarbejders løn, som de modtager i form af et tillæg for jobrelevante faktorer (kompetencer, fleksibilitet) og personrelevante faktorer (engagement, samarbejde, sikker adfærd, kvalitet & orden og omhu) og som lægges oven i deres faste basisløn. Maskinfabrikkenes nye lønsystem er stærkt inspireret af Dansk Industri og CO-Industriens fælles metodeplatform for nye lønsystemer for timelønnede medarbejdere i industriens virksomheder, som hedder ”Plusløn” (Krogh Hansen 2009:9). Figur 1 viser elementerne i ”Plusløn”. Dette speciale undersøger kun kvalifikationsløn, fordi det er det eneste af de ekstra lønelementer, der forhandles og tildeles individuelt, og som ikke gives kollektivt eller er et midlertidigt tillæg.



Figur 1: Elementer i Plusløn (Krogh Hansen 2009, 23)

1.4 Præsentation af specialets metode og teoretiske ramme

For at kunne besvare specialets problemformulering, har jeg valgt at benytte det kvalitative casestudie som metode, fordi jeg er af den opfattelse, at svaret på min problemformulering skal findes i de interne sociale dynamikker og relationer. Igennem ét kvalitativt casestudie bliver det muligt at forstå kompleksiteten og samspillet i mellem aktørerne og den virksomhedsspecifikke kontekst, som de er situeret i og give en dybdegående og tyk beskrivelse af samspillet mellem dem.

Som teoretisk ramme har jeg valgt tre overordnede teoretiske perspektiver, som til sammen danner en komplet forståelsesramme, der bidrager til at besvare problemformuleringen. Jeg har valgt at benytte Sverre Lysgaards strukturalistisk inspireret teori fra 1961 om arbejderkollektivet til at forstå, hvordan medarbejderne på Maskinfabrikken i samspil med hinanden og de organisatoriske rammer og i deres relation til ledelsen skaber et arbejderkollektiv, som består omkring nogle bestemte kollektive værdier og normer. Derudover har jeg valgt at benytte Richard Walton & Robert McKersies aktørorienteret teori fra 1965 om sociale forhandlinger i en arbejdsmæssig kontekst til at forstå, hvordan forhandlingerne af det nye lønsystem er foregået mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne samt for at vise hvilke udfordringer og interesseuoverensstemmelser mellem dem der kan identificeres i empirien. Til sidst har jeg valgt at inddrage den nyere individorienteret teoretiske og praktiske tilgang Human Resource Management, som bidrager til at forstå intentionerne bag det nye individualiserede lønsystem på Maskinfabrikken.

1.5 Præsentation af specialets case

Jeg har valgt at lave et kvalitativt casestudie på en stor dansk industrivirksomhed med cirka 500 timelønnede medarbejdere. Virksomheden vedtog i sommeren 2015 et nyt lønsystem for deres timelønnede medarbejdere i produktionen, som betyder, at medarbejdernes løn er sammensat af en basisløn, som er knyttet til deres konkrete arbejdsopgaver, og af en kvalifikationsløn, som udgør de sidste 10 % af lønnen. Denne del er bestemt af individuelle faktorer, som medarbejderne forhandler individuelt med deres nærmeste arbejdsleder en gang årligt.

Maskinfabrikken er en virksomhed i vækst, og den fremlagde i 2016 et stort overskud. Virksomheden har desuden investeret i ny robotteknologi, hvilket har betydet, at de har været i stand til at fastholde lokale arbejdspladser samt opretholde en konkurrencedygtig pris på deres produkter, og virksomheden forventer endvidere, at der skal ansættes flere timelønnede medarbejdere og funktionærer

det næste stykke tid. Det nye lønsystem er altså blevet udviklet og implementeret i en periode, hvor virksomheden har været i vækst, og lønsystemet er dermed ikke et led i virksomhedens overlevelse.

Da virksomheden er en stor virksomhed med otte produktionsafdelinger, har jeg valgt at fokusere på én afdeling, som i specialet går under navnet Teknikafdelingen af hensyn til virksomhedens anonymitet. Når der i specialet refereres til arbejderkollektivet, henviser det til medarbejderne i denne afdeling. I Teknikafdelingen arbejder 35 timelønnede medarbejdere, som producerer et af virksomhedens kerneprodukter. Medarbejderne er fordelt ud på tre skift: dags-, aften-, og natskift og har en arbejdsleder og en produktionsleder tilknyttet.

1.6 Specialets opbygning

I **kapitel 2** gennemgår jeg den eksisterende viden indenfor specialets problemfelt.

I **kapitel 3** præsenterer jeg specialets teoretiske fundament, som består af tre overordnede teoretiske perspektiver og som til sammen danner rammen for mit analytiske blik på specialets empiri.

I **kapitel 4 og 5** introducerer jeg mit videnskabsteoretiske udgangspunkt og begrunder og diskuterer specialets metodiske design og datagrundlag.

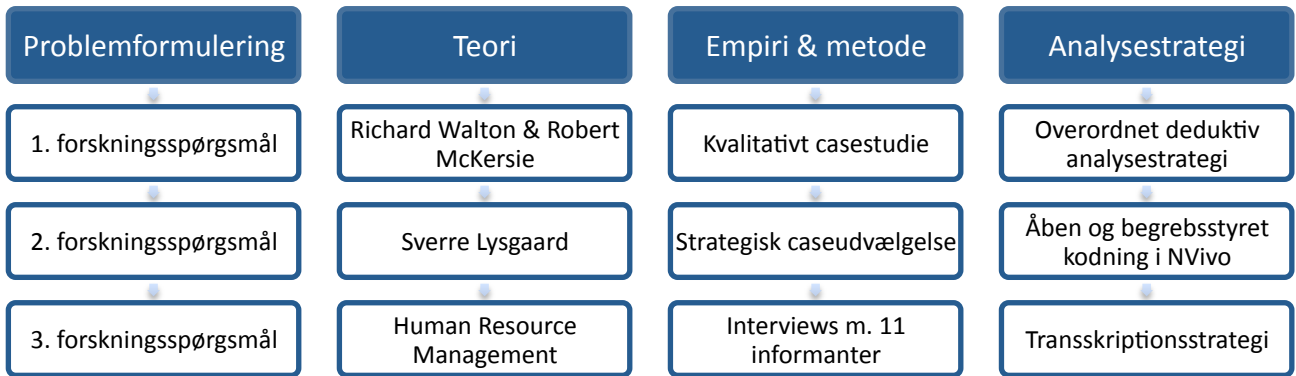
I **kapitel 6** præsenterer jeg min analysestrategi samt argumenterer for hvilken kodningsstrategi, jeg har anvendt.

I **kapitlerne 7, 8, 9 og 10** analyserer jeg undersøgelsens empiriske materiale med henblik på at besvare problemformuleringen. Analysekapitlerne er opbygget ud fra problemformuleringen og de tre forskningsspørgsmål.

I **kapitel 11** diskuterer jeg to relevante problemstillinger, som jeg identificerede i min analyse af det empiriske materiale og reflekterer over undersøgelsens metodiske design og resultaternes generaliserbarhed.

I specialets **sidste kapitel** konkluderer jeg på baggrund af min undersøgelses resultater og viser specialets distinkte vidensbidrag.

Figur 2 viser en oversigt over specialets samlede forskningsdesign.



Figur 2: Oversigt over specialets samlede forskningsdesign

2. Eksisterende viden på området

I det næste kapitel vil jeg kort redegøre for den eksisterende viden indenfor dette speciales problemfelt: Hvordan individuelle lønforhandlinger påvirker et arbejderkollektiv på en industrivirksomhed. Formålet med denne gennemgang er ikke at inddrage alt teori eller alle undersøgelser, der nogensinde er lavet indenfor feltet omkring individuelle lønforhandlinger inden for industrien. Formålet er i stedet, at gennemgangen skal understøtte specialets formål og bedst muligt give et overblik over, hvad man allerede ved, og især hvor i litteraturen der er et videnshul, som specialet kan være med til at udfylde.

Som metode til at finde relevant litteratur har jeg været inspireret af kædesøgning, hvor én artikel fører en videre til den næste. I relation til specialets problemformulering har jeg i min litteratursøgning valgt at tage udgangspunkt i Sverre Lysgaards værk ”Arbejderkollektivet” og undersøgt hvilke artikler, der har refereret til værket i relevante databaser ved at søge på ”Cited by”. Lysgaards værk er ikke oversat fra norsk, hvorfor det kun er citeret i nordiske arbejdsmarkedsstudier, hvilket indskrænker antallet af studier, der har benyttet hans værk.

Jeg har valgt at opstille nogle inklusionskriterier for, hvilke undersøgelser og studier jeg har inddraget i denne gennemgang, for at den kan siges at være tilstrækkelig i forhold til min problemformulering.

De opstillede inklusionskriterier for valget af inddraget litteratur kan overordnet inddeles i to:

1. Studier der har benyttet Sverre Lysgaards teori om *Arbejderkollektivet*.
2. Studier der har undersøgt brugen og konsekvenserne af individuelle løntillæg og lønspredning blandt timelønnede medarbejdere inden for industrien.

Udover disse to kriterier, har jeg også fundet det relevant at inddrage et dansk og et internationalt studie om decentralisering. I bilag 13 er der en oversigtstabel over alle studierne, som jeg har inddraget i litteraturgennemgangen.

2.1 Studier om "Arbejderkollektivet"

Navrbjerg har i sin PhD-afhandling (1999) samt i artiklen, som bygger videre på det indsamlede data fra hans PhD (2001), undersøgt hvilke konsekvenser øget fleksibilitet og nye organiseringer af arbejdet har for medarbejdere og arbejdsgivere. Herunder har Navrbjerg undersøgt, hvilken betydning øget fleksibilitet har for de sociale relationer og samarbejdet blandt medarbejderne på en virksomhed. Navrbjerg har som teoretisk koncept blandt andet brugt Lysgaards teori om arbejderkollektivet, hvilket gør undersøgelsen relevant for mit speciale at forholde sig til.

Navrbjerg undersøger fleksibilitet bredt ud fra fem fleksibilitetsbegreber, hvor et af delementerne er den lønmæssige fleksibilitet, som er relevant for mit speciale, da nye individualiserede lønsystemer, kan forstås som et udtryk for lønmæssig fleksibilitet. Navrbjerg finder, at medarbejderes opfattelse af nye tiltag som nye lønsystemer i høj grad handler om, hvorvidt tiltaget opfattes som værende inde for rammerne af arbejderkollektivets normer eller om det i højere grad opfattes som en infiltration fra ledelsen (Navrbjerg 2001:80).

To nyere artikler, som benytter Lysgaards undersøgelse som udgangspunkt, er Karlsson et al. (Karlsson, Axelsson, og Skorstad 2016; Karlsson, Skorstad, og Axelsson 2015), som bygger på det datamateriale, de indsamlede i 2010 på den samme papirfabrik, som Lysgaard lavede sit omfattende studie på i slutningen af 1950'erne. Formålet med at tage tilbage til den samme virksomhed var at undersøge i hvor høj grad, man stadig kunne identificere et arbejderkollektiv med de dertilhørende specifikke normer og relationer, som Lysgaard fandt i sin undersøgelse (Karlsson m.fl. 2015:3). Forskerne var særligt interesseret i at undersøge om, arbejderkollektivet var svækket i forhold til det Tekniske/Økonomiske-system, eksemplificeret ved en individualisering af medarbejderledelsesrelationen (Karlsson m.fl. 2015:3). Forskerne konkluderer, at arbejderkollektivet og dets normer stadig findes og er stærkt på trods af ændringer i forhold til teknologisk udvikling og skiftende ledelser (Karlsson m.fl. 2015:10). Dette viser, at Lysgaards teori fortsat er gyldig i 2017 og dermed relevant for mig at benytte som teoretisk koncept i min undersøgelse. Endvidere, og yderst relevant i forhold til mit speciale, vurderer artiklen, at arbejderkollektivets styrke vil vise sig, hvis man forestiller sig, at ledelsen kunne finde på at introducere nye individualiserede lønsystemer (Karlsson m.fl. 2015:11).

2.2 Studier om individualiserede lønsystemer og individuelle forhandlinger

Det andet ”ben” af specialiets problemformulering omhandler individuelle forhandlinger af løn samt udviklingen hen i mod en øget brug af differentierede og individualiserede lønsystemer inden for industrien, som traditionelt har været præget af kollektive lønsatser. I relation til dette område, er der især to artikler, som jeg vurderer er vigtige for mit speciale.

Det første studie er Nergaard et al.’s artikel (2009), som undersøger, hvad den stigende udbredelse af nye og mere individualiserede lønsystemer indenfor metalindustrien i Europa betyder for arbejdsmarkedets parters organisering. Derudover undersøger forskerne, hvordan fagforeningsrepræsentanter agerer i deres forhandlingsposition indenfor rammerne af mere individualiserede lønsystemer (Nergaard m.fl. 2009:125).

Helt konkret undersøger de fire europæiske lande, og for mit speciale er det mest relevant at fokusere på undersøgelsens resultater i forhold til Norge, da det norske arbejdsmarkedssystem på mange måder ligner det danske. Undersøgelsen viser, at organiseringsgraden er afgørende for, hvordan tillidsrepræsentanter ude på arbejdspladsen reagerer på indførslen af nye individualiserede lønsystemer. Undersøgelsen viser også, at fagforeninger ofte anser sådanne lønsystemer som en trussel mod retfærdighedsfølelsen og ligheden blandt medarbejdere, og de er især kritiske over for, at medarbejdere som udfører det samme job, kan modtage forskellig løn (Nergaard m.fl. 2009:138). Afslutningsvis viser studiet, at nye individualiserede lønsystemer kan få en betydning for tillidsrepræsentanterne ude på virksomhederne og gøre det sværere for dem at navigere rundt mellem medarbejdernes interesser. I kraft af tillidsrepræsentanternes tætte forbindelser til arbejderkollektivet bliver denne problemstilling også relevant for mit speciale.

Professor i økonomi Tor Eriksson undersøger i sin artikel (2001), hvor udbredt brugen af performancebaserede lønsystemer er blandt danske virksomheder. Undersøgelsen er kvantitativ og bygger på en stor spørgeskemaundersøgelse med 1605 observationer. Undersøgelsen viser, at 63 % af de adspurgte virksomheder benytter en eller flere former for performancebaseret løn (Eriksson 2001:21). Overordnet konkluderer undersøgelsen, at performancebaserede lønsystemer ofte bliver brugt i større virksomheder, i virksomheder med udenlandske ejere samt i virksomheder hvor ledelsen er relativ ny (Eriksson 2001:20).

2.3 Centraliseret decentralisering i praksis

Specialets fokus ligger inden for det overordnet felt, der beskæftiger sig med udviklingen af det danske aftalesystem og centraliseret decentralisering. Set i denne kontekst er der især en undersøgelse, hvis konklusioner er vigtige at nævne, og som indkredser det videnshul, som nærværende speciale udfylder. Det drejer sig om Ilsøes undersøgelse (2009) om brugen af lokalaftaler omkring løn og arbejdsvilkår som et billede på den decentralisering, der har fundet sted de sidste 25 år (Ilsøe 2009:5). Undersøgelsen bygger på en stor spørgeskemaundersøgelse og undersøger, hvad decentraliseringen betyder i praksis for arbejdsgivere og tillidsrepræsentanter indenfor industrien. Ilsøe viser, at der er stor forhandlingsaktivitet lokalt på virksomhederne, og at forhandlingsrelationerne mellem tillidsrepræsentanter og ledere er præget af høj grad af tillid. Desuden viser undersøgelsen, at decentraliseringen har betydet en øget differentiering af både løn og arbejdsvilkår, hvilket er en udfordring for tillidsrepræsentanterne, fordi det kan blive sværere at forhandle lokalaftaler, som alle medarbejdergrupper med forskellige interesser er tilfredse med (Ilsøe 2009:5).

Ilsøe vurderer, at det vil være relevant med yderligere forskning i denne problemstilling. Hun peger på, at en opfølgende kvalitativ undersøgelse, hvor man interviewer medarbejdere, vil være relevant i forhold til at kunne forstå, hvordan de oplever forskellige typer af lokalaftaler på virksomhederne. Sådantype studie vil gøre det muligt at undersøge i hvor høj grad, der er opbakning til tillidsrepræsentanten samt hvor stærkt et forhandlingsmandat vedkommende forhandler ud fra (Ilsøe 2009:120). Med dette speciale bliver det muligt at gå i dybden med præcis hvilke mekanismer og processer, der er på spil lokalt ude på Maskinfabrikken, når de forhandler løn individuelt og på den måde få et billede af, hvordan lokalaftaler forhandles i praksis.

Den sidste artikel er Harry Katz's artikel (1993) om forklaringer på, hvorfor man siden begyndelsen af 1980'erne har kunne identificere en decentralisering af de kollektive aftalesystemer i mange vestlige arbejdsmarkedssystemer (Katz 1993:3). Katz undersøger grundene til, at både virksomheder og medarbejdere er interesserede i at decentralisere forhandlingsaktiviteten. Set fra virksomhedernes perspektiv er decentralisering ønskværdigt, fordi de som konsekvens af øget teknologisk og international konkurrence, ser det som nødvendigt at indføre fleksible arbejdsorganiseringer, som HRM, så de i højere grad kan aflønne deres medarbejdere efter faktorer som fx fleksibilitet og engagement, som bliver vigtige konkurrenceparametre (Katz 1993:14). Fra et medarbejderperspektiv kan decentraliseringen i form af fx lokale forhandlinger om performancebaseret løn opleves som attraktivt, og som en konsekvens af en stadig større diversitet i medarbejdernes interesser. Som konsekvens af

dette peger Katz på, at medarbejdere er blevet mindre villige til at ofre egne krav til fordel for fællesskabets bedste, hvorfor fx individuelle forhandlinger af løntillæg kan opfattes som en type af aflønning, der tilgodeser ens unikke kompetencer (Katz 1993:16).

Opsamling

I gennemgangen af den relevante litteratur har jeg vist flere interessante perspektiver og spor, som specialet forholder sig til. Først og fremmest har jeg vist, at det er relevant at benytte Lysgaards begreb om arbejderkollektivet i en moderne kontekst. Med gennemgangen har jeg også vist, at brugen af individualiserede lønsystemer og individuelle løntillæg er en udbredt og aktuel praksis, hvorfor det bliver relevant for mig at undersøge, hvordan brugen af individuel kvalifikationsløn påvirker arbejderkollektivet på Maskinfabrikken.

3. Specialets teoretiske forståelsesramme

I dette kapitel præsenterer jeg specialets teoretiske ramme. Formålet med kapitlet er at udlede de teoretiske begreber, som jeg anvender for at kunne forstå og fortolke specialets empiri. Jeg præsenterer mit teoretiske ståsted for at gøre de teoretiske tolkninger transparente, hvilket bidrager til undersøgelsens validitet (Thagaard 2013:202). I forhold til at kunne besvare specialets problemformulering, har jeg fundet det relevant at benytte to klassiske teorier om henholdsvis forhandlinger i en arbejdsmæssig kontekst samt teori om hvordan et arbejderkollektiv på en produktionsvirksomhed skabes.

De to teorier er Richard E. Walton og Robert McKersies teori om strategiske forhandlinger i en arbejdsmæssig kontekst fra 1965 samt Sverre Lysgaards teori om arbejderkollektivet fra 1961 (Lysgaard 1996; Walton og McKersie 1965). Jeg benytter Walton og McKersies teori til at forstå, på hvilket niveau forhandlingerne om indførslen af det nye lønsystem har fundet sted, og hvilke konsekvenser dette har haft for medarbejdernes modtagelse og syn på det. Derudover bruger jeg teorien til at forstå de udfordringer, der kan opstå for en tillidsrepræsentant i forhold til at repræsentere et medarbejderfællesskab. Lysgaards teori fra 1961 bidrager til at forstå, hvordan et arbejderkollektiv opretholdes. Begge teorier anses som klassikere inden for arbejdsmarkedsstudier og har siden deres udgivelser været brugt af flere senere forskere, herunder også i en dansk og skandinavisk arbejdsmarkeds kontekst (Caraker 2006; Ilsøe 2010, 2012, Karlsson m.fl. 2016, 2015, Navrbjerg 1999, 2001; Sørensen m.fl. 2012).

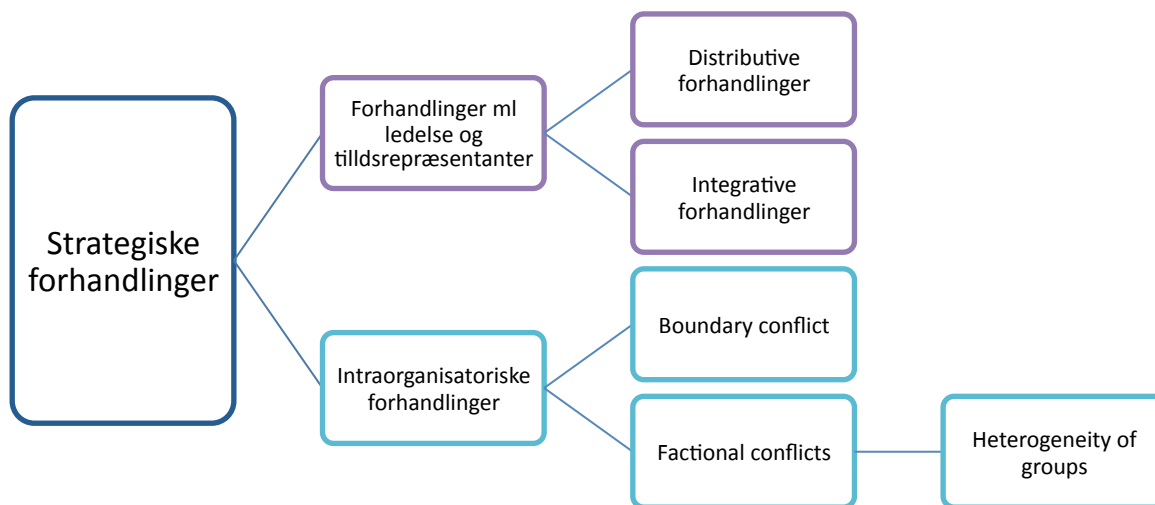
Specialet undersøger, hvad der sker, når et nyt lønsystem med individualiserede elementer møder et arbejderkollektiv på en industrivirksomhed. Jeg vurderer, at det nye lønsystem på Maskinfabrikken kan karakteriseres som et HRM-inspireret element på grund af de individuelle logikker, som fremgår eksplicit i formålet med det nye lønsystem. På den baggrund har jeg fundet det relevant at inddrage centrale aspekter fra HRM, fordi jeg vurderer, at tilgangen kan bidrage med vigtige nuancer og har blik for mekanismer, som de to andre teorier ikke har. Jeg gennemgår kort nogle af de vigtigste elementer i HRM i dette kapitel, inden jeg afslutningsvis diskuterer de tre teorier med hinan-

den i forhold til styrker og mangler i relation til undersøgelsen samt hvorfra deres teoretiske inspiration kommer fra.

3.1 Strategiske forhandlinger

De to amerikanske professorer i business administration Richard E. Walton og Robert B. McKersie har med deres teori om strategiske forhandlinger været vigtige i forhold til at anskue forhandlinger som sociale og dynamiske processer skabt af aktører inden for rammerne af nogle fastlagte strukturer (Walton og McKersie 1965:1). Walton og McKersies teori er en aktørorienteret tilgang til forhandlinger og til arbejdsmarkedsrelationer, hvilket placerer teorien inden for den handlingsteoretiske tilgang inden for Industrial Relations-teorier (Lubanski 1999:70). Walton og McKersie fornægter ikke, at strukturer og kontekst spiller en rolle i forhandlinger, der finder sted mellem faglige organisationer samt internt på virksomheder, men de fokuserer i højere grad på de processer, som er initieret af aktører (Walton og McKersie 1965:2). Walton og McKersies værk fra 1965: "A Behavioral Theory of Labor Negotiations" har fået klassikerstatus, og det vil være de teoretiske begreber herfra, som vil være fundamentet for den teoretiske redegørelse.

Først og fremmest er Walton og McKersies teori relevant at benytte i forhold til at få blik for på hvilket niveau i virksomheden, forhandlingerne af det nye lønsystem er foregået, og hvordan forhandlingerne kan karakteriseres, hvilket jeg vurderer kan have en betydning for hvordan arbejderkollektivet opfatter det nye lønsystem. Derudover har teorien blik for, hvordan en tillidsrepræsentant konstitueres i forhandlingssituationer med ledelsen, samt hvordan de navigerer i medarbejderes divergerende interesser. I de næste afsnit vil jeg gennemgå nogle af de vigtigste begreber fra teorien i relation til specialets overordnede problemformulering. Figur 3 viser de begreber fra teorien, som jeg benytter i specialet.



Figur 3: Oversigt over Walton og McKersies forskellige forhandlingstyper. Egen tilvirkning

3.1.1 Distributive og integrative forhandlinger

En vigtig præmis for Walton og McKersies teori er, at de ser forhandlingssituationer som sociale processer. I kraft af denne tilgang anskuer de forhandlinger som en blanding af både konfliktfulde og samarbejdende elementer, ligesom at det ikke blot er indholdsmæssige elementer, der er på spil, men at forhandlingerne i ligeså høj grad er bestemt af forhandlernes attitude, følelser samt af tonen blandt de forhandlende parter (Walton og McKersie 1965:3). De skelner mellem forskellige typer af forhandlinger, og de to vigtigste i forhold til denne undersøgelse er *distributive* og *integrative* forhandlinger. Karakteristisk for de to typer af forhandlinger er, at de foregår mellem repræsentanter fra arbejdsgiversiden og repræsentanter fra medarbejdersiden, som i en dansk kontekst oftest er en eller flere tillidsrepræsentanter.

Distributive forhandlinger er karakteriseret ved, at to eller flere parter forhandler om emner, hvor det eneste mulige udfald er, at den ene part ”vinder” og den anden part ”taber”. Walton og McKersie refererer til det som et ”fixed-sum game”, som sker når flere parter forhandler om ressourcer, der kan karakteriseres som knappe, fx løn eller arbejdstid, som kan være svært at dele i to (Walton og McKersie 1965:11). *Integrative forhandlinger* adskiller sig fra distributive forhandlinger ved, at resultatet af forhandlingen samlet set skal være til fordel for begge parter, altså en win-win-situation (Ilsøe 2009:8). Walton og McKersie karakteriserer denne type af forhandling som et plus-sum game eller et varying-sum game, hvor man gør delen der forhandles om større (Walton og McKersie 1965:3). De nævner tre betingelser, som skal være tilstede i en forhandlingssituation for at fremme

den integrative forhandlingsproces. De tre betingelser er motivation, kommunikation og tillid mellem parterne (Walton og McKersie 1965:155ff).

Et eksempel på integrative forhandlinger kan ses i Ilsøes undersøgelse af udbredelsen af lokalaftaler indenfor industrien i Danmark. Her finder hun, at både otte ud af ti ledere og otte ud af ti tillidsrepræsentanter har angivet, at der har været positive effekter af lokalaftaler vedrørende både arbejdstid og brugen af individuelle løntillæg, som fx højere arbejdsglæde og højere produktivitet blandt medarbejderne (Ilsøe 2012:770). Dette kan hænge sammen med, at integrative forhandlinger kan medvirke til at bevare et forhandlingsforhold præget af tillid mellem tillidsrepræsentanterne og arbejdsgiverne, som kan gøre fremtidige forhandlinger lettere og mere succesfulde (Ilsøe 2012:763).

I relation til min undersøgelse bliver et af de interessante analysetemaer dermed at undersøge, hvorvidt forhandlingerne på Maskinfabrikken, kan forenes med integrative forhandlinger. Spørgsmålet er, om forhandlinger om differentieret løntillæg kan være en del af et integrativt forhandlingsforløb, hvor alle ”vinder”, når man laver et lønsystem, som i udgangspunktet ikke skal tilføres flere penge. Man kan antage, at en konsekvens kunne være, at nogle medarbejdergrupper i højere grad føler sig tilgodeset og som vindere, mens andre føler sig forbigået. Dette er grunden til, at det kan være en udfordring for tillidsrepræsentanterne på Maskinfabrikken at forhandle sig frem til et resultat, der tilgodeser alle medarbejdergrupper.

3.1.2 Intraorganisatoriske forhandlinger

Et andet vigtigt begreb fra Walton og McKersie er deres begreb om *intraorganisatoriske forhandlinger* og herunder begreberne *boundary conflicts* og *factional conflicts*. Når arbejdsgivere og tillidsrepræsentanter forhandler, er det ikke kun afgørende at undersøge, hvad der er på spil mellem forhandlingsparterne, men især også hvilket mandat tillidsrepræsentanterne forhandler ud fra. Set fra tillidsrepræsentanternes perspektiv handler forhandlinger i ligeså høj grad om at få en samlet opbakning fra de medarbejdere i organisationen, der forhandles for, og dette kan ofte være den sværeste proces, fordi der kan være mangel på fælles konsensus blandt medarbejderne, om hvilke emner tillidsrepræsentanten skal tage med til forhandlingsbordet (Walton og McKersie 1965:281). Ilsøe peger på, at det oftest er mere udfordrende for tillidsrepræsentanterne end for ledelsen at opnå enighed blandt dem man skal repræsentere, bl.a. fordi tillidsrepræsentanterne ofte repræsenterer medlemmer, der tilhører forskellige fagforeninger og medarbejdergrupper, mens ledelsen ofte kun

repræsenterer ledelsen på den pågældende virksomhed. Desuden er der oftest en mere hierarkisk struktur på ledelsessiden i modsætning til på medarbejdersiden, hvilket også kan være en udfordring for at træffe beslutninger (Ilsøe 2012:764).

3.1.3 Boundary conflicts og factional conflicts

Tillidsrepræsentanterne kan opleve at være i konflikt med både sig selv og den medarbejdergruppe de repræsenterer. Walton og McKersie kalder disse to typer af rollekonflikter for *boundary conflicts* og *factional conflicts* (Walton og McKersie 1965:283). *Boundary conflicts* dækker over den situation, som en tillidsrepræsentant kan stå i, når det kan være svært at opnå konsensus om beslutninger blandt medarbejderne, som også skal kunne være mulige og realistiske at få igennem i forhandlingen med arbejdsgiverne på den anden side af forhandlingsbordet (Ilsøe 2012:765). *Factional conflicts* er den anden type af konflikt, som en forhandler kan opleve, og Walton og McKersie forklarer opståen af *factional conflicts* på følgende måde: ”*Differences in objectives arise simply because different people sometimes have contrary needs*” (Walton og McKersie 1965:288). En undertype af *factional conflicts* er *heterogeneity of groups*, som er, når medarbejdergruppen, der forhandles for, kan have divergerende interesser, fordi de er forskellige steder i forhold til uddannelse, arbejdsopgaver, alder eller anciennitet på arbejdspladsen (Walton og McKersie 1965:291). Som eksempel på medarbejdergrupper med forskellige interesser kan nævnes virksomheders brug af fleksible arbejdstider. Her er der flere undersøgelser der peger på, at fx medarbejdere med små børn, der er afhængige af at kunne hente børn inden for daginstitutioners åbningstider, ikke nødvendigvis går ind for øget flekstid, fordi de ikke kan gøre brug af det i samme grad som andre (Ilsøe 2007:54).

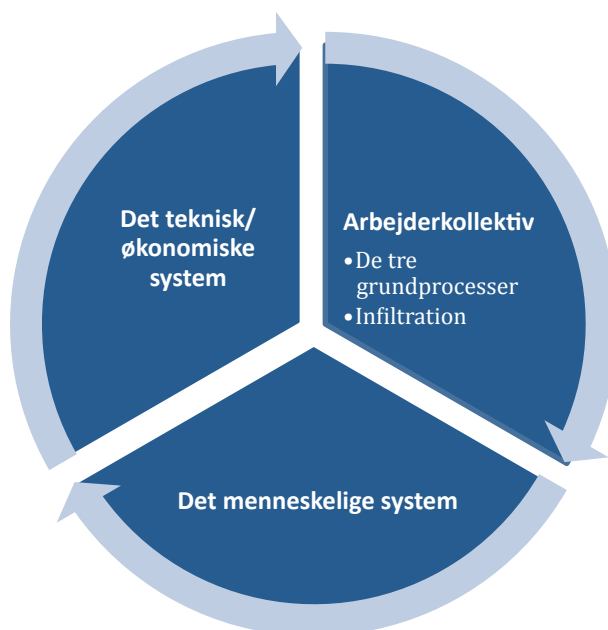
En måde hvorpå tillidsrepræsentanterne kan forsøge at minimere risikoen for intraorganisatoriske konflikter, er ved at danne koalitioner internt i de medarbejdergrupper de repræsenterer. Ilsøe forklarer denne praksis som tillidsrepræsentanternes muligheder for i forhandlingerne, eller før, at opnå et stærkt forhandlingsmandat, der bygger på en samlet opbakning fra de medarbejdere man repræsenterer, og som kan bringes til forhandlingsbordet (Ilsøe 2012:765). Dog er stærke medarbejderkoalitioner ikke garanti for, at tillidsrepræsentanterne kan se sig fri for uenigheder eller utilfredshed i forhold til medarbejdersiden. Ilsøe supplerer Walton og McKersies teori ved at introducere begrebet *representationsproblem*, som et begreb for, at selvom tillidsrepræsentanter har dannet koalitioner bag deres forhandlingsmandat, kan nye lokalaftaler på virksomheder have forskelligartede konsekvenser for forskellige typer af medarbejdergrupper, når aftalerne effektueres. Dette kan

betyde, at nogle medarbejdergrupper ikke føler sig repræsenteret af den indgåede aftale, hvilket er en udfordring for tillidsrepræsentanten, fordi det kan føre til utilfredse medarbejdere og en eventuel svækkelse af tillidsrepræsentantens fremtidige forhandlingsmandat (Ilsøe 2012:766). I relation til dette speciale bliver det relevant i analysen at undersøge, om medarbejderne har oplevet forskellige konsekvenser af det nye lønsystem, samt hvordan tillidsrepræsentanterne på Maskinfabrikken navigerer i forhold til denne problemstilling.

Jeg har i det ovenstående introduceret Walton og McKersies teoretiske begrebsapparat og redegjort for de kernebegreber, som jeg senere anvender i undersøgelsens analyse. I det næste kapitel vil jeg introducere Lysgaards begreber om arbejderkollektivet.

3.2 Arbejderkollektivet

Den norske sociolog Sverre Lysgaards hovedværk om arbejderkollektivet fra 1961 er helt centralt for specialets problemformulering. Dermed er en af præmisserne for min undersøgelse, at jeg antager, at jeg kan identificere et arbejderkollektiv på Maskinfabrikken, som fungerer ud fra de logikker, som Lysgaard har fundet frem til i sin store empiriske undersøgelse. Formålet med dette afsnit er at introducere Lysgaards teori, herunder hans begreber om forholdet mellem de tre forskellige systemer, arbejderkollektivets tre grundprocesser og ledelsesinfiltration. Figur 4 viser hvilke begreber afsnittet redegør for.



Figur 4: Oversigt over Lysgaards anvendte begreber. Egen tilvirkning

3.2.1 En systemteori

Formålet med Lysgaards empiriske undersøgelse af en norsk industrivirksomhed var at undersøge ”*underordnetes tendens til at samle sig i et slags forsvar overfor bedriften*” (Lysgaard 1996:12). Lysgaard udvikler en systemisk analysemodel til at begribe, hvordan man kan forstå en samlet arbejdsorganisation. Modellen består af følgende tre forskellige og konkurrerende systemer:

- Det teknisk-økonomiske system
- Det menneskelige system
- Arbejderkollektivet (Navrbjerg 1999:86).

Lysgaards systemmodel er ifølge ham selv en ”tankemodel”, som skal bruges som det den er: en systemisk model, der giver en begrænset og idealiseret fremstilling af virkeligheden, men som kan benyttes til at sætte fokus på hvilke mekanismer, der er tilstede inden for en arbejdsorganisation (Lysgaard 1996:16). Hvert af de tre systemer besidder nogle bestemte *værdier* og *interesser* og opererer ud fra nogle bestemte logikker, som fordrer en bestemt adfærd fra de individer, der befinder sig i systemet, hvilket betyder, at de udfører en bestemt *rolle* i systemet (Lysgaard 1996:14).

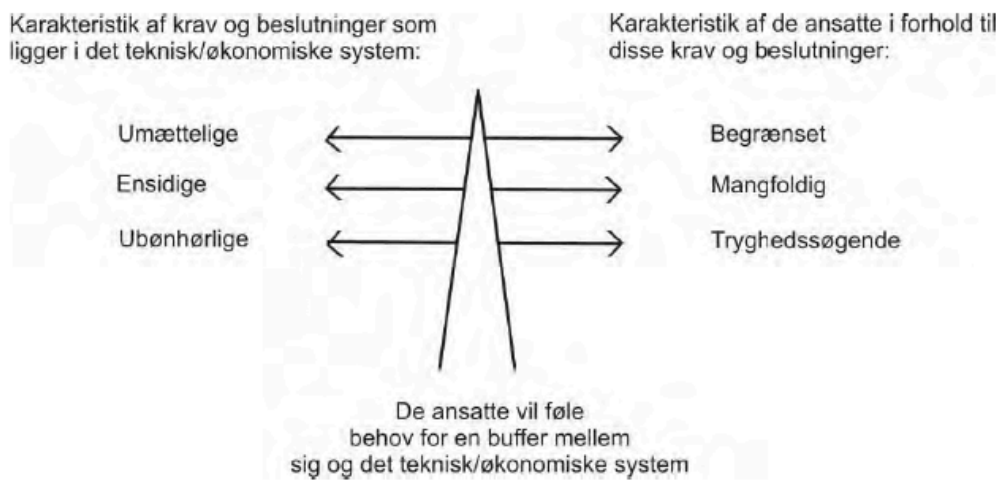
3.2.2 Det Teknisk-Økonomiske system og Det Menneskelige System

Jeg vil nu kort gennemgå de tre systemer og deres karakteristika. Det tekniske-økonomiske system (herefter T/Ø-system) er det primære system, fordi uden dette system ville der ikke eksistere nogen arbejdsorganisation (Lysgaard 1996:81). Det T/Ø-system har virksomhedens økonomiske fortjeneste og overlevelse som sit altoverskyggende mål. Dette opnås igennem effektive arbejdsprocesser og produktive medarbejdere. Det T/Ø-systems krav til medarbejderne kan beskrives som umættelige, ensidige og ubønhørlige, og medarbejderne er tilsluttet det T/Ø-system som kategorien ”ansat” (Lysgaard 1996:81).

Men medarbejderne er ikke blot ansatte, eftersom de fortsat er mennesker, der besidder almen menneskelige kvaliteter og karaktertræk – også når de er på arbejde. Dette kalder Lysgaard for det menneskelige system. Relationen mellem det menneskelige og det T/Ø-system er kompleks, fordi begge systemer stiller modsatrettede krav til den enkelte medarbejder. Eksempelvis kan det T/Ø-Systemes krav om ubønhørlighed komme til udtryk ved, at virksomheden ikke har nogen interesse i at beholde medarbejdere, hvis det bedre kan betale sig at erstatte vedkommende med en an-

den type medarbejder eller med en maskine. Dette krav kan konflikte med menneskers behov om at føle sig tryk, hvilket fx prekære ansættelser ikke er fordrende for (Karlsson m.fl. 2015:2).

Det er i spændingen mellem det menneskelige systems og det T/Ø-systems modsatrettede krav, at arbejderkollektivet har sit udspring og fungerer som en stødpude i mellem de to systemer. De mekanismer som er beskrevet, er gengivet i figur 5, som viser forholdet mellem de tre forskellige systemer.



Figur 5: Forhold mellem de tre forskellige systemer (Sørensen m.fl. 2012:27).

3.2.3 Arbejderkollektivets logikker

Arbejderkollektivet er det sidste af Lysgaards tre systemer. Arbejderkollektivet er det beskyttende fællesskab, der opstår blandt underordnede medarbejdere, og som bygger på en indbygget modsatrettet interesse i mellem ”os” (medarbejderne) og ”dem” (Bedriften) (Lysgaard 1996:12). Det T/Ø-system er en forudsætning for arbejderkollektivets eksistens, fordi arbejderkollektivet opretholdes igennem forestillingen og fortællingen om det T/Ø-systems udnyttelse af medarbejderne. (Navrbjerg 1999:86f). Arbejderkollektivet er spontant etableret, i modsætning til det planstyrede T/Ø-system, og opretholdes igennem indbyrdes kontrol igennem de sociale relationer medarbejderne i mellem samt igennem erindringer og erfaringer om tidligere konflikter i arbejdsorganisationen (Lysgaard 1996:62). Lysgaard peger på, at medarbejderne føler en normativ forpligtelse for arbejderkollektivets opretholdelse, som kommer til udtryk igennem en masse uskrevne normer om, hvad ”den gode arbejdskammerat” er, samt hvilken adfærd der tilskrives en sådan kammerat (Lysgaard 1996:67).

Grundlæggende for arbejderkollektivets eksistens er, at medarbejderne ikke bør ”stikke” frem i kollektivet og det er vigtigt, at de enkelte medarbejdere ikke vurderes individuelt af ledelsen. Lysgaard beskriver det således: ”Å belønne enkelte fremfor andre, det er å favorisere.”(Lysgaard 1996:42). I forlængelse heraf er det også ilde set, hvis medarbejderne taler for meget med ledelsen og dette samvær bør begrænses mest muligt, da det vil kunne skade solidariteten og ligheden mellem medarbejderne (Lysgaard 1996:52). Disse aspekter bliver yderst relevante for specialets analyse, fordi indførslen og brugen af individuel kvalifikationsløn er en måde, hvorpå ledelsen skiller kollektivet ad, og tager hver enkelt medarbejder ud til en vurderingssamtale.

Navrbjerg bringer denne problemstilling op i sin afhandling og vurderer, at der med individualiserede lønsystemer er en risiko for, at arbejderkollektivet bliver splittet i takt med, at medarbejderne kan være med til at forhandle dele af deres løn selv. Han peger på en mulig opsplittning i mellem stærke medarbejdere, som er i stand til at forhandle fordelagtige aftaler på plads, og for hvem kollektivet måske bliver mindre vigtigt og så svage medarbejdere, for hvem kollektivet fortsat opfylder en vigtig rolle (Navrbjerg 1999:93).

Opsamlende for dette afsnit, er det vigtigt at tilføje, at på trods af det T/Ø-systems og arbejderkollektivets iboende modsatrettede interesser, er de to systemer ikke i åben konflikt med hinanden hele tiden. Dagligt holdes systemerne i balance i kraft af deres nogenlunde gensidige afhængighed: Glade og veltilpasse medarbejdere er oftest også mere effektive og produktive i udførelsen af deres arbejdsopgaver og brokker sig måske mindre til ledelsen.

3.2.4 Arbejderkollektivets grundprocesser

Arbejderkollektivet opretholdes af og udvikler sig som en vekselvirkning i mellem tre kontinuerlige grundprocesser (Lysgaard 1996:152f). De tre grundprocesser er: problemtolknings-, interaktions-, og identifikationsprocesser.

Først og fremmest skabes arbejderkollektivet igennem medarbejdernes fælles fortolkning af deres *problembetingelser*, som kan forstås som deres afhængighed af at være ansat på virksomheden og deres fortolkning af de umættelige krav der stilles fra det T/Ø-systems side (Lysgaard 1996:146). Udover problemtolkningsprocessen, er udviklingen af arbejderkollektivet også forudsat af to samti-

dige spontane processer, som medvirker til at koble de underordnede medarbejdere sammen. Disse to processer er *interaktionsprocessen* samt *identifikationsprocessen*. Den vigtigste betingelse for interaktionsprocessen er *nærhed* med ens kollegaer, forstået som at man befinder sig tæt på dem fx ved at stå ved siden af hinanden ved et samlebånd, og Lysgaard forklarer, at dette er medskabende af en kollektivånd blandt medarbejderne (Lysgaard 1996:147). Identifikationsprocessen er betinget af, at man som medarbejder føler en *lighed* og en gensidig identifikation med de andre medarbejdere, fx i kraft af at alle medarbejdere er underordnede i forhold til bedriften. Lysgaard beskriver det som en etablering af en ”vi-følelse”, som er med til at styrke kollektivet (Lysgaard 1996:146f).

3.2.5 Infiltration

Infiltration sker når det T/Ø-system forsøger at påvirke områder, som arbejderkollektivet ellers mener at have kontrol over. Navrbjerg peger på, at et tiltag kun kan karakteriseres som en infiltration, hvis det af arbejderkollektivet opfattes således (Navrbjerg 1999:91). Fra det T/Ø-systems synspunkt er arbejderkollektivet ikke en nødvendighed, og man så gerne, at man kunne forhandle direkte med hver enkelt medarbejder og ikke igennem arbejderkollektivets repræsentanter (Lysgaard 1996:160). Fra arbejderkollektivets side, opfatter man dette ønske som en infiltration, fordi et af de vigtigste krav fra arbejderkollektivet er, at ledelsen skal vurdere alle medarbejdere ens, hvilket bedre sikres, hvis arbejderkollektivets interesser varetages af en medarbejdervalgt repræsentant (Lysgaard 1996:161ff).

I relation til analysen af det empiriske materiale, bliver det først og fremmest et mål at undersøge i hvor høj grad, omkring hvilke elementer og via hvilke mekanismer arbejderkollektivet konstitueres. Det er relevant for mig at undersøge, om de tre grundprocesser i arbejderkollektivets kan identificeres samt vurdere, hvorvidt informanterne opfatter de individuelle forhandlinger af kvalifikationstilæg som en infiltration fra ledelsens side.

3.3 Human Resource Management

Det næste afsnit er en kort introduktion til HRM-tilgangen og de udvalgte kernelementer, som er relevante for specialet. Som teori adskiller HRM sig fra Lysgaard og Walton og McKersie ved, at HRM mere kan karakteriseres som en teoretisk- og praktisk tilgang og ikke som én samlet teori. Denne distinktion og hvilke teoretiske implikationer dette har, diskuterer jeg i den opsamlende teoretiske diskussion efter dette afsnit.

HRM har vundet indpas indenfor virksomheds- og arbejdsmarkedsstudier de sidste 20-30 år. Tilgangen bygger på en grundlæggende præmis om, at der er en positiv kausal sammenhæng mellem HRM-praksisser i en virksomhed og virksomhedens performance eller outcome, hvilket er grunden til, at virksomheder i stigende grad investerer tid og penge i at implementere HRM (Storey, Ulrich, og Wright 2009:4). Tilgangen beskæftiger sig med virksomheders ønske om at sikre mere effektive produktioner og bedre kvalitet af deres produkter ved i endnu højere grad at udnytte medarbejderes ressourcer strategisk og motivere igennem en større identifikation med virksomheden og dens værdier.

Due et al. peger på, at HRM's stigende betydning i en dansk arbejdsmarkedskontekst, kan ses som en naturlig konsekvens af blandt andet de decentraliseringstendenser af forhandlingssystemet man har kunne identificere i de sidste årtier (Due m.fl. 1993:54). Således er relationen mellem leder og medarbejder helt central for HRM og man taler om, at der indgås en "psykologisk kontrakt" mellem medarbejder og leder, som kan forstås som den udveksling af krav og forventninger, der finder sted i en ansættelsesproces mellem medarbejder og organisation (Holt Larsen 2014:594). Med det klare fokus på forholdet mellem leder og medarbejder fjernes fokus fra andre aktører som staten og de faglige organisationer, som traditionelt har spillet vigtige roller i forhandlinger, tilrettelæggelsen af arbejdet og relationerne på det danske arbejdsmarked. Dette betyder, at tilgangen klart adskiller sig fra den generelle IR-tilgang og det er især dette, som HRM har modtaget en del kritik for (Navrbjerg 1999:98).

HRM er et relevant perspektiv i dette speciale, fordi jeg vurderer, at det nye lønsystem på Maskinfabrikken indeholder flere faktorer, som kan defineres som HRM-inspireret. I HRM's fokus på medarbejder-ledelsesrelationen, indgår vurderingsfaktorer som fleksibilitet, engagement, løn og personalegoder, hvilket er centrale begreber i min undersøgelse af individuel kvalifikationsløns betydning for arbejderkollektivet (Holt Larsen 2014:594).

3.3.1 Kerneelementer i HRM

HRM indeholder mange perspektiver og defineres forskelligt afhængigt af hvem, der beskriver den. I min forståelse af HRM, har jeg valgt at lægge mig op af den samlende idealtypiske definition, som Navrbjerg opstiller i 10-punktsform, og som han præsenterer som en syntese af forskellige definiti-

oner, der generelt er enighed om inden for feltet af HRM-forskere (Navrbjerg 1999:106f). De vigtigste karakteristika i forhold til min undersøgelse er:

- Mennesker som vigtige strategiske ressourcer
- Mellemledere spiller vigtig rolle ift. personalepolitiske forhold
- Virksomhedens visioner bliver tydeligt formidlet til medarbejderne
- Virksomheden opererer med få jobkategorier

3.3.2 Hård og blød HRM

Ofte opdeler forskere HRM i en ”hård” og ”blød” tilgang, som bl.a. henviser til, hvilken rolle de faglige organisationer skal spille (Delbridge og Turnbull 1992:68). Den ”hårde” tilgang er karakteriseret ved, at virksomheder intentionelt arbejder på at svække og i sidste ende eliminere de faglige organisationers indflydelse på relationen mellem medarbejder og virksomhed, og således individualisere denne relation (Strøby Jensen 2007:50). Dette kan betyde en mere omfattende brug af individuelle løn- og ansættelsesforhold, som bygger på individuelle forhandlinger uden om fagforeningen og tillidsrepræsentanten (Navrbjerg 1999:109). Denne tilgang er mest udbredt i USA og Storbritannien, hvor fagbevægelsen traditionelt set, og fortsat, spiller en anden og mindre rolle end i Skandinavien. Den ”bløde” tilgang lægger mere vægt på at se medarbejdere som vigtige ressourcer, der kan bidrage positivt til at opnå virksomhedens strategiske såvel som konkurrencemål, hvorfor medarbejderne må ”plejes”, så de kan yde deres bedste. Det bagvedliggende rationale er, at man som virksomhed kan opnå konkurrencefordele ved at fokusere på at opbygge og fastholde medarbejderes engagement og kompetencer (Holt Larsen 2014:604). Den ”bløde” version er endvidere kendetegnet ved at have en mere positiv holdning til kollektive repræsentationer, hvilket betyder at løn- og ansættelsesforhold forhandles i et samarbejde mellem ledelsen, tillidsrepræsentanter og medarbejdere (Navrbjerg 1999:108).

3.3.3 Individuelle løntillæg og HRM

Individuelle løntillæg er et fremtrædende element inden for HRM-litteraturen. Ud fra argumentet om, at individuelle løntillæg kan være en motivationsfaktor for medarbejdere og være med til at understøtte en bestemt adfærd hos medarbejderne, som er i overensstemmelse med virksomheders strategi og mål (Blyton og Turnbull 1992:182f). Henrik Holt Larsen peger på en udvikling, der de sidste årtier har drejet sig i retning af, at principperne for lønfastsættelse er blevet mere individuelle

og præstationsbåret. Fra et ledelsesperspektiv bliver løn set som et strategisk værktøj og som et middel til at motivere medarbejdere, og således er lønspredning blandt kollegaer også en konsekvens (Holt Larsen 2010:269). Derudover bliver løn set som et element, der kan bidrage til organisationsudvikling, hvis dele af lønnen bliver koblet op på virksomhedens specifikke værdier og visioner (Holt Larsen 2010:285). Denne kobling kan relateres til distinktionen mellem transaktionel HRM og transformerende HRM, som introduceres af Storey et al. (2009). Transaktionel HRM vedrører traditionel personaleadministration, mens den transformerende HRM er kendetegnet ved at omfatte strategisk og langsigtet forandringsledelse, hvor individuel aflønning af medarbejdere kan være en vigtig del (Storey m.fl. 2009:11). I relation til Maskinfabrikken bliver det dermed relevant at analysere, om deres nye lønsystem er koblet tæt sammen med virksomhedens værdisæt, og kan siges at indgå i deres langsigtede strategiske målsætninger.

3.4 Teoretisk diskussion

Efter at jeg har præsenteret specialets samlede teoretiske ramme, vil jeg i de næste afsnit diskutere de tre teoretiske perspektiver over for hinanden. Formålet med denne diskussion er at vise, hvor teoriretningerne har deres overordnede sociologiske inspiration fra og vise hvilke nogle overordnede diskussioner, specialet indskriver sig i, herunder hvor de placerer sig i den sociologiske aktør/strukturdebat. Først vil jeg diskutere de tre teorier i forhold til hvilken kontekst de er udviklet i samt hvornår de er udviklet, fordi jeg vurderer, at dette har implikationer for, hvordan man kan benytte teorierne analytisk. Nedenstående tabel viser et overblik over de tre teoriers positioner i forhold til de nævnte dimensioner.

	Aktør/Struktur	Geografisk kontekst for teoriudvikling	Tidspunkt for teoriudvikling
Lysgaard	Strukturorienteret	Skandinavien	1961
Walton & McKersie	Aktørorienteret	USA	1965
Human Resource Management	Aktørorienteret	USA	1980'erne

Tabel 1: Oversigt over de tre teoretiske perspektiver

3.4.1 Teoriernes geografiske oprindelse

De tre teorier er udviklet i forskellige lande og dermed inden for forskellige forskningstraditioner, hvilket jeg vurderer har en betydning for, hvordan teorierne anskuer specialfeltet. Både Walton og McKersie og HRM er udviklet inden for en amerikansk kontekst, hvilket kan ses på forskellige måder i deres teorier.

Walton og McKersies teori bærer præg af at være skabt i en amerikansk kontekst, men det kommer anderledes til udtryk end i HRM. Ved at se på Walton og McKersies begreb om ”Chief negotiator”, som kan sidestilles med tillidsrepræsentant, kommer denne forskel til syne. I en amerikansk IR-kontekst er tillidsrepræsentanten ofte en repræsentant fra den lokale fagforening, som ikke er ansat på virksomheden. I en dansk kontekst er det anderledes, fordi tillidsrepræsentanterne altid er ansat som medarbejdere på den pågældende virksomhed og så herfra udøver deres tillidserhverv. Dette betyder, at tillidsrepræsentanter i det danske aftalesystem har et langt højere vidensniveau om, hvad der foregår på medarbejdersiden i en virksomhed, fordi man går op og ned af hinanden til dagligt. Dette er altså et element ved Walton og McKersies teori, som jeg må være opmærksom på i min brug af deres begreber.

HRM bliver ofte kritiseret for ikke at have fokus på det strukturelle samfundsmæssige niveau i undersøgelser af arbejdsmarkedsrelationer. Kritikken går især på, at der bliver givet for lidt opmærksomhed til både staten og de kollektive repræsentationers betydning for udviklingen af den danske aftalemodel (Navrbjerg 1999:112). Strøby Jensen kritiserer HRM for, at tilgangen ikke forholder sig til, at mange af de tematikker som tilgangen berører som lønmæssige og faglige forhold, allerede reguleres igennem kollektive overenskomster, og dermed underkender den historiske betydning, som fagbevægelsen har haft for det danske arbejdsmarked (Strøby Jensen 2007:52). Denne kritik hænger sammen med, at HRM har haft sit udspring og sin største udbredelse inden for en amerikansk kontekst, hvor de faglige organisationer og staten traditionelt har spillet en svagere rolle end i Danmark.

Lysgaard er i modsætning til de andre teoretiske tilgange udviklet i en skandinavisk kontekst, nærmere bestemt i Norge. Det norske og det danske arbejdsmarkedssystem er lidt forskellige fra hinanden, men i forhold til mange af aktørerne og institutionernes roller ligner de to lande hinanden meget (Andersen, Dølvik, og Ibsen 2014:16). Det betyder, at Lysgaards undersøgelse nemt kan overføres til en dansk kontekst. Dette vurderer jeg som en styrke for Lysgaards teori i relation til min un-

dersøgelse, fordi det minimerer risikoen for at misforstå institutioners funktioner og logikker, når jeg overfører dem til mit empiriske materiale.

3.4.2 Tidspunkt for udvikling af teorierne

De tre teoretiske perspektiver afviger fra hinanden i forhold til, hvornår de er udviklet eller udgivet. Lysgaard udgav sit værk om Arbejderkollektivet i 1961, Walton & McKersie i 1965 mens HRM blev rigtig indflydelsesrig og fik sin egen identitet i begyndelsen af 1980'erne (Holt Larsen 2010:26). I forhold til Lysgaards værk viste Karlsson et al. (2015), (jf. kapitel 2) at arbejderkollektivet fortsat findes og er med til at forme medarbejdernes arbejdsfællesskab, hvilket er et argument for, at Lysgaards teori fortsat er relevant, selvom den er næsten 60 år gammel.

Lysgaards værk har dog været kritiseret for at lave for skarpe opdelinger i forhold til kollektivets og individets interesser. Den norske professor Tor Claussen peger på, at det ville være gavnligt, i forhold til at benytte teorien i en moderne arbejdsmarkedskontekst, at man gik væk fra at se på arbejderkollektivet som en samlet enhed med udelukkende de samme interesser, men nuancerede billedet og gav plads til, at individuelle medarbejdere kan have individuelle interesser og samtidig være en del af kollektivet (Sørensen m.fl. 2012:32f). I forlængelse af denne pointe påpeger Caraker, at udviklingen på arbejdsmarkedet har ændret de betingelser, som arbejderkollektivet opstod ud fra, og at det ikke længere er et sjældent syn, at medarbejdere fx samarbejder med ledelsen eller oplever at have fælles interesser med ledelsen på virksomheder (Caraker 2006:32). Begge disse kritikpunkter kan blandt andet ses som relateret til tiden for udgivelsen af Lysgaards værk.

HRM er i modsætning til de to andre teorier en nyere teoretisk retning. Dette er relevant, fordi tilgangen har blik for nogle af de aspekter, der er på spil i en moderne virksomhed, som benytter sig af individuelle løntillæg. Lysgaard forholder sig eksempelvis slet ikke til denne virkelighed, fordi han anskuer tiltag som individualiserede lønsystemer, som et fremtidsspørgsmål, som man, set fra arbejderkollektivets perspektiv, må forsøge at afværge. I forhold til Walton og McKersies teori fra 1965 er det den samme problemstilling, fordi man må tage højde for, at samfundet og forhandlings-systemet har ændret sig. Men med disse forbehold taget i betragtning, vurderer jeg fortsat, at Walton og McKersies teoriapparat er relevant at benytte i nærværende undersøgelse. Teorien er blevet – og bliver fortsat benyttet – af arbejdsmarkedsforskere i en dansk kontekst (Ilsøe 2012; Lubanski 1999), hvilket jeg tager som et udtryk for, at de teoretiske begreber fortsat har deres berettigelse.

3.4.3 Den sociologiske debat om aktører versus strukturer

En gennemgående debat inden for sociologien er debatten omkring hvorvidt man anskuer samfundet som summen af individers handlinger eller i højere grad anskuer det som en overordnet strukturel ramme, der er med til at determinere individers handlinger. Denne diskussion er med til at definere mange af de store sociologiske tænkere, og deres placering i denne dualismedebat er bestemmende for, hvordan de bedriver sociologi. For nærværende speciale er det relevant at vise, hvor de tre teoretiske perspektiver kan placeres på denne aktør-struktur skala, fordi deres inspiration er et vigtigt opmærksomhedspunkt for, hvordan jeg anvender teorierne i analysen af det empiriske materiale. Det er vigtigt at understrege, at jeg ser de teoretiske perspektiver som inspireret af enten en aktør- eller strukturorienteret tilgang og ikke som enten eller i forhold til de to yderpositioner.

Som tabel 1 viser, argumenterer jeg for, at Walton og McKersies teori og HRM er inspireret af en mere aktørorienteret tilgang til deres genstandsfelt. HRM fokuserer i høj grad på relationen mellem leder og medarbejder, og på hvordan virksomheder igennem deres medarbejders adfærd og handlinger, kan optimere deres produktion. Det betyder, at HRM ikke har blik for den samfundsmæssige kontekst, herunder de faglige organisationer og staten, hvilket kan ses som et udtryk for den aktørorienterede tilgang.

Walton og McKersie er ligeledes aktørorienterede i deres teori, men som jeg nævnte tidligere, er de også opmærksomme på, at strukturer og rammer spiller en rolle for de forskellige typer af forhandlinger, der finder sted på virksomheder (Walton og McKersie 1965:2). Fokus i deres teori er blot i højere grad på de processer som de forskellige aktører tager initiativ til. Dette perspektiv kan relateres til Anthony Giddens' begreb om strukturation, som et forsøg på at ophæve dikotomien mellem struktur og aktør. Giddens peger på, at man i stedet skal se på forholdet mellem de to, som en *strukturdualitet*, hvor struktur både ses som et middel til aktørers handlinger, men samtidig som resultatet af deres handlinger (Kaspersen 2007:428). Hos Walton og McKersie fremgår det, at de ikke ser strukturer som "an essentially deterministic mechanism", men mere som instrumentale aktiviteter som udføres af aktører (Walton og McKersie 1965:2).

I den anden ende af skalaen er Lysgaard, hvis teori om arbejderkollektivet i højere grad kan defineres som en strukturalistisk teori. Det kommer blandt andet til udtryk da Lysgaard eksplicit beskriver

sin teori som en systemteori. Han beskriver, hvordan et system består af nogle bestemte værdier, hvorfor der altid er knyttet bestemte forventninger til den adfærd, som medarbejderne inde i systemet udviser (Lysgaard 1996:14). Man kan relatere Lysgaards teori til Niklas Luhmanns systemteori. Luhmann ser det moderne samfund som funktionelt differentieret i forskellige mindre subsystemer, der alle opererer og opretholdes igennem bestemte binære koder (Hagen 2007:390). Normen om ikke at skille sig ud fra arbejderkollektivet kan ses som en form for binær kode, hvor det er helt klart, at arbejderkollektivet som system opretholdes af, at medarbejderne ikke skiller sig ud fra fællesskabet.

I dette afsnit har jeg diskuteret de tre teoretiske tilgange og vist i forhold til hvilke aspekter de adskiller sig fra hinanden, samt hvor fra man kan spore deres teoretiske inspiration. Derudover har jeg diskuteret hvilken betydning deres geografiske kontekst samt samtiden for deres teorier har for teorierne.

4. Videnskabsteoretiske overvejelser

I dette kapitel vil jeg kort introducere grundtrækkene ved den kritiske realisme og forklare hvordan mit speciale indskrives sig i denne videnskabsteoretiske tradition. Herefter vil jeg vise, hvordan den kritiske realismes forståelse af den metodologiske aktør-struktur debat er relevant for min undersøgelse samt argumentere for, hvor specialet placerer sig i debatten.

4.1 Den kritiske realismes ontologi og epistemologi

Grundlæggende for den kritiske realismes ontologi er, at verden består uafhængigt af, om mennesker erfarer den eller ej og kontrasterer sig dermed til de mere konstruktivistiske og postmodernistiske videnskabsteorier som socialkonstruktivisme (Buch-Hansen og Nielsen 2005:12). Den kritiske realisme består dog også af et kritisk element, som gør, at den adskiller sig fra den empiriske realismes insisteren på, at virkeligheden er alt det, vi kan erfare med vores sanser, og at virkeligheden er karakteriseret ved regelmæssige lovmæssigheder (Buch-Hansen og Nielsen 2005:13). I modsætning hertil, og i kraft af den kritiske realismes ontologi, karakteriserer den kritiske realisme verden, som et åbent system (Buch-Hansen og Nielsen 2005:13). I åbne systemer kan man ikke forvente kausale lovmæssigheder, men forstå begivenheder som tendenser og som noget der potentielt kan ske, hvis de ”rette” betingelser og mekanismer for en hændelse er til stede på et givent tidspunkt (Buch-Hansen og Nielsen 2005:26f).

Dette syn på den sociale verden leder videre til at forstå den kritiske realismes epistemologi. Kendetegnende for den kritiske realismes epistemologi er dens opdeling af virkeligheden i tre domæner. De tre domæner er: Det empiriske, det faktiske og det virkelige domæne (Sayer 2000:11). Det *empiriske* domæne består af menneskets erfaringer, og af det som kan observeres. I relation til specialets problemformulering er det på dette niveau, man kan observere medarbejdernes erfaringer med individuelle forhandlinger af kvalifikationsløn. Det *faktiske* domæne består af alle de begivenheder og fænomener, som foregår uanset, om mennesket erfarer dem eller ej. Det sidste domæne er det *virkelige* domæne, som består af de mekanismer og underliggende strukturer, som ikke kan observeres, men som er medbestemmende for det faktiske domæne (Buch-Hansen og Nielsen 2005:24).

Formålet med at benytte kritisk realisme er at lave analyser, som sigter mod at forklare sociale betingelser og fænomener med udgangspunkt i de mekanismer og strukturer, som findes på det virkelige niveau (Buch-Hansen og Nielsen 2005:58). I denne undersøgelse bliver det helt centralt at vise, hvilke underliggende kontekstspecifikke strukturer og mekanismer, der findes på Maskinfabrikken, og hvordan de er med til at påvirke, hvordan de individuelle forhandlinger af kvalifikationsløn opfattes af medarbejderne.

4.2 Metodologisk individualisme vs. Metodologisk kollektivism

Nu vil jeg kort ekspliciterer, hvordan specialets problemstilling placerer sig i den grundlæggende diskussion inden for samfundsvidenskaberne om aktør versus struktur. Diskussionen omkring hvorvidt individer agerer ud fra en egen fri vilje og udelukkende selv bestemmer sine livsbaner, eller om man som individ er underlagt nogle på forhånd givet strukturer, som man ikke har mulighed for at ændre på (Buch-Hansen og Nielsen 2005:46). Denne diskussion er en del af en større videnskabsteoretisk debat, om hvorvidt de forklaringer der gives inden for samfundsvidenskaben, tager sit udgangspunkt i enkeltindivider eller i sociale fænomener: En overordnet diskussion i mellem metodologisk individualisme over for metodologisk kollektivism (Gilje og Grimen 2012:200).

Den kritiske realisme abonnerer på en forståelse af aktør og struktur som to forskellige ting, og man må som forsker kigge på vekselvirkningerne mellem de to og samspillet mellem dem over tid (Buch-Hansen og Nielsen 2005:49). Denne opfattelse adskiller sig dermed fra reduktionistiske teorier, der negligerer vægten på enten den ene eller anden dualisme (Buch-Hansen og Nielsen 2005:47f). Dette speciales forståelse af aktør/struktur-diskussionen ligger sig i høj grad op af denne forståelse. En central pointe er, at sociale aktører aldrig handler i et ”strukturelt vakuum”, og at sociale handlinger altid er betinget af den konkrete og historiske kontekst (Buch-Hansen og Nielsen 2005:51f). Denne forståelse er central for undersøgelsen, og jeg vurderer, at man ikke bør eller kan afvise, at strukturelle elementer, som virksomhedens økonomiske rammer, tidligere tiders konflikter, overenskomstaftaler og virksomhedens fysiske rammer er med til at betinge medarbejdernes relationer, og jeg vurderer dermed, at man ikke kan forstå relationerne mellem medarbejderne uden den strukturelle virksomhedskontekst, men heller ikke udelukkende på baggrund af denne.

I kraft af specialets problemfelt om hvordan individuelle forhandlinger af kvalifikationsløn påvirker arbejderkollektivet, undersøger jeg overordnet forholdet mellem det kollektive og det individuelle. Derfor vil jeg i det efterfølgende argumentere for, at min videnskabsteoretiske tilgang til specialets

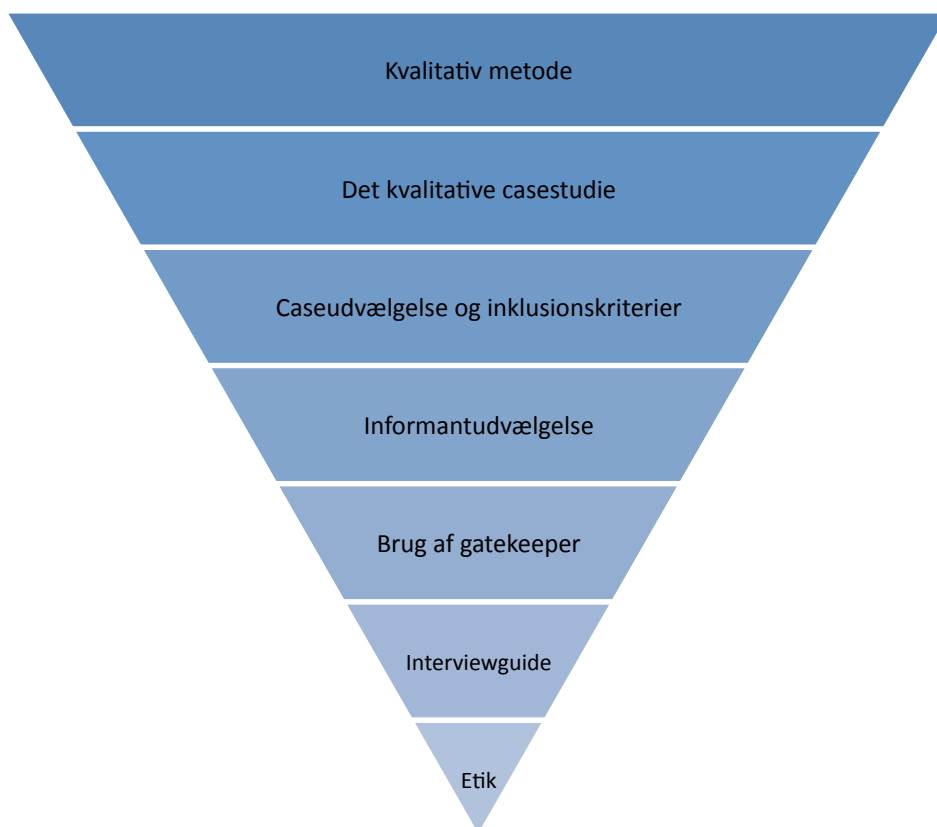
problemfelt både bygger på elementer fra den metodologiske kollektivism, men også fra den metodologiske individualisme. Dette kan også ses på valget af mine teorier, som jeg også diskuterede i den teoretiske diskussion i forrige kapitel.

Ved at jeg benytter Lysgaards teori om arbejderkollektivet, bliver det klart, at jeg arbejder ud fra en antagelse om, at det er meningsfuldt at tale om kollektivet som en brugbar begrebsramme. Dette viser inspirationen fra den metodologiske kollektivism. Kendetegnende for denne position er, at sociale fænomener er noget mere og noget andet end blot summen af de individer, der indgår i et sådant fænomen. Det betyder, at forklaringer inden for samfundsvidenskaben aldrig bør tage udgangspunkt i de enkelte individer, i henhold til at kunne udtale sig om, hvad der foregår i sociale grupper eller kollektiver (Gilje og Grimen 2012:202, 214). Som jeg viste i det teoretiske afsnit om Lysgaards begreb om arbejderkollektivet, er det tydeligt, at kollektivet rummer nogle normer og regler, som definerer hvilken medarbejderadfærd, der bliver accepteret som den ”rigtige”, og at disse kollektive normer får karakter af at være socialt tvingende overfor medarbejderne. Hermed bliver arbejderkollektivet noget mere end blot summen af de medarbejdere, der er en del af kollektivet, og det er dette syn, jeg benytter i min teoretiske forståelse af specialets empiri.

På den anden side vurderer jeg også, at man ikke ville kunne svare på min problemformulering, blot ved at tage udgangspunkt i de strukturer og rammer, som medarbejderne færdes inden for. Jeg er af den opfattelse, at nøglen til at besvare specialets problemformulering også går gennem at forstå medarbejdernes individuelle opfattelser og holdninger til det nye lønsystem, og at dette perspektiv er helt nødvendigt for at få en dybere og mere nuanceret forståelse af problemstillingen. At jeg også abonnerer på elementer fra den metodologisk individualisme, kommer til udtryk i, at jeg både benytter Walton & McKersie og HRM, som begge er teoretiske tilgange der i højere grad har fokus på individerne frem for strukturerne.

5. Metodiske overvejelser

I det efterfølgende kapitel vil jeg redegøre for de metodiske overvejelser, som jeg har gjort mig før og under indsamlingen af mit empiriske materiale. Kapitlet redegør for mine overvejelser omkring brugen af kvalitativt casestudie som metode, udvælgelse af den valgte case, sampling af informanter, udformning af interviewguide og etiske overvejelser omkring anonymisering af informanter. Kapitlet leder op til specialets analysestrategi inden selve analysen bliver udfoldet. I figuren nedenfor er metodekapitlets struktur visualiseret, og som figuren viser, starter kapitlet ud med de mest generelle metodiske overvejelser og slutter af med de mere specifikke overvejelser omkring, hvad jeg egentlig har gjort.



Figur 6: Metodekapitlets struktur

5.1 Den kvalitative tilgang

Valget af den kvalitative metode er styret af min problemformulering. Min overordnet antagelse er, at svaret på min problemformulering skal findes i de interne komplekse sociale dynamikker og relationer – formelle såvel som uformelle - i mellem ledelse, tillidsrepræsentanter og medarbejdere på Maskinfabrikken. Jeg vurderer, at den kvalitative tilgang bedst kan afdække og forstå hvilke sociale dynamikker, der er på spil, og hvordan disse bringes i spil med den specifikke virksomhedskontekst i forhold til, hvordan medarbejderne oplever det nye lønsystem. Den kvalitative tilgang er, i modsætning til den kvantitative tilgang, karakteriseret ved at interessere sig for, hvordan menneskelige aktører selv forstår og opfatter deres praksisser, og tilgangen forsøger at forstå intentionerne i menneskelig adfærd, hvilket jeg vurderer er afgørende for dette speciale (Karpatschhof 2015:452).

5.2 Det kvalitative casestudie

Jeg har valgt at benytte det kvalitative casestudie som metode, fordi at kun igennem en dybdegående og tyk beskrivelse af forholdene og aktørerne på Maskinfabrikken og samspelet i mellem de to, kan man forstå og besvare specialets problemformulering. Jeg lægger mig i denne forståelse tæt op af Bent Flyvbjergs forståelse af det kvalitative casestudie. Flyvbjerg er af den opfattelse, at i studiet af mennesker og samfund giver det kun mening at benytte kontekstafhængig viden, og at menneskelig adfærd ikke kan forstås ud fra regelstyrede handlinger, men er en læringsproces, hvor man som forsker må tilegne sig viden igennem konkrete erfaringer, som kun kan opnås igennem nærhed til den virkelighed man studerer (Flyvbjerg 1998:142f). Dette er en af de vigtigste grunde til, at jeg opholdte mig på Maskinfabrikken i to dage, hvilket betød, at jeg i mellem mine interviews kunne sugе indtryk til mig og få en dybere, nuanceret og mere situeret forståelse af den hverdag, mine informanter befinder sig i, og som har betydning for deres udsagn. Dette kom fx konkret til udtryk, når informanterne henviste til andre afdelinger og til andre produkter end dem de lavede i Teknikafdelingen.

Jeg valgte at lave mit casestudie på én virksomhed og ikke flere virksomheder. Dette set-up valgte jeg ud fra argumentet om, at det tager tid at afdække de sociale dynamikker som arbejderkollektivet, jf. mit teoretiske ramme, består af og opretholdes igennem. Dermed bliver det et ressourcespørgsmål, at det ikke ville være muligt at opnå denne vigtige detaljerigdom, hvis jeg havde undersøgt flere virksomheder. Et enkelt casestudie giver mig mulighed for at afdække de mekanismer og

strukturer som gør sig gældende for aktørerne inden for den specifikke kontekst (Gerring 2004:345).

5.3 Caseudvælgelse

Som Flyvbjerg påpeger, er valget af undersøgelsesenhed vigtig, når man laver casestudier og det får betydning for undersøgelsens resultater, design og i hvor høj grad man kan generalisere de fund man kommer frem til i sin undersøgelse (Flyvbjerg 1998:149). Jeg har valgt en kritisk case. En kritisk case er kendetegnet ved, at det er en case som enten klart kan bekræfte eller afkræfte ens hypoteser eller antagelser (Flyvbjerg 2015:509). Min case er kritisk i den forstand, at Maskinfabrikken har arbejdet aktivt og omfattende med implementeringen af et nyt individualiseret lønsystem for deres timelønnede medarbejdere i produktionen. Repræsentanter fra virksomheden har endvidere holdt oplæg på en relevant konference omkring forhandlingerne og implementeringsprocessen, hvilket indikerer, at virksomheden er seriøse omkring deres nye lønsystem. Min case kan betragtes som en ”mest sandsynlig” case og min caseudvælgelse bygger på følgende argument: Hvis jeg igennem min undersøgelse finder frem til, at der har været udfordringer eller uoverensstemmelser i forbindelse med brugen af individuel kvalifikationsløn i forhold til arbejderkollektivet, kan jeg i højere grad tillade mig at generalisere disse ”negative” resultater til, at det højst sandsynligt også kan ske på (alle) andre danske industrivirksomheder.

5.4 Inklusionskriterier for case

De næste afsnit er en præsentation af Maskinfabrikken samt en beskrivelse af, hvordan jeg kom i kontakt med virksomheden via Dansk Industri og CO-Industri. En vigtig forudsætning for mit valg af virksomhed og for min indkredsning af problemfeltet, har været min kontakt med både lønkonsulent Allan Hansen fra Dansk Industri og lønkonsulent Claus Krogh fra CO-Industri, som jeg har været i kontakt med flere gange i den indledende researchfase. Mine pilotinterviews med begge konsulenter har været vigtige for min forståelse af feltet og har skærpet mit fokus på de brudflader og dilemmaer, som har vist sig interessante at undersøge i praksis ude på virksomheden. Det var igennem disse interviews, at det blev klart, at især de personrelevante faktorer i kvalifikationslønnen kunne være interessante at undersøge. Endvidere var det igennem disse interviews, at jeg blev opmærksom på, at det ville være relevant at interviewe en arbejdsleder på Maskinfabrikken, eftersom arbejdslederne ofte har et stort ansvar i forhold til at vurdere og tildele medarbejdere individuelle tillæg. Dette var også tilfældet på Maskinfabrikken.

Casen er valgt ud fra fire kriterier, sådan at den bedst muligt besvarer specialets problemformulering. Tabellen nedenfor viser de fire inklusionskriterier.

Inklusionskriterier for valg af case
<ul style="list-style-type: none">• Virksomheden benytter sig af individuelle løntillæg.• Virksomheden er medlem af Dansk Industri og størstedelen af medarbejderne er medlem af en fagforening under CO-Industri• Virksomheden skal have en vis størrelse• Virksomheden skal være en industrivirksomhed

Tabel 2: Inklusionskriterier for valg af case

Først og fremmest har det været vigtigt, at den valgte virksomhed benytter sig af individuelle kvalifikationstillæg til timelønnede medarbejdere i produktionen via en kollektiv lønftale. Den virksomhed som jeg valgte, gik i 2014 i gang med at udvikle og forhandle om et nyt lønsystem og lokalaf-talen om det nye lønsystem blev underskrevet i november 2015. Dette betyder, at da jeg indsamlede empiri på virksomheden, havde de allerede gennemført to forhandlingsrunder med medarbejdere og arbejdsledere, hvorfor jeg vurderer, at lønsystemet kan betragtes som implementeret og i fuld drift. I forhold til min undersøgelse betyder det, at jeg vurderer, at langt de fleste opstartsudfordringer er blevet løst, således at jeg ikke undersøger selve implementeringsprocessen.

For det andet besluttede jeg, at virksomheden skulle være medlem af Dansk Industri og, at størstedelen af de timelønnede medarbejdere skulle være medlem af en fagforening under CO-Industri, hvilket på Maskinfabrikken viste sig at være især 3F og Dansk Metal. Dette kriterium er valgt ud fra min beslutning om konkret at tage udgangspunkt i ”Plusløn”, som er Dansk Industri og CO-Industris samlet bud på en inspiration og metodevejledning til industrivirksomheder, der ønsker at ændre deres lønsystem. Maskinfabrikken har i deres implementerings- og forhandlingsproces haft lønkonsulenter ude fra både Dansk Industri og CO-Industri til at bistå med tilrettelæggelsen og forhandlingerne omkring det nye system. Derudover er jeg, i kraft af min teoretiske viden omkring den danske aftalemodel, af den opfattelse, at de faglige organisationer - både på arbejdsgiver- og arbejdstagersiden spiller en vigtig rolle.

Mit tredje udvælgelseskriterium var, at virksomheden skulle have en vis størrelse, således at det er muligt at tale om et egentligt arbejderkollektiv blandt medarbejderne i produktionen. Maskinfabrikken beskæftiger cirka 500 medarbejdere og kan karakteriseres som en stor dansk virksomhed. Virksomheden består af otte forskellige produktionsafdelinger. I min undersøgelse har jeg valgt at fokusere på en produktionsafdeling, Teknikafdelingen, med 35 medarbejdere, hvilket har betydet, at alle de medarbejdere samt den ene arbejdsleder jeg har interviewet, er ansat i denne ene afdeling.

Det sidste udvælgelseskriterium var, at virksomheden skulle være en produktionsvirksomhed inden for industrisektoren. Dette er der to grunde til. Først og fremmest er ansatte i industrien traditionelt organiseret relativt stærkt i forhold til andre sektorer, hvilket har været vigtigt, fordi specialet har en antagelse om, at netop indførelsen af nye individualiserede lønsystemer kan være i konflikt med et stærkt organiseret arbejderfællesskab (Navrbjerg 2001:70). For det andet kan industrisektoren karakteriseres som en key-bargaining sektor, som er den sektor med den ældste tradition for brug af decentraliseret forhandlinger af lønfastsættelse, og den sektor som er foregangssektor for overenskomster i andre sektorer (Ilsøe 2012:761)

5.5 Udvalgelse af informanter

Rekrutteringen og sammensætningen af informanter er helt afgørende for undersøgelsen i forhold til at kunne besvare specialets problemformulering, hvorfor det er vigtigt at arbejde systematisk i udvælgelsen af informanter (Mason 2011:121). Jeg benytter teoretisk sampling og informanterne er valgt ud fra, at de er relevante i forhold til specialets teoretiske ramme og i forhold til problemformuleringen (Mason 2011:124). Jeg har valgt alle mine informanter ud fra, at de har kunnet bidrage med vigtig viden og indsigt i forhold specialets problemformulering. Ud fra antagelsen om at ens position i virksomheden påvirker ens syn på det nye lønsystem, forhandlingen af det og konsekvenserne, har jeg fundet det vigtigt at interviewe personer fra flere lag i virksomheden: medarbejdere, tillidsrepræsentanter og ledelsen. Da jeg specifikt undersøger arbejderkollektivet efter Lysgaards begreber, har det været vigtigt at tale med flere medarbejdere end fx folk fra ledelseslaget. Derudover vurderer jeg, at en del af forklaringen på min problemformulering skal findes i de uformelle relationer og i dynamikkerne mellem medarbejderne og i mellem tillidsrepræsentanter og ledelsen, hvorfor det har været vigtigt for mig at interviewe alle tre grupper. I alt har jeg lavet syv interviews med i alt elleve informanter. Informanterne bliver kort præsenteret i nedenstående tabel.

Navn på informanten	Stilling
Lars	Produktionsdirektør
Anders	Operation Controller ²
Bente	Medarbejder
Anne	Medarbejder
Katrine	Medarbejder
Jan	Medarbejder
Hans	Arbejdsleder
Alice	Tillidsrepræsentant
Ida	Tillidsrepræsentant
Peter	Tillidsrepræsentant
Michael	Tillidsrepræsentant

Tabel 3: Oversigt over informanter

Jeg valgte at interviewe de to repræsentanter fra ledelsen først, eftersom det nye lønsystem er ledelsesinitieret og også for at få styr på de formelle rammer omkring forhandlingerne og omkring de økonomiske rammer for det nye lønsystem. Formålet med dette interview var at få et indblik i, hvilke intentioner ledelsen har haft omkring indførslen af et nyt lønsystem, samt hvordan forhandlingerne er foregået, og hvilke udfordringer der har været, set fra deres synspunkt. Endvidere bidrog interviewet til at kvalificere mine spørgsmål til medarbejderne og undersøge hvorvidt ledelsens intentioner med det nye lønsystem var ”sivet” ned til medarbejderne i produktionen. Jeg interviewede de to ledelsesrepræsentanter sammen i og med, at begge er en del af virksomhedsledelsen, som har taget initiativ til det nye lønsystem, hvorfor deres holdninger og tanker omkring det har været relative ensartet og clearet med den øvrige topledelse.

Formålet med at interviewe fire timelønnede medarbejdere i produktionen var at få et indblik i deres oplevelse af det nye lønsystem samt få et indblik i deres dagligdag i Teknikafdelingen, deres kollegaskab samt deres holdning til ledelsen og virksomheden generelt. Alle disse aspekter har været vigtig for specialets problemformulering og selve analysen af det empiriske materiale. Grunden til at jeg kun interviewede timelønnede medarbejdere, og ikke funktionæransatte, skyldes at det nye lønsystem kun indbefatter de timelønnede på virksomheden. Derudover har timelønnede medarbej-

² Anders er en del af virksomhedsledelsen, formand for lønudvalget og er medansvarlig for den daglige styring af virksomhedens produktion.

dere historisk set været den medarbejdergruppe, som har været udsat mest for usikre ansættelsesvilkår (Navrbjerg 1999:33).

Efter medarbejderinterviewene foretog jeg et interview med arbejdslederen i Teknikafdelingen, som afholder de årlige individuelle vurderingssamtaler med alle medarbejderne i afdelingen, hvorfor hans holdninger og erfaringer var vigtige at få med.

Til sidst foretog jeg et fokusgruppeinterview med alle fire tillidsrepræsentanter i virksomheden for at få deres syn på det nye lønsystem og indsigt i, hvordan de har oplevet forhandlingerne med ledelsen samt perspektiver på, hvordan medarbejderne har taget i mod de nye tiltag. Fra starten af var det ikke meningen, at interviewet skulle være et fokusgruppeinterview, men grundet praktiske omstændigheder blev det sådan. Selvom det ikke var meningen, vurderer jeg at denne konstellation havde nogle fordele. Alle tillidsfolkene har været tillidsrepræsentanter i mange år på virksomheden, hvorfor de kender hinanden og virksomheden godt. Dette betød, at de igennem hele interviewet supplerede og uddybede hinandens udsagn og havde let ved at tage del i samtalen. Dette er fordrende for en fokusgruppes dynamik, fordi deltagerne i kraft af at have delt mange oplevelser og erfaringer sammen, ikke er bange for at ytre deres mening (Halkier 2015:141). Denne dynamik kommer til udtryk i flere af citaterne i specialets analysekapitel, hvor det fremgår, at de bakker hinanden op i flere af deres udsagn.

5.6 Den virksomhedsinterne gatekeeper

Kontakten til Maskinfabrikken blev formidlet igennem Claus Krogh fra CO-Industri. På Maskinfabrikken fik jeg til kontakt til Anders, som er Operation Controller og formand for lønudvalget, der har koordineret processen omkring det nye lønsystem. Anders har fungeret som min interne gatekeeper, og det er igennem ham, at jeg har lavet interviewaftaler med alle informanter, og han har derfor været helt afgørende for min adgang til virksomheden.

Jeg er bevidst om, at dette har betydning for, hvilke informanter jeg kommer til at tale med og hvad informanterne eventuelt vil være interesseret i at tale om. Jeg har fra starten været åben omkring mine få vigtige samplingskriterier, som alle blev imødekommet. Mine kriterier for de medarbejdere jeg ønskede at tale med, har været følgende:

- Timelønnede medarbejdere

- Arbejde i produktionen
- Have været til de to individuelle vurderingssamtaler med arbejdsleder om tildeling af kvalifikationsløn

En anden udfordring ved at benytte en gatekeeper kan være, at gatekeeperen udvælger bestemte informanter, hvis holdninger til virksomhedsspecifikke forhold flugter med gatekeeperens egne holdninger, og at man som interviewer bliver ”fodret” med en bestemt historie, som nemt vil kunne opfattes som den eneste historie i organisationen (Navrbjerg 1999:145). Jeg vurderer, at ved at være bevidst om denne fare, mindsker man risikoen for ukritisk at tage imod informanternes udsagn og bliver i stand til at stille opfølgende og kritiske spørgsmål til deres fortællinger. Derudover vurderer jeg, efter at have foretaget mine interviews, at informanterne, herunder medarbejderne, ikke har virket tilbageholdende i forhold til at give deres mening til kende i relation til både det nye lønsystem og ledelsen. Dette kommer til udtryk i specialets analysekapitler, hvor jeg inddrager empirien.

Udover at være bevidst om min gatekeepers rolle og betydning for empirien, vurderer jeg, at min gatekeeper har været afgørende for overhovedet at få adgang til virksomheden og informanterne. Vejen ind i virksomheden og planlægningen af alle interviewene ville have været mindre tilgængelig uden. Denne diskussion bliver udfoldet i specialets afsluttende kapitel om de overordnede metodiske refleksioner for undersøgelsen.

5.7 Interviewguide og det semistrukturerede interview

Alle mine interviews er foretaget som semistrukturerede interviews lavet på baggrund af en interviewguide. Jeg har udformet forskellige målrettede interviewguides til henholdsvis ledelsen, tillidsrepræsentanterne, arbejdslederen og medarbejderne. Karakteristisk for det semistrukturerede interview er, at man på forhånd har udvalgt nogle temaer som interviewet skal tage afsæt i, hvorfor det bliver tydeligt, at det er intervieweren, som har den styrende rolle for interviewet (Mason 2011:62). I mit tilfælde har jeg på baggrund af min teori, min problemformulering samt min generelle viden om feltet fra pilotinterviews udvalgt temaer, som interviewene skulle handle om. Eftersom forskningsspørgsmål ofte er mere abstrakte, mere overordnede og baseret på teoretiske begreber, fungerer disse sjældent godt som interviewspørgsmål, der i langt højere grad bør være mere enkle og lige til at forstå for informanterne (Brinkmann og Tanggaard 2015a:40). Derfor har jeg i de forskellige

interviewguides bestræbt mig på at stille simple og konkrete spørgsmål. Dette fremgår af mine interviewguides som er vedlagt som bilag (bilag 8-11).

Igennem alle interviewene har jeg forsøgt at få informanterne til at være så konkrete som muligt, ved at bede dem om at komme med konkrete eksempler på de forklaringer de har givet i interviewene. Jeg har været opmærksom på, at de indledende spørgsmål skulle være lette at besvare, så informanterne hurtigt følte sig trygge i den opstillede interviewsituation. På baggrund af denne refleksion handlede de første spørgsmål om informanternes arbejdsopgaver, deres faglige baggrund samt deres erfaring inden for feltet. Ifølge Kvale og Brinkmann er det givtigt for det videre interviewforløb, at de første spørgsmål omhandler konkrete situationer, som informanten nemt kan besvare uden at skulle tænke for lang tid og så det bliver ”lettere” videre i interviewet at stille mere udfordrende spørgsmål (Kvale og Brinkmann 2015:189f). Jeg vurderer, at disse indledende spørgsmål var vigtige for mine interviews med især medarbejderne, eftersom flere af dem inden interviewet, gav udtryk for en usikkerhed i forhold til om de nu var ”kvalificeret” til at deltage i et interview om et nyt lønsystem. Her var de indledende spørgsmål med til at løsne op for denne usikkerhed og gøre dem mere sikre inden de mere specificerende spørgsmål. Et eksempel på denne strategi var, at jeg under interviewene brugte en virksomhedsintern oversigt over det nye lønsystem, som anvendes til de årlige vurderingssamtaler med arbejdslederen. Alle medarbejderne var således bekendte med oversigten, hvilket betød, at der blev skabt en fælles platform for fokus for både interviewer og informant. Dette medvirkede til at få samtalen lettere til at glide.

5.8 Etik og anonymitet

I kvalitative undersøgelser, er det vigtigt at være bevidst om, at man beskæftiger sig med nogle personlige og private aspekter af menneskers tilværelse, hvorfor det er vigtigt at opføre sig efter nogle generelle etiske retningslinjer, så man ikke udstiller eller udleverer sine informanter, og i mit tilfælde, Maskinfabrikken (Flyvbjerg 2015:463). Etiske forholdsregler bør være med i hele processen fra design til afrapportering og jeg har bestræbt mig på både i den indledende kontakt med virksomheden, i interviewsituationerne, i transskriptionerne af mine interviews, og i analysen, at være loyale og respektfulde overfor mine informanter og deres udsagn, ved fx ikke at dekonstruere og afkoble deres citater fra den kontekst som de er blevet udtalt i, når jeg bruger dem i min analyse (Flyvbjerg 2015:476f).

Anonymitet er et vilkår i kvalitative casestudier, som man bør forholde sig aktivt til. I mit tilfælde drejer det sig både om virksomhedsanonymitet samt informanternes anonymitet. I forhold til Maskinfabrikken har jeg valgt at anonymisere den fuldstændigt, hvilket har betydet, at jeg har sløret detaljer omkring typen af virksomheden, deres specifikke produkter samt den geografiske placering af virksomheden. Dette er også grunden til, at virksomheden har fået det fiktive navn Maskinfabrikken og at afdelingen, som medarbejderne arbejder i, har fået navnet Teknikafdelingen.

Det har været en større udfordring i forhold til informanternes interne anonymitet på virksomheden. Som nævnt tidligere har gatekeeper Anders været med inde over udvælgelsen af alle informanterne, hvilket betyder at den interne anonymitet ikke kan garanteres. Dette er en udfordring, som også Navrbjerg behandler i sin afhandling. Han peger på, at der er en modsætning i mellem forskerens ønske om at få maksimal information ud af sine informanter og så informanternes ønske om at udtale sig, når de ved, at deres udsagn eventuel kan blive genkendt af andre i organisationen (Navrbjerg 1999:151). Jeg gik denne udfordring i møde ved allerede ved min første kontakt med virksomheden at gøre opmærksom på, at den interne anonymitet ikke kunne garanteres, ligesom at jeg inden alle interviews begyndelse gentog, at jeg ikke kunne garantere deres anonymitet, eftersom de var blevet udpeget af min gatekeeper. For at imødekomme den manglende interne anonymitet, tilbød jeg alle mine informanter inden interviewets begyndelse, at de kunne få de dele af specialet til gennemlæsning, hvor jeg bruger citater fra dem eller henviser til dem på anden måde, således at de kan godkende, at jeg ikke fordrejer deres ord. Dette tilbud tog en af informanterne i mod. Derudover har jeg givet alle informanterne andre navne, så man ikke udefra vil være i stand til at genkende dem.

I dette kapitel har jeg vist og diskuteret mine metodiske valg og fravalg og forholdt mig kritisk til mit indsamlede empiriske materiale. I det næste kapitel præsenterer jeg specialets analysestrategi.

6. Analysestrategi

Efter at have præsenteret de metodiske overvejelser vil jeg i det næste afsnit præsentere min strategi for, hvordan jeg analyserer det empiriske materiale. Jeg vil forklare, hvordan jeg er kommet fra de ubearbejdede interviews til det komprimerede materiale, som jeg benytter i analysen. Jeg argumenterer for, hvorfor og hvordan jeg har transskriberet mine interviews, samt hvilken kodningsstrategi jeg har anvendt. Igennem en dybdegående analyse af det empiriske materiale med specialets problemformulering og forskningsspørgsmål som rettesnor, bliver det muligt at identificere og forstå hvilke elementer, relationer og mekanismer, der har betydning for hvordan individuelle forhandlinger af kvalifikationsløn påvirker arbejderkollektivet på Maskinfabrikken.

6.1 Kodnings- og analysestrategi

Jeg har anlagt en analysestrategi, som er overordnet deduktiv, og den tager således udgangspunkt i den teoretiske ramme, som jeg præsenterede i kapitel 3. I praksis og igennem dataindsamlingsprocessen har det dog vist sig at være en vekselvirkende proces mellem teori og empiri, og de teoretiske antagelser er således blevet udfordret og ændret løbende. Eksempelvis blev jeg igennem pilotinterviews med repræsentanter fra Dansk Industri og CO-Industri opmærksom på relevante problemstillinger og dilemmaer, som blev tilføjet interviewguiderne og dermed blev en del af analysens temaer. Det betyder, at jeg har kodet de syv interviews igennem en kombination af begrebsstyret og datastyret kodning (Kvale og Brinkmann 2015:268).

Jeg har valgt at kode mit empiriske materiale, for at kunne danne mig et overblik over materialet og for at komprimere det på en systematisk måde (Halkier 2009:78). Der findes forskellige måder og tilgange til at kode kvalitativt data på. Helt konkret har jeg kodet det empiriske materiale ad to omgange. Først benyttede jeg mig af åben kodning, hvor man læser interviewet igennem og spørger til: hvad foregår der i interviewet eller hvad handler interviewet om? (Watt Boolsen 2015:246). Målet med denne første læsning var at få en fornemmelse af mit data. Efterfølgende benyttede jeg mig af begrebsstyret kodning, som er koder udviklet på baggrund af mit teoretiske udgangspunkt (Kvale og Brinkmann 2015:263). Jeg har kodet alle mine transskriberede interviews i computersoftwareprogrammet NVivo, som har understøttet struktureringen af interviewmaterialet og været langt

mindre tidskrævende end hvis jeg havde kodet ”i hånden” (Kvale og Brinkmann 2015:261). Tabel 4 viser de overordnede koder og hvilke forskningsspørgsmål de relaterer sig til.

Forskningsspørgsmål	Koder
1. Hvad er ledelsens motivation og strategier for at indføre et nyt lønsystem i virksomheden?	<ul style="list-style-type: none"> • Det nye lønsystem
2. Omkring hvilke elementer/i hvilke situationer konstitueres arbejderkollektivet hhv. stærkt og svagt?	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejderkollektivet • Karakterstik af en god kollega • Medarbejderes forhold til virksomhedsledelse • Medarbejderes holdning til individuelle vurderinger og løndifferentiering
3. På hvilket niveau i virksomheden har forhandlingerne om det nye lønsystem fundet sted og hvilke aktører og krav har påvirket forhandlingsprocessen?	<ul style="list-style-type: none"> • Forhandlingsproces af nyt lønsystem • Tillidsrepræsentanters rolle

Tabel 4: Oversigt over specialets forskningsspørgsmål og overkoder

6.2 Transskriptionsstrategi

Før kodningen transskriberede jeg alle mine interviews, som jeg optog. Jeg har anlagt en transskriptionsstrategi, hvor jeg har nedskrevet informanternes udtalelser så tæt på deres udsagn som muligt og medtaget pauser i informanternes udsagn. Jeg gjorde mig umage med at transskribere så loyalt over for informanternes udsagn som muligt - både af praktiske såvel som etiske hensyn (Flyvbjerg 2015:476f). Jeg undlod dog at transskribere udsagn som ”Øh” og lignende, fordi jeg ikke vurderede sådanne udsagn relevante for specialets formål. Derudover sørgede jeg for at transskribere så kort tid efter interviewene, som muligt, så jeg huskede så meget af interviewets kontekst som muligt. Jeg har vedlagt min transskriptionsnøgle i bilag 12.

Analyse

Dette speciale har til formål at vise, hvordan individuelle forhandlinger af kvalifikationsløn påvirker arbejderkollektivet blandt timelønnede medarbejdere i Teknikafdelingen på Maskinfabrikken. Den indre logik bag specialet er at vise, hvad der sker, når et HRM-inspireret nyt lønsystem med individualiserede elementer møder et kollektivistisk arbejderkollektiv, der eksisterer omkring nogle bestemte indlejrede kollektive logikker. Analysen vil således være en dialektisk-inspireret analyse, og jeg vil løbende vise og demonstrere, hvad der sker og hvordan det sker, når to så forskellige og, på mange måder, modsatrettede kræfter bliver ført sammen i form af det nye lønsystem på Maskinfabrikken. Analysen består af fire dele.

I første del af analysen viser jeg, hvordan det nye lønsystem på Maskinfabrikken indeholder performancerelaterede elementer og individuelle vurderinger af medarbejderne, som kan føre til løndifferentiering og lønspredning blandt de timelønnede medarbejdere. Hermed kan man se det nye lønsystem, som en del af et større HRM-paradigme, hvor man fra virksomhedens side ønsker at motivere medarbejderne til at yde en ekstra arbejdsindsats igennem en mere individualiseret aflønning. Desuden vil jeg i denne første analysedel vise baggrunden for at indføre det nye lønsystem, samt beskrive hvilke intentioner ledelsen har haft i forhold til det. Denne analysedel bygger på interviews med ledelsen og tillidsrepræsentanterne.

I anden del af analysen viser jeg, hvordan de timelønnede medarbejdere i Teknikafdelingen kan defineres som et Arbejderkollektiv ved at vise omkring, hvilke elementer og i hvilke situationer arbejderkollektivet skabes og opretholdes af medarbejderne. Analysedelen bygger på interviews med de fire timelønnede medarbejdere.

I den tredje del af analysen viser jeg, hvordan forhandlingsprocessen af det nye lønsystem er foregået, hvilke aktører og interesser der har været på spil, samt hvordan processen kan siges at være integrativ i højere grad end distributiv. Denne del bygger på interviews med ledelsen og tillidsrepræsentanterne, fordi de er aktørerne der har siddet med ved forhandlingsbordet og det er dermed forhandlingsprocessen set fra deres synspunkt.

I analysens fjerde og sidste del viser jeg, hvordan det nye lønsystem påvirker arbejderkollektivet og demonstrerer, at arbejderkollektivets interesser i nogle situationer er anderledes end tillidsrepræsentanternes, fordi medarbejderne har oplevet forskellige konsekvenser af det nye lønsystem. Denne del bygger på interviews med medarbejdere og tillidsrepræsentanter.

Figur 7 viser analysens opbygning og de forskellige dele.



Figur 7: Analysens opbygning

7. Nyt lønsystem og Maskinfabrikken som en HRM-virksomhed

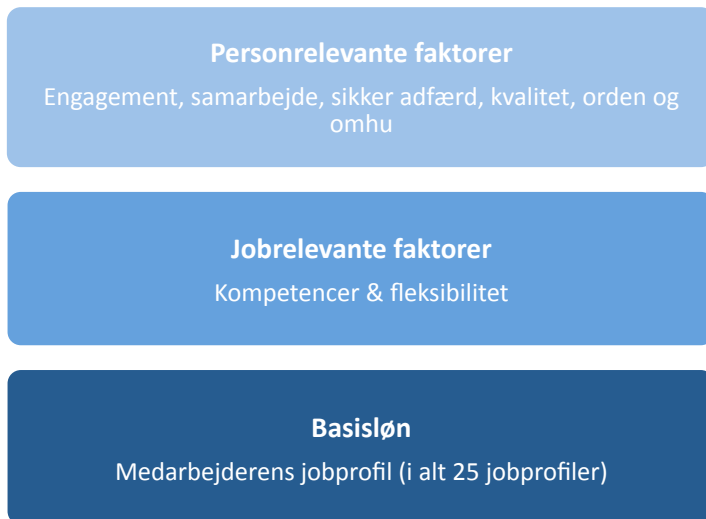
I denne første del af analysen vil jeg besvare specialets første forskningsspørgsmål:

Hvad er ledelsens motivation og strategier for at indføre et nyt lønsystem i virksomheden?

Denne del af analysen består af en introduktion til det nye lønsystem og til ledelsens intentioner for at ændre det. Derefter demonstrerer jeg, hvordan det nye lønsystem kan ses som et udtryk for, at Maskinfabrikken og ledelsen arbejder HRM-orienteret, og at det nye lønsystem kan ses som et klassisk element inden for HRM.

7.1 Motivation og formål med nyt lønsystem

Formålet med det nye lønsystem har været at lave et administrativt enklere lønsystem med færre jobprofiler og bedre muligheder for at aflønne individuelt både i forhold til jobrelevante faktorer, herunder *kompetencer* og *fleksibilitet* og i forhold til personrelevante faktorer, herunder *engagement*, *samarbejde*, *sikker adfærd*, *kvalitet* og *orden*. Det betyder, at størstedelen af medarbejdernes løn sammensat af en basisløn, der baseres på deres jobprofil, som er knyttet til det konkrete job, de udfører. De sidste 10 % af lønnen er bestemt af individuelle faktorer, som forhandles individuelt med arbejdslederen en gang årligt, og som varierer fra medarbejder til medarbejder. Figur 8 viser, hvordan medarbejderens løn er sammensat i det nye lønsystem.



Figur 8: Oversigt over sammensætning af løn. Egen tilvirkning baseret på virksomhedsinternt materiale

Alle de cirka 500 timelønnede medarbejdere i virksomheden har en årlig samtale med deres arbejdsleder, hvor de sammen gennemgår de to jobrelevante faktorer samt de fem personrelevante faktorer. I forhold til alle parametre kan hver medarbejder få fra 1-5 point, hvor hvert point er lig med 60 øre ekstra løn i timen. Ledelsen har en holdning til, og har kalkuleret med, at man skal kunne lægge en normalfordelingskurve ned over alle lønniveauerne og så skal gennemsnittet af alle medarbejdere ligge omkring niveau 3, som er niveaue, hvor man som medarbejder kaldes for ”Den Gode Medarbejder” (1:5:20)³. ”Den Gode Medarbejder” er karakteriseret ved at være en dygtig medarbejder, og arbejdsleder Hans beskriver det som en medarbejder, der *”performer godt og hvor du er en god kollega og du er et godt aktiv for butikken”* (2:11:36) Tabel 5 viser en forenklet oversigt over vurderingsskemaet, som alle medarbejdere bliver vurderet efter til deres årlige samtale.

³ Jeg referer til det empiriske materiale på følgende måde: (Bilag:Side:Linje som citat starter på)

		1	2	3	4	5
Jobrelevante faktorer	Kompetencer					
	Fleksibilitet & omstillingsparathed					
Personrelevante faktorer	Engagement					
	Samarbejde					
	Sikker adfærd					
	Kvalitet					
	Orden & omhu					

Tabel 5: Oversigt over vurderingsskema til kvalifikationsløn. Egen tilvirkning. Baseret på virksomhedsinternt materiale

Fra ledelsens side har det været vigtigt, at det nye lønsystem skulle indeholde endnu større motive- rende elementer end det tidligere lønsystem ved, at en større del af medarbejdernes løn skal være individualiseret og differentieret. Dette bunder i, at ledelsen er af den opfattelse, at differentieret løn og lønspredning blandt medarbejdere motiverer til at yde en ekstra indsats. I interviewet med ledel- sen blev det klart, at lønsystemet i høj grad også er tænkt som et ledelsesværktøj fra deres side. Pro- duktionsdirektøren Lars forklarer:

Lars: "Vi synes egentlig, at der gerne, altså set fra ledelsens side, synes vi gerne, at der må være, for det første, en differentieret løn, fordi folk gør ikke en lige god indsats, så det må gerne være differentieret, plus, at der må gerne være et motivationsskabende element i lønnen. Og det kan så cirka udgøre de her 10 pro- cent. Knap og nap ti procent af lønnen. Og der er det her jo et ledelsesværktøj for at sige det ligeud."
(1:11:24)

Lars' udsagn viser en tydelig retfærdighedsfølelse, som resten af virksomhedsledelsen deler, som bygger på antagelsen om, at man skal belønnes for den indsats man laver og dermed bliver det na- turligt, at forskellige medarbejdere skal aflønnes forskelligt, og at der finder en løndifferentiering sted, som er rimelig og retfærdig.

7.2 Maskinfabrikken som en HRM-virksomhed

Som det fremgik af foregående afsnit, kan det nye lønsystem på Maskinfabrikken forstås som et system, der bygger på nogle af de centrale tanker fra HRM, herunder en øget grad af individualisering samt et ressourcebaseret syn på medarbejdere, som værdifulde og som unikke interne ressourcer, der kan være vigtige konkurrenceparametre (Storey m.fl. 2009:6). Maskinfabrikken kan karakteriseres som en virksomhed, der i høj grad lever op til kriterierne for at være en HRM-virksomhed, jf. Navrbjergs idealtypiske definition for en sådan virksomhed (se kapitel 3), og det nye lønsystem kan ses som et naturligt tiltag i denne forståelse (Navrbjerg 1999:106). Tabel 6 viser og fremhæver de områder, hvor Maskinfabrikken lever op til nogle af de væsentlige HRM-kendetegn, som især er relevante for min undersøgelse, og som jeg identificerede i det empiriske materiale og af det virksomhedsinterne materiale lavet i forbindelse med det nye lønsystem.

HRM-kendetegn	Maskinfabrikken
Mennesker som vigtig ressource	+ Nyt lønsystem vil belønne medarbejdere som yder noget ekstra for virksomheden
Mellemledere spiller vigtig personalepolitisk rolle	+ Arbejdsledere afholder individuelle vurderingssamtaler og afgør medarbejderes point i nyt lønsystem
Virksomhedsvisioner formidles til medarbejdere	+ Virksomhedens visioner og værdier har været rettesnor for hvilke job- og personrelevante faktorer, der er med i nyt lønsystem
Få jobkategorier	+ Det nye lønsystem har reduceret antallet af jobprofiler fra 420 til 25.

Tabel 6: HRM-virksomhed (Navrbjerg 1999:106f). Egen tilvirkning.

Som tabellen viser, er det muligt at tale om Maskinfabrikken som en HRM-virksomhed, og det er tydeligt, både efter at have talt med ledelsen og tillidsrepræsentanter, at alle de oplyste parametre har spillet vigtige roller i udformningen og tankerne bag det nye lønsystem. På baggrund af denne karakteristik er det interessant at undersøge, hvorvidt virksomhedens visioner og værdier er ”slået

igennem” hos medarbejderne og kan identificeres i deres udtalelser og den praksis, som de giver udtryk for i interviewene.

Medarbejder Anne fortæller i nedenstående udsagn, hvad, der for hende, kendetegner en god kollega:

Anne: ”Jamen, (griner) der er jo mange ting. Men altså det er jo igen, at du møder op og du er imødekommende og positiv og er klar til forandringer og villig i det hele taget til at være lidt åben. Altså være åben over for nye ting og andre mennesker og så noget. Det tror jeg er det man skal være for at være en god kollega: åben. (.) Og ærlig også.” (6:3:23)

Her fremgår det, at for Anne er en god kollega en, der er åben, klar på forandringer, imødekommende og positiv. Det er altså tydeligt, at idealet adskiller sig fra Lysgaards ideal, hvor en god kollega defineres i kraft af at være underordnet i forhold til ledelsen og virksomheden. Annes ideal for en god kollega lægger i højere grad vægt på værdier, som belønnes i det nye lønsystem, og som er centrale i HRM’s forestilling om ledelsens forventninger til sine medarbejdere. Inden for HRM, forventes det, at medarbejdere er omstillingsparate, engageret og til en vis grad identificerer sig med eller kan stå inde for virksomhedens overordnede værdier og mål (Holt Larsen 2010:58). Der forventes altså mere af medarbejderne, end at de ”blot” stempler ind og udfører deres arbejde, som de skal.

Ledelsens vision kommer til udtryk i Arbejdsleders Hans’ udsagn nedenfor, da han bliver spurgt til hvad der karakteriserer en god medarbejder på Maskinfabrikken:

Hans: ”Ja, Det har jeg sagt lidt (.) Lysten til at ville være med til at gøre en forskel. (...) Evnen til at anerkende at vi er forskellige og man går til opgaven og går til en kollega med lyst til at få det til at lykkes. Og så selvfølgelig energien til at sige, jamen hey, det her det er en dag, hvor vi skal give den gas og i fællesskab få det til at ske. Det er egentlig sådan grundelementerne. Hvis du kommer ind ad døren med det. (.) Jeg sidder også i ansættelsesudvalget, så vi har lidt opfølgning på hvem der kommer ind i butikken her, på timelønssiden. Og der leder vi efter dem her, der kan blive månedens medarbejder og det er dem her der har noget drive og udstråler noget energi og lysten til at samarbejde med andre på trods af at vi kan være vidt forskellige og så stadigvæk og så sige, godt, hvad er det for nogle styrker vi kan byde ind med. Det er dem vi sætter i spil og så får vi det til at lykkes. Den type, den samler vi på.” (2:7:18)

Hans bruger udtryk som ”lysten til at gøre en forskel”, have ”noget drive” og ”udstråle noget energi” og ”lysten til at samarbejde” samt medarbejdere der har potentiale til at blive ”månedens med-

arbejder". Det viser en vis overensstemmelse mellem Anne og Hans' udsagn. Det er tydeligt, at arbejdsleder Hans, og dermed virksomheden, opfatter sine medarbejdere som vigtige strategiske ressourcer, der forventes at yde det, som er nødvendigt for, at virksomheden kan fungere og samtidig udvise vilje og engagement, mens de gør det. At se sine medarbejdere som en ressource er et af kerneelementerne inden for HRM (Holt Larsen 2010:10f). Inden for HRM er der fokus på at bruge løn som et strategisk værktøj til at motivere medarbejdere, hvilket kan betyde, at der internt på en virksomhed eller i en afdeling vil forekomme lønspredning (Holt Larsen 2010:269).

På denne baggrund kan man se det nye lønsystem og ledelsens intentioner bag som et udtryk for, at Maskinfabrikken opererer inden for den transformerende form for HRM, som jeg præsenterede i teorikapitlet. Denne form vedrører den strategiske og langsigtede forandringsledelse af en virksomhed og ikke blot personaleadministration, som kendetegner den transaktionelle form for HRM (Storey m.fl. 2009:11). Det faktum at det nye lønsystem i høj grad er styret af Maskinfabrikkens overordnede visioner og værdier, vidner om, at lønsystemet er et vigtigt strategisk element for virksomheden.

7.3 Divergerende medarbejderinteresser og individuelle løntillæg

Det faktum, at nogle af medarbejderne kan se det rimelige og retfærdige i at blive vurderet individuelt, berører en tendens, som HRM forholder sig til i sit syn på organisationer og medarbejdere. En tendens, hvor medarbejdere ikke i så høj grad som tidligere deler interesser med hinanden, som Lysgaard viste det i sin undersøgelse. Divergerende medarbejderinteresser kan betyde, at individuelle vurderinger og individuel kvalifikationsløn kan opfattes positivt, fordi medarbejderne i højere grad føler, at de bliver belønnet for lige netop den arbejdsindsats de udfører (Katz 1993:16). Medarbejder Anne forklarer her, hvordan hun oplever, at det nye lønsystem i højere grad end det gamle kommer "tættere på personen":

Anne: "(.) Og jeg tror, som jeg sagde til dig, man kommer lidt tættere på personen og på hvad kan du egentlig? Altså uden at det handler om en helt gruppe, men det er mig det handler om. Der bliver skåret lidt mere ind til benet, altså hvad det egentlig er for et menneske der bliver vurderet der, synes jeg. Jeg synes det er blevet taget godt i mod." (6:5:18)

Her giver Anne udtryk for, at hun som medarbejder og som menneske bliver vurderet mere præcist, fordi vurderingen kun handler om hende og hendes personlige kvaliteter og ikke også tager sit udgangspunkt i en større gruppe. Annes udsagn er et udtryk for en tendens, som, ifølge Navrbjerg, er kendetegnende for en ny empirisk virkelighed, som HRM har formået at indfange. En virkelighed hvor medarbejdere på moderne produktionsvirksomheder i dag stiller større individuelle og mere nuancerede krav til deres arbejdsliv end tidligere (Navrbjerg 1999:112). At medarbejdere i højere grad har forskellige ønsker, kan betyde, at det for den enkelte medarbejder kan opleves som mere meningsfuldt at forhandle sine krav direkte med ledelsen, hvorfor det kan være svært at se, hvordan en tillidsrepræsentant eller fagforening, skal kunne rumme ens individuelle krav. Dette kan være grunden til, at medarbejdere i højere grad knyttes til virksomheden på bekostning af deres tilknytning eller loyalitet over for tillidsrepræsentanterne og fagforeningen. Denne tese kaldes for *dual loyalty*-tesen og er et centralt element i HRM (Strøby Jensen 2007:49). Inden for HRM har man en antagelse om, at øget medarbejderloyalitet over for virksomheden betyder, at medarbejderne føler et større ansvar over for virksomhedens resultater og dermed præsterer bedre, hvorfor man fra virksomhedens side har en interesse i at individualisere relationen mellem medarbejder og ledelse i endnu højere grad end tidligere (Strøby Jensen 2007:49f).

Opsamling på første analysedel

I dette analysekapitel har jeg vist, at det nye lønsystem på Maskinfabrikken kan ses som et ledelsesinitieret tiltag i tråd med virksomhedens visioner og værdier om at se medarbejderne som vigtige strategiske ressourcer. Her er det nye lønsystem et af værktøjerne til at fremme den adfærd, man ønsker fra sine medarbejdere, som kan bidrage til, at de i højere grad tager ansvar for virksomhedens målsætninger og arbejder mere effektivt. En konsekvens af det nye lønsystem er, at medarbejderne modtager en differentieret løn, hvilket betyder, at der vil forekomme lønspredning internt i virksomhedens afdelinger.

8. Teknikafdelingen som et arbejderkollektiv

I denne analysedel demonstrerer jeg, hvordan de timelønnede medarbejdere i Teknikafdelingen kan defineres som et arbejderkollektiv ud fra Lysgaards begreber om, hvad der skaber og opretholder et sådant kollektiv. Denne del vil svare på specialets andet forskningsspørgsmål:

Omkring hvilke elementer/i hvilke situationer konstitueres arbejderkollektivet hhv. stærkt og svagt?

Denne analysedel er essentiel for specialets problemformulering, fordi den bidrager til at vise, hvilke nogle kollektive normer og regler arbejderkollektivet fungerer omkring og definerer sig selv ud fra. Før dette er gjort, er det ikke muligt at vise, hvordan kollektivet bliver påvirket af det nye lønsystem med de individualiserede HRM-elementer. Strukturen for de efterfølgende afsnit vil følge de tre grundprocesser i arbejderkollektivets udvikling og opretholdelse: problemtolknings-, identifikations- og interaktionsprocesserne. Med udgangspunkt i hver af processerne viser jeg, hvordan og i hvilke situationer Teknikafdelingen kan karakteriseres som et arbejderkollektiv.

8.1 Problemtolkningsprocessen

Problemtolkningsprocessen er ifølge Lysgaard den proces, som er medskabende af kollektivsystemet, og som finder sted i samværet mellem kollegaer i produktionen, når deres problemsituation italesættes, og når der i det samvær bliver skabt en forestilling om bedriften som arbejderkollektivets direkte modpart (Lysgaard 1996:148). Problemtolkningsprocessen tager udgangspunkt i, at medarbejderne oplever det samme pres og de samme krav fra virksomheden, som kan være svære at leve op til, hvorfor arbejderkollektivet bliver en form for forsikringsystem mod det T/Ø-system. Lysgaard peger på, at den proces, hvor medarbejdere erfarer sin situation som problemfyldt i forhold til virksomheden ikke altid foregår rationelt eller bevidst (Lysgaard 1996:145). På grund af dette vil det også kræve en dybere analyse af det empiriske materiale for at identificere de situationer og mekanismer, hvor man kan pege på, at der finder en fælles problemtolkningsproces sted blandt medarbejderne.

Medarbejderes forhold til Maskinfabrikken

Det generelle billede, efter jeg har interviewet medarbejderne fra Teknikafdelingen, er, at de alle er glade og stolte af at arbejde på Maskinfabrikken og i Teknikafdelingen specifikt, hvilket gør det svært at få øje på det konfliktfyldte modsætningsforhold, som er helt centralt for Lysgaards forståelse af problembetingelserne. Følgende interviewuddrag fra to af medarbejderne vidner om dette:

Katrine: "Det er fordi mærkeligt nok, så kan jeg lide den virksomhed her"(5:7:15)

(...)

Interviewer: "Er du stolt af at arbejde på Maskinfabrikken og måske især at arbejde i jeres afdeling?"

Anne: Ja, for pokker da. (griner) Uh ha uha. Jamen altså Teknikafdelingen er jo, altså Maskinfabrikken i det hele taget, det er jeg stolt af og det er Teknikafdelingen også, fordi det er en afdeling som virkelig er i udvikling og det er vi stolte af og jeg kan også godt sige vi, fordi det er vi. Helt bestemt." (6:7:18)

Både Katrine og Anne giver udtryk for at være glade for at være ansat på Maskinfabrikken, og føler sig som en del af både en virksomhed og en afdeling i udvikling, som de er stolte af. Også medarbejderne Jan og Bente er generelt glade for deres arbejdsplads, og giver udtryk for at være tilfredse med ledelsen på virksomheden. Jan fortæller, at det er "ilde set" blandt medarbejderne at "tale skidt" om virksomhedens administrerende direktør og ejer, som er en markant figur i lokalområdet (4:5:18) og Bente beretter om tilfredshed med sin arbejdsleder for at lytte til medarbejderne og være fleksibel, fx i forbindelse med at hun blev mormor og var nødt til at være tilstede ved sin datters fødsel og uden videre fik fri en hel uge uden at bede om det (7:10:6).

Udsagnene vidner om, at medarbejderne ikke umiddelbart tolker deres situation som ansat som forbundet med eller præget af tydelige modstridende konflikter med ledelsen, som Lysgaard konkluderer i sin analyse som vigtigt for arbejderkollektivets opretholdelse. At Bente får fri i en uge i forbindelse med at skulle være mormor, vidner ikke om, at hun bliver undertrykt af "det teknisk/økonomiske systems umettelige og ensidige krav og ubønhørlige afgørelser" (Lysgaard 1996:146). Men når Jan fortæller, at det er "ilde set" at tale dårligt om Maskinfabrikkenes ejer og direktør, vidner det om en implicit kollektiv norm eller en uskreven regel om, at man ikke taler dårligt om direktøren. Dette kan således ses som et udtryk for kollektivets eksistens, men blot ikke som udtryk for en fælles problemtolkningsopfattelse.

Men når man graver dybere i det empiriske materiale, er der alligevel forhold, som indikerer, at forholdet mellem medarbejdere og ledelsen til dels er præget af modsatrettede interesser, som Lysgaard viser i sin undersøgelse.

Modsatrettede interesser og det nye lønsystem

I forbindelse med indførelsen af det nye lønsystem viser det sig blandt nogle af medarbejderne, at de opfatter det nye lønsystem som et tiltag, der har været bestemt på forhånd af ledelsen. Denne holdning bliver fremhævet af medarbejder Bente, da hun bliver spurgt til hvad hendes første tanke om det nye lønsystem var:

Bente: "Jeg tænkte, årh sådan noget fint noget. Det er jo et eller andet igen, så de (ledelsen) ikke skal af med flere penge. Altså det er hele tiden om at finde noget nyt" (7:4:29).

Bentes udsagn viser, at der kan identificeres modsatrettede interesser mellem medarbejderne og ledelsen. Hendes første tanke er, at det alligevel er et ledelsestiltag, der har til hensigt at spare penge. Ordlyden vidner om, at Bente har oplevet tiltag tidligere, som har haft dette formål. Det bakkes op af Anne, som fortæller, hvordan hun ikke tror, at tillidsrepræsentanterne har spillet en rolle i udmøntningen af det nye lønsystem, fordi det udelukkende er ledelsen der har besluttet det (6:9:37). Det er relevant at relatere Annes opfattelse af tillidsrepræsentanternes rolle til Navrbjergs begreb om tillidsrepræsentanternes "usynlige" arbejde, som en udfordring for tillidsrepræsentanter på danske industrivirksomheder. Navrbjerg peger på, at i takt med, at flere aftaler mellem ledelse og tillidsrepræsentanter træffes i et konsensuspræget og integrativt forhandlingsmiljø, kan det være svært for tillidsfolkene at synliggøre deres resultater (Navrbjerg 1999:350). I nogle tilfælde kan medarbejderne have svært ved at se, at tillidsrepræsentanter har haft reel indflydelse og kæmpet medarbejdernes sag, når aftaler er indgået uden konflikter eller arbejdsnedlæggelser.

Afslutningsvis for dette afsnit er det værd at knytte de empiriske fund op på Lysgaards egen forklaring af, hvordan problemtolkningsprocessen foregår, og hvordan det hænger sammen med styrken af et arbejderkollektiv. Lysgaard viser, at medarbejderne i høj grad også reagerer på tidligere tiders konflikter eller uoverensstemmelser på virksomheden, og at dette er med til at bestemme "styrken" af arbejderkollektivet på en virksomhed. Lysgaards hypotese er, at man finder stærkere arbejderkollektiver på virksomheder, der har været præget af mange konflikter i fortiden (Lysgaard 1996:188). På Maskinfabrikken har arbejdsnedlæggelser og store konflikter ikke været hverdag i forbindelse med store forhandlinger om arbejdsvilkår eller indgåelse af nye lokalaftaler tidligere eller på nuvæ-

rende tidspunkt. Derfor er konflikter med ledelsen ikke noget, der fylder meget i medarbejdernes kollektive bevidsthed omkring deres forhold til virksomheden og i deres syn på deres ansættelse.

8.2 Identifikationsprocessen

Den anden grundproces, som Lysgaard peger på som essentiel for opretholdelse af arbejderkollektivet, er identifikationsprocessen. Identifikationsprocessen er, sammen med interaktionsprocessen, en spontanorganiseret proces, hvilket betyder, at den opstår spontant, hvis de rigtige betingelser er til stede. Betingelsen for identifikation er, at man deler bestemte ligheder med andre og Lysgaard sammenstiller identifikationsprocessen med samfølelse, som han beskriver som skabelsen af en ”vi-følelse” blandt mennesker, der gensidigt identificerer sig med hinanden (Lysgaard 1996:147). Medarbejdernes vi-følelse bliver skabt igennem medarbejdernes ydre og arbejdsmæssige ligheder, som fx kan være samme løn, ens arbejdstøj, eller samme arbejdstid (Lysgaard 1996:154). Det er i identifikationsprocessen med kollegaerne, at medarbejderne – bevidst eller ubevidst – danner nogle kollektive normer, som er med til at udvide lighedsgrundlaget i mellem dem. Normer som betyder, at for at være en god kollega, bør man ikke stikke ud fra fællesskabet eller være anderledes end sine kollegaer (Lysgaard 1996:154).

Teknikafdelingen består af en blandet medarbejdergruppe. De varierer både i køn, alder og faglig baggrund, ligesom der ikke er noget system i hvilket arbejdstøj de har på. Derfor er der ved første øjekast på det empiriske materiale ikke stærke identifikationsbetingelser, der springer i øjnene. Men ved et grundigere blik bliver det klart, at der er forhold ved medarbejdergruppen, som gør, at det er muligt at pege på nogle stærke identifikationsbetingelser, som er med til skabe stærke kollektive normer for, hvordan man er ”god” kollega i afdelingen.

Gode kollegaer

Ud fra interviewene med medarbejderne bliver det hurtigt tydeligt, at de alle sætter pris på deres kollegaer, og at det gode kollegaskab er en vigtig grund til, at de er glade for at gå på arbejde. Det er interessant, at alle medarbejderne mere eller mindre har den samme opfattelse af, hvad det vil sige at være en god kollega. Når medarbejderne bliver spurgt om, hvad der kendetegner en god kollega, svarer de alle fire, at en god kollega er en, der er hjælpsom, når ens kollegaer i produktionen har brug for en ekstra hånd, og en man kan lave sjov med og som taler ordentligt til sine kollegaer. I forlængelse heraf giver både Katrine og Bente udtryk for, at en god kollega også er en, der ikke bagtaler de andre. Katrine formulerer det på følgende måde:

Katrine: "Ja, men det er jo det der med, at man hjælper hinanden og hvis man har noget, at man så lytter til hinanden og så nogen ting og lader være med at bagtale hinanden, det er nok det største problem." (5:3:8).

Her bliver der ekspliciteret og sammenstykket et ideal for, at en god kollega er en, der er loyal over for de andre, hvilket betyder, at man hjælper hinanden og ikke bagtaler de andre. I relation til Lysgaard kan man forstå medarbejdernes forestilling om en god kollega som en form for normativ forpligtelse over for arbejderkollektivets opretholdelse, som blandt andet kommer til udtryk igennem uskrevne normer om, hvad "den gode arbejdskammerat er", og hvilken adfærd og normer man til lægger sådan en kammerat (Lysgaard 1996:67f).

Men idealet som det fremstår i det empiriske materiale adskiller sig alligevel fra Lysgaards. Medarbejdernes ideal om en god kollega centrerer sig ikke eksplicit om det faktum, at de er underordnet i forhold til virksomheden og ledelsen og er underlagt urimelige krav oppefra, hvilket er centralt for Lysgaards forståelse af dannelsen af kollektive normer. Men ikke desto mindre viser det empiriske materiale, at der kan identificeres en identifikationsproces, som fokuserer på hvordan man er en god kollega.

At skille sig ud

Hvis man følger Lysgaards logik, er det vigtigt at være opmærksom på, at identifikationsprocessen betyder, at man ikke ønsker at skille sig ud fra sine kollegaer. Det betyder, at den spontanorganiserede identifikationsproces bliver til en form for kontrolproces, som medfører, at det er "ilde" set blandt medarbejderne, hvis de skiller sig ud fra fællesskabet ved at bryde de kollektive normer, som kendetegner det (Lysgaard 1996:150). Denne mekanisme identificerede jeg i det empiriske materiale, hvor den kom til udtryk som en skepsis hos nogle af medarbejderne i relation til det nye individuelle element af det nye lønsystem, hvor medarbejderne vurderes hver for sig. Medarbejder Jan forklarer i nedenstående citat, hvordan han ikke finder det retfærdigt, at medarbejdere, der udfører det samme stykke arbejde, kan blive betalt forskelligt på baggrund af forskellige vurderinger i forhold til de blødere værdier, som er de personrelevante faktorer:

Jan: "Jamen vi laver jo det samme arbejde og det er det jeg går ud fra. Om vi samarbejder? Jeg kan ikke forstå det. Det kan jeg ikke få ind i mit lille hoved. Jamen, giv os den samme løn (...)" (4:8:36).

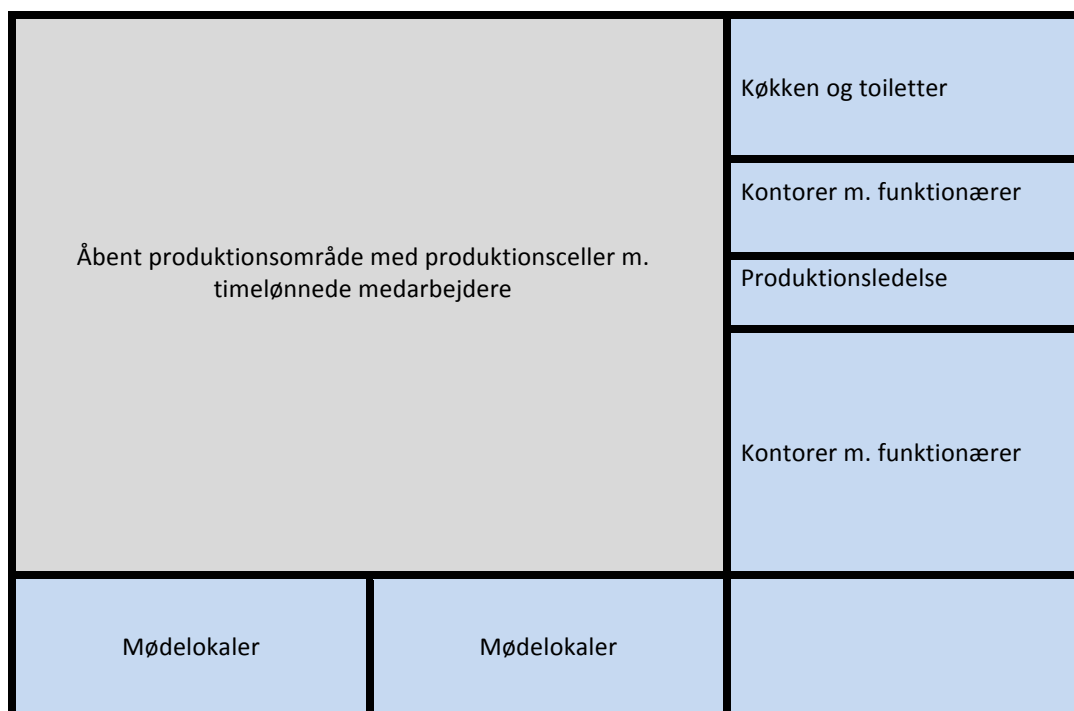
Bente er enig i Jans udsagn og forklarer, at hun finder det ”*underligt*”, at man skal aflønnes forskelligt, når man laver det samme arbejde. I relation til Lysgaards tese kan Jan og Bentes udsagn ses som et udtryk for, at der eksisterer nogle fælles identifikationsbetingelser blandt medarbejderne, som aktiveres når et tiltag som individuelle lønsatser benyttes, og som i forhold til Lysgaards teori, bryder med de kollektive vedtagne normer for medarbejdernes arbejderkollektiv.

8.3 Interaktionsprocessen

Interaktionsprocessen er den sidste af de tre grundprocesser og den refererer til alt samvær, som foregår i gensidig kontakt med andre mennesker via ansigt-til-ansigt-kontakt, hvilket betyder, at nærhed er en betingelse for interaktionsprocessen (Lysgaard 1996:203). Denne proces er ligesom identifikationsprocessen en spontanorganiseret proces. Men i modsætning til identifikationsprocessen inddeler Lysgaard interaktionsprocessen i to: en systempålagt og en spontant valgt proces. De to processer refererer henholdsvis til den interaktion, der finder sted mellem medarbejdere, som bliver sat til at udføre et stykke arbejde sammen og til den interaktion som finder sted, når medarbejdere finder sammen på eget initiativ (Lysgaard 1996:203). Interaktionen på en arbejdsplads er endvidere betinget af, hvordan arbejdspladsen er indrettet, og Lysgaard peger på, at medarbejdernes placering samt graden af frihed i deres arbejdssituationer har betydning for, hvordan og i hvor høj grad interaktionen kan finde sted. I de efterfølgende afsnit vil jeg vise, hvordan betingelser for interaktionsprocesser er til stede i afdelingen og medvirker til at opretholde arbejderkollektivet.

Afdelingens indretning og arbejdets struktur som interaktionsbetingelse

Indretningen af en arbejdsplads har betydning for hvordan og hvor meget interaktion, der kan finde sted mellem medarbejderne, hvilket har en betydning for arbejderkollektivet. Dette er også relevant i forhold til Teknikafdelingen. Figur 9 viser en skitse over grundplanen og inddelingen af rum i Teknikafdelingen.



Figur 9: Oversigt over Teknikafdelingen. Egen tilvirkning

Af figuren fremgår det, at selve produktionsområdet er indkredset af kontorer, hvor kontorpersonalet og produktionsledelse holder til, og hvor der også er mødelokaler. Det store åbne produktionsområde lægger op til, at der let kan finde interaktion sted mellem de timelønnede medarbejdere i produktionscellerne. Ud til kontorerne er der vægge, hvilket begrænser interaktionen mellem de to områder og medarbejderne på hver side. Denne skelnen mellem de to typer af medarbejdere kommer til udtryk i Jans korte udsagn nedenfor, hvor han svarer på hvor mange medarbejdere der er i Teknikafdelingen:

Jan: "Hvad er vi? Vi er nok 30-35 mand plus den anden side af væggen(...)" (4:3:2)

Her fremgår en tydelig skelnen mellem et "os", som er de timelønnede medarbejdere i produktionen og et "dem", som er det funktionæransatte kontorpersonele "på den anden side af væggen". I Lysgaards terminologi kan det tyde på, at væggen mellem de to typer af personale gør betingelserne for nærhed sværere, og interaktionen begrænses. Opdelingen af de to grupper af medarbejdere kan være

med til at forstærke interaktionen internt mellem de timelønnede, hvilket kan føre til en øget følelse af lighed blandt dem. Det kan betyde en øget identifikationsproces og et stærkere arbejderkollektiv.

Udover indretningen af afdelingen kan strukturen af arbejdet også have en betydning for interaktionen. Som nævnt tidligere arbejder medarbejderne i tre skiftehold: dagshold, aftenhold og natthold. Denne struktur kan være en udfordring for interaktionen, fordi nærheden og den direkte kontakt ikke er tilstede i ligeså høj grad. Udsagn fra medarbejderne Katrine og Jan vidner om, at det er svært at konkludere entydigt på om skifteholdsstrukturen er en barriere for interaktionen. Medarbejder Katrine fra dagsholdet giver udtryk for, at hun sætter en dyd i ofte at blive lidt længere, så hun lige kan nå at sige hej til medarbejderne på aftenskiftet (5:8:2) og medarbejder Jan, som arbejder på aftenskiftet, fortæller, da han bliver spurgt til kollegaskabet i afdelingen, at han mest kan tale om aftenholdsskiftet, fordi han har mindre med kollegaerne på de andre skift at gøre (4:3:37). På denne baggrund er det ikke muligt at konkludere klart, om det har en betydning for interaktionen mellem medarbejderne, men det kan ikke udelukkes, at dette kunne vise sig at være tilfældet. Hvis man følger Lysgaards ræsonnement, vil det have en betydning, fordi betingelserne for nærhed bliver begrænset.

Tale for meget med ledelsen

Et forhold som er med til at bekræfte fundene fra Lysgaards undersøgelse er, hvordan medarbejderne forholder sig til at tale med ledelsen. Set fra arbejderkollektivets perspektiv må samværet mellem ledelse og medarbejdere begrænses mest muligt, fordi det kan skade *”kammeratskapet, solidariteten og likheten arbeiderne imellom”* (Lysgaard 1996:52). Uddraget fra interviewet med medarbejder Katrine viser, at denne teoretiske pointe også er relevant i forhold til mit empiriske materiale:

Katrine: ”Altså det er min fornemmelse, at dem der er i cellerne, de er ikke steget ligeså meget som jeg er steget, men jeg ved det ikke, fordi vi ved ingen ting. Det er bare du ved, når man hører og så er der nok også rigtig mange der tror, at jeg sladrer til Hans og det gør jeg ikke. Overhovedet ikke. Vi har bare mange snakke sammen om mandskab og plads og hvordan det går (.). Altså sådan er det bare at være (navn på jobprofil). Så snakker du rigtig meget med din værkfører.

Interviewer: Og det er der nogen der rynker lidt på næsen over?

Katrine: Ja ja.

Interviewer: Hvorfor det?

Katrine: Fordi det er misundelse, det er jeg næsten sikker på. Og det var det jeg startede med at sige, os der ikke er i cellerne, os bliver der snakket om.” (5:6:7)

Her udtrykker Katrine en frustration over, at der bliver talt om hende bag hendes ryg, fordi hun har regelmæssige samtaler med arbejdsleder Hans. Katrine ser det som en nødvendig del af sit job at tale med Hans, men det lader til, at andre af hendes kollegaer opfatter det, som om hun sladrer til ledelsen omkring medarbejderne, der arbejder i cellerne. Her bliver det klart, at der hersker en norm blandt medarbejderne om, at man ikke bør tale ”for” meget med ledelsen, hvilket betyder, at også i Teknikafdelingen spiller interaktionsmønstrene en definerende rolle for opretholdelsen af arbejderkollektivet.

Kollegialt samvær efter arbejde

Det er hovedsagligt interaktionsprocesserne på arbejdspladsen, som Lysgaard fokuserer på i sin undersøgelse, men han understreger, at interaktioner og samvær uden for arbejdstiden mellem medarbejdere også har en positiv betydning for arbejderkollektivets udvikling og styrke. Dette er den spontanvalgte interaktionsproces (Lysgaard 1996:206f). Flere af medarbejderne fortæller, at de sommetider ses med deres kollegaer uden for arbejdstiden, hvor de ikke taler om arbejde. Bente fortæller, at en del af kvinderne fra afdelingen nogle gange har været sammen i en lokal tøjforretning til aftenarrangementer, og at de lige for nyligt har været på kro for at spise æbleskiver og drikke gløgg (7:3:20). Derudover fortæller Katrine, at der er tradition for, at alle medarbejdere deltager i både den årlige sommerfest og årets julefrokost, som finder sted dagen efter jeg besøger virksomheden (5:2:43). Det sociale engagement vidner om, at medarbejderne, også udenfor deres arbejdstid, styrker deres sociale bånd, hvilket kan føre til stærkere interaktionsprocesser, som styrker arbejderkollektivet.

Opsamling på anden analysedel

I den foregående del har jeg vist og identificeret et arbejderkollektiv i Teknikafdelingen på Maskinfabrikken. Jeg har vist, at især identifikations- og interaktionsprocesserne er stærke i blandt medarbejderne og er med til at skabe et stærkt arbejderkollektiv. I forhold til problemtolkningsprocessen var det mere blandet, og nogle af medarbejderne oplevede det nye lønsystem som bestemt på forhånd af ledelsen, hvilket rummer et element af en oplevet problembetingelse. Men medarbejderne er generelt glade for Maskinfabrikken og dens værdier, ligesom at deres hidtidige arbejdsliv på

virksomheden har været præget af meget få konflikter, hvilket kan være med til at svække arbejderkollektivets fælles konfliktbevidsthed.

9. Forhandlingsprocessen

I den første analysedel viste jeg, at Maskinfabrikken kan karakteriseres som en HRM-virksomhed, og at det nye lønsystem kan ses som en del af et overordnet HRM-paradigme, hvor der lægges vægt på individuelle lønvurderinger som værktøj til at motivere medarbejdere. Desuden viste jeg i den anden analysedel, at der i Teknikafdelingen eksisterer et stærkt arbejderkollektiv, som medarbejderne opretholder igennem de tre grundprocesser. I denne tredje analysedel vil jeg vise, hvordan forhandlingsprocessen af det nye lønsystem er forløbet mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne. Denne del besvarer specialets tredje forskningsspørgsmål:

På hvilket niveau i virksomheden har forhandlingerne om det nye lønsystem fundet sted og hvilke aktører og krav har påvirket forhandlingsprocessen?

Jeg vil vise, hvilke interesser forhandlingsparterne gik ind til forhandlingerne med, og hvordan processen kan siges at være en integrativ forhandlingsproces samt hvilken betydning dette får for medarbejderne i arbejderkollektivet. Denne del af analysen bygger på interviews med ledelsen og tillidsrepræsentanterne, og jeg benytter Walton og McKersies teori om sociale forhandlinger. I den første del af afsnittet vil jeg beskrive det kronologiske forhandlingsforløb samt beskrive de involverede aktørers forhandlingskrav.

9.1 Forhandlingsforløbet

Maskinfabrikken fik nyt lønsystem, som blev endeligt vedtaget i en ny lokalaftale i november 2015, men processen til den endelige aftale startede et par år tidligere. Lønudvalget bestående af tillidsrepræsentanter, repræsentanter fra ledelsen, en arbejdsleder og HR-medarbejdere gik allerede i 2012 i gang med at ændre på det daværende kompetencelønssystem, fordi det efter både ledelsens og tillidsrepræsentanternes mening var blevet ”udvandet” og ikke længere ”retfærdigt”. Produktionsdirektør Lars forklarer det således:

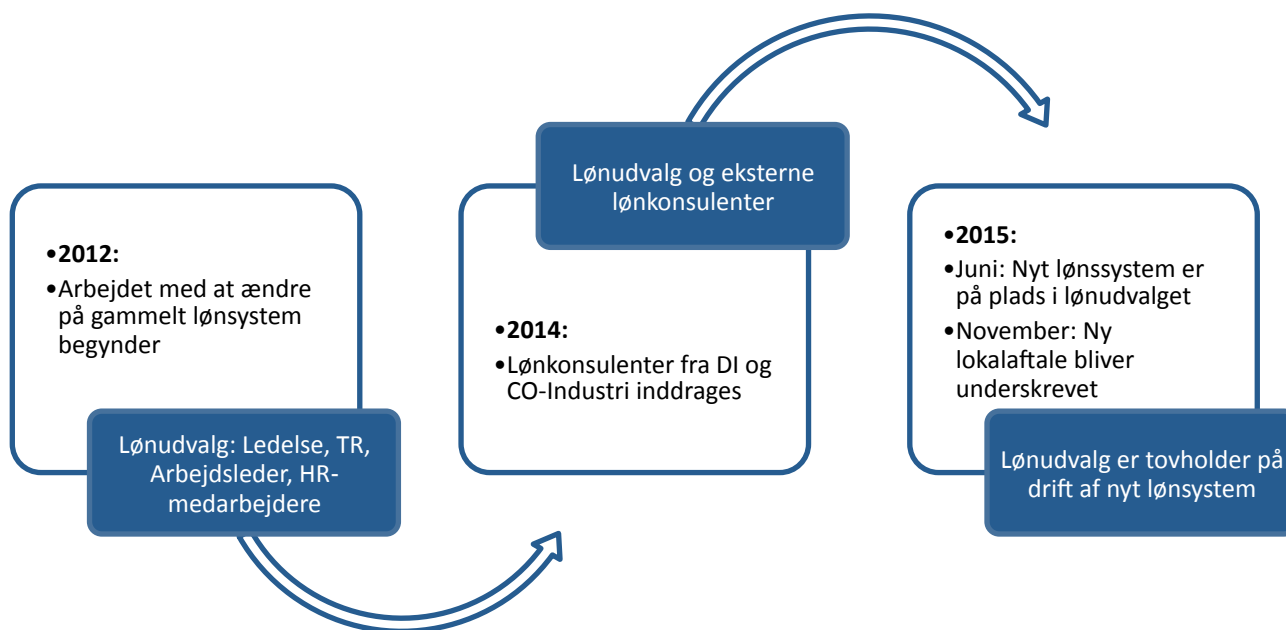
Lars: "Det virkede ikke så godt mere, fordi vi udvikler mange nye produkter og hvis man kunne lave en (navn på et produkt), hvis der så kom en (navn på et andet produkt), der mindede meget om, men havde en lille nuanceforskel, så fik man jo også kompetencer for den nye (produkt), men man kunne jo reelt set ikke mere. Så det var ved at blive udvandet det her system. (.) Og var ikke retfærdigt, og vores medarbejdere synes heller ikke det var helt retfærdigt." (1:2:39)

Tillidsrepræsentanten Alice er enig og forklarer det på følgende måde:

Alice: "Det var udvandet. Det gav ikke noget. Der var ingen muligheder for at optjene noget mere. Og det blev faktisk også misligholdt, kan man sige. Arbejdslederne kunne heller ikke rigtigt bruge det retfærdigt længere" (3:4:9).

Ud fra begge citater bliver det klart, at ønsket om et nyt lønsystem kom fra begge sider af forhandlingsbordet, hvorfor begge parter er gået motiveret ind i forhandlingerne om at udvikle et nyt system.

Udgangspunktet i 2012 var, at de ville tilpasse og revidere det eksisterende lønsystem, men efter 4-6 møder gik forhandlingerne i hårdknude, og lønudvalget besluttede, at de ville benytte sig af konsulentbistand fra hhv. Dansk Industri og CO-Industris lønkonsulenter (3:3:21). Lønkonsulenterne er ansat til at yde bistand til deres medlemsvirksomheder og fagforeningsmedlemmer i forbindelse med udvikling og implementering af nye lønsystemer (Krogh Hansen m.fl. 2009:5). I oktober 2014 blev det første møde med CO-Industri og DI afholdt, og det blev besluttet at lave et helt nyt lønsystem med løbende bistand fra lønkonsulenterne. I juni 2015 kom lønudvalget til enighed om et færdigt lønsystem, som blev testet og afprøvet i de efterfølgende måneder, og i november 2015 blev der underskrevet en ny lokalaftale omkring det nye lønsystem. Figur 10 viser forhandlingsprocessen kronologisk.



Figur 10: Kronologisk forløb over forhandlingsprocessen. Egen tilvirkning

Forhandlinger: Udgangspunkt, uenighed og krav

En gennemgående uenighed mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen i forhandlingerne har været spørgsmålet om, hvor meget ekstra det må koste at lave et nyt lønsystem, eller om det overhovedet må koste ekstra. Ledelsens udgangspunkt har fra start af været, at det ikke måtte koste ekstra, og at det på intet tidspunkt har været meningen, at omlægningen af virksomhedens lønsystem skulle være omkostningsfuldt. Produktionsdirektør Lars forklarer:

Lars: "Men udgangspunktet når du starter sådan en diskussion, det er jo, at vi fra ledelsens side siger, at det må ikke koste mere, (.) Vi laver jo ikke nyt lønsystem, fordi lønomkostningerne skal stige, det er jo en anden form for forhandling." (1:3:40)

Som det kommer til udtryk i citatet, er virksomhedsledelsen meget klar i deres udgangspunkt for forhandlingerne, og de gør det klart, at de ikke er interesseret i at putte penge ind som medierende forhandlingsfaktor.

På den anden side af forhandlingsbordet kom tillidsrepræsentanterne med et tilsvarende krav, som de ville have opfyldt i forhandlingen. Tillidsrepræsentant Peter udlægger hvad der var sværest at blive enige med ledelsen om her:

Interviewer: (.) "Hvad var udfordringerne i forhandlingerne med ledelsen omkring det nye lønsystem? Hvad var det der var sværest at blive enige om?"

Peter: Det der er sværest at blive enige om, det er nok når man skal begynde at sætte kroner og ører på det, fordi lønsystemet er nødt til at koste virksomheden nogle penge. Det er umuligt at lave et nyt lønsystem uden omkostninger. Det er jo ikke omkostningsfrit(.) Så der var selvfølgelig en masse forhandlinger som handlede om hvordan og hvorledes vi kunne få frigivet nogle penge til at sætte det nye lønsystem i gang." (3:6:40)

Som det fremgår af Peters udsagn, og som de tre andre tillidsrepræsentanter bakker ham op i (3:7:19), var et af hovedkravene fra tillidsfolkene, at ledelsen skulle tilføre ekstra penge til omlægningen af det nye lønsystem. Dette hænger sammen med, at det ellers ikke ville være muligt at sørge for, at ingen timelønnede medarbejdere gik ned i løn, som konsekvens af det nye lønsystem, hvilket var et andet hovedkrav fra tillidsrepræsentanterne (3:7:2).

Man kan forstå citaterne som et udtryk for begge parter udgangspunkt til forhandlingen. Hvis man anskuer udgangspunkterne for forhandlingen fra Walton & McKersies teoretiske perspektiv, kan man forstå dem som karakteristiske for distributive forhandlinger, fordi ingen af de to forhandlingsparter hovedkrav kan opnås på samme tid: Hvis der ikke tilføres flere penge til det nye lønsystem, må nogle medarbejdere nødvendigvis gå ned i løn. Der er tale om et fixed-sum game, hvor der kun kan findes én løsning, og hvor den ene parts gevinst sker på bekostning af den anden parts gevinst, som så bliver tilsvarende mindre (Walton og McKersie 1965:17). Walton og McKersie peger på, at især forhandlinger om økonomiske forhold, som fx løn, ofte vil munde ud i beslutninger, som enten tilgodeser arbejdstagersiden eller tilgodeser arbejdsgiversiden, fordi det ofte vil være forhandlinger om et begrænset økonomisk råderum (Walton og McKersie 1965:18).

Inddragelse af faglige organisationer

Som tidligere nævnt beslutter parterne i oktober 2014 at inddrage konsulentbistand fra Dansk Industri og CO-Industri for at få hjælp til forhandlingerne om det nye lønsystem. Tillidsrepræsentanten Ida forklarer her, hvordan de faglige organisationers bistand hjalp dem videre i forhandlingsprocessen:

Ida: (...) "Vi havde prøvet nogle gange selv, og det lykkedes så ikke, og så fik vi så CO-Industri og Dansk Industri til at komme og hjælpe os lidt med at finde det her system, som vi så har i dag. Vi var fælles enige om, at vi skulle have noget andet, det var bare, hvad var det andet". (3:4:1).

Mine interviews fortæller ikke noget om, hvordan de to lønkonsulenter præcist har ageret i forhandlingsprocessen, men det er tydeligt, at begge forhandlingsparter har været tilfredse med organisationernes bistand, som hjalp dem til at komme videre i processen. Ledelsen besluttede sig for at tilføre flere penge til lønomkostninger, hvilket betød at ingen medarbejdere gik ned i løn i forbindelse med overgangen til det nye lønsystem. Anders og Lars forklarer deres rationale bag ved opblødningen i ledelsens krav således:

Interviewer: "Endte I med at putte flere penge i? Altså steg lønomkostningerne?"

Begge: Ja, det gjorde de.

Anders: Ja, de steg 1 procent. (.) Og det var også det vi fik bevilliget, kan man sige.

Lars: (...) Men hvis vi skal implementere noget, så ender du alligevel i, at det her er også en investering for os i at få glade medarbejdere, så derfor puttede vi denne her ene procent oveni puljen. Også for at minimere antallet af folk der skulle gå ned i løn, simpelthen.

Anders: Og så er det også svært og få et lønsystem, der afspejler den adfærd man gerne vil fremme i en virksomhed. Vi har selvfølgelig nogle missioner og nogle visioner og strategi for Maskinfabrikken, som alt andet end lige skal afspejles i den dagligdag vi har." (1:3:34)

Af udtalelserne kan man forstå, at begge ledelsesrepræsentanter begrundede ændringen i deres krav og beslutning om at lade lønomkostningerne stige med udgangspunkt i to forhold. For det første giver Lars udtryk for, at glade medarbejdere er en god investering for virksomheden. Her ligger det underforstået, at glade og tilfredse medarbejdere arbejder bedre og mere effektivt og måske brokker sig mindre. For det andet giver Anders udtryk for, at ved at lade lønomkostningerne stige bliver det lettere at skabe "et lønsystem, der afspejler den adfærd man gerne vil fremme i en virksomhed". Dette citat viser, at det nye lønsystem har til hensigt at motivere medarbejderne, og inspirationen fra HRM er tydelig.

9.2 Forhandlingerne som integrativ praksis

At ledelsen tilførte ekstra penge til det nye lønsystem, kan ses som et udtryk for, at forhandlingerne er integrative i højere grad end distributive, eftersom ledelsen valgte at "gøre kagen", der blev forhandlet om, større. De næste afsnit viser, hvordan alle tre betingelser for at fremme den integrative forhandlingsproces har været til stede under forhandlingerne. De tre betingelser er: *motivation* hos alle forhandlingsparter, *kommunikation* mellem parterne samt *tillid* (Walton og McKersie 1965:155).

Motivation

Det generelle billede efter at have interviewet både tillidsrepræsentanter og ledelse er, at deres indbyrdes forhold generelt er godt, og det kommer også til udtryk i deres motivation for at ændre det gamle lønsystem. Det er tydeligt, at begge parter har været motiveret for at ændre lønsystemet, men at de har været motiveret af forskellige ting. Tillidsrepræsentanten Alice forklarer, hvordan begge parter har været indstillet på det samme mål fra start af:

Alice: "Men det er en klar aftale, at vi synes begge sider, at det lønsystem vi havde før, det var blevet udvandet, så vi skulle have noget nyt, så var det bare processen hen til det her nye, det var sådan lidt humble på vejen." (3:3:46)

At Alice benytter udtrykket "en klar aftale" vidner om, at begge parter er gået til forhandlingerne med en fælles idé om, hvad forhandlingerne gerne skulle ende ud i: et nyt og bedre lønsystem. Dette er i tråd med, hvordan Walton og McKersie definerer motivation som en vigtig faktor i forhandlinger. De forklarer, at hvis begge parter er motiveret for at finde en løsning på et problem, vil parterne også være mere villige til sammen at lede efter alternative løsningsforslag eller omdefinere problemets karakter, hvis det er muligt (Walton og McKersie 1965:155). Motivation hos begge parter har altså været en vigtig forudsætning for, at forhandlingerne, efter at have været gået i hårdknude, fortsatte og mandede ud i en aftale, som begge parter var tilfredse med.

Kommunikation

En anden betingelse som er vigtig for en succesfuld integrativ forhandling er, at den interne kommunikation blandt forhandlingsparterne fungerer, og at alle parter får de informationer, som er vigtige og nødvendige for at kunne forhandle (Walton og McKersie 1965:157). Her er det især vigtigt, at det udvalg, som oftest nedsættes på arbejdspladser i forbindelse med forhandlinger på tværs af medarbejder- og arbejdsgiversiden, sammensættes af personer, som på hver sin måde kan bidrage med viden fra forskellige områder af virksomheden, og som har forskellige perspektiver på, hvad der vil være hensigtsmæssigt (Walton og McKersie 1965:157). På Maskinfabrikken er der, som nævnt tidligere, nedsat et lønudvalg, der har det fulde forhandlingsmandat, og hvor der sidder repræsentanter både fra ledelsen, tillidsrepræsentanter og en arbejdsleder. Hermed kan man argumentere for, at der er skabt rum for, at der kan komme inputs fra forskellige sider af virksomheden og at forskellige grupper kan blive hørt.

Tillid

Den sidste betingelse som Walton og McKersie opstiller for et godt integrativt forhandlingsforløb, er tillid mellem parterne. Tillid er her forstået som, at parterne formår at skabe et trygt forhandlingsrum, hvor alle føler, at de kan byde ind med deres forslag og sige deres mening uden at have følelsen af, at det kan blive brugt mod dem senere i forhandlingerne (Walton og McKersie 1965:159). Der er mange steder i empirien, som viser, at forholdet mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen på Maskinfabrikken er præget af gensidig tillid, hvilket har præget forhandlingsprocessen. Nedenstående interviewuddrag fra interviewet med tillidsrepræsentanterne bekræfter denne opfattelse:

Interviewer: "Godt. Så går vi lidt videre. Hvordan vil I generelt karakterisere jeres forhold til ledelsen?"

Peter: Det synes jeg faktisk er rimelig godt. Altså, men vi har jo også en meget flad organisation, vi har jo ikke, vi har ikke en masse aktionærer og sådan nogle ting, som vi skal drøfte det hele med. Så vejen fra idé til beslutning er relativt kort. Så jo, jeg synes i bund og grund det er godt. Det er jo ikke alt vi er enige i med ledelsen i, men det skal vi vel heller ikke være. (.) Men ellers så synes jeg vi har et rimelig godt samarbejde. (.) Og i hvert fald målt ud fra andre tillidskollegaer, som man snakker med, hvis man er på kurser eller lignende. Så synes jeg, det fungerer rimelig godt. Det er ikke så formelt.

Alice: Nej, vi har en god tone og vi kan også altid henvende os uden at skulle have hjertebanken eller tænke, at du får man nok vist døren, men det gør vi ikke." (3:10:18).

Både Alice og Peter vurderer forholdet til ledelsen som tillidsfuldt og de har oplevelsen af, at de altid kan henvende sig til ledelsen, hvis de har brug for at drøfte ting. De sammenligner deres forhold til ledelsen med andre tillidskollegaer, som de møder og vurderer, at de generelt har et godt forhold til ledelsen på Maskinfabrikken.

Opsamling på tredje analysedel

Det foregående afsnit har vist, at forhandlingerne mellem ledelse og tillidsrepræsentanter kan karakteriseres som integrative. Empirien har vist, at forhandlingsprocessen har været præget af de tre integrative forhandlingsbetingelser, hvilket, ifølge Walton og McKersie, fremmer enhver forhandlingsproces.

10. Det nye lønsystems konsekvenser for arbejderkollektivet

I analysens fjerde og sidste del viser jeg, hvad der sker, når det HRM-inspirerede lønsystem bliver indoptaget i arbejderkollektivet på Teknikafdelingen, herunder hvilke konsekvenser medarbejderne oplever samt hvilke udfordringer virksomhedens tillidsrepræsentanter har oplevet i forhold til dialogen med medarbejderne i forhandlingsprocessen.

10.1 De intraorganisatoriske udfordringer

Som jeg nævnte i specialets teorikapitel, introducerer Walton og McKersie begrebet *intraorganisatoriske forhandlinger*, som den udfordring tillidsrepræsentanter oplever, når de skal forsøge at skabe enighed om en aftale internt blandt de medarbejdere, de repræsenterer (Walton og McKersie 1965:281). Denne proces kan sommetider være endnu mere udfordrende end selve forhandlingerne med arbejdsgiversiden. Jeg vil konkret vise, hvordan dialogen og informationen under forhandlingsprocessen mellem medarbejdere og tillidsrepræsentanter er foregået ud fra antagelsen om, at dette har en betydning for medarbejdernes modtagelse af det nye lønsystem. Tillidsrepræsentanterne kan opleve udfordringer, som kan være svære at håndtere, og som i alvorligste konsekvens kan føre til mindre tillid til tillidsfolkene og resultere i, at der opstår et repræsentationsproblem.

Information og dialog mellem tillidsrepræsentanter og medarbejdere

Empirien viser, at der undervejs i forhandlingsprocessen ikke har været så meget tværgående dialog mellem medarbejdere og tillidsrepræsentanter, fordi det meste dialog er gået fra tillidsrepræsentanterne til medarbejderne, omkring hvor langt de var i processen, og hvilke elementer der var på forhandlingsbordet. Alle tillidsrepræsentanter gav i interviewet udtryk for, at de på forhånd var klar over, at den generelle holdning blandt de timelønnede medarbejdere var, at der var utilfredshed med det gamle lønsystem, og at de derfor ønskede noget andet. Dette kommer til udtryk i nedenstående udtalelse fra tillidsrepræsentant Alice, da jeg spørger ind til, hvordan de sikrede sig opbakning fra medarbejderne:

Interviewer: "Og i denne her proces, hvor I har lavet det her nye lønsystem sammen med ledelsen, hvordan har I sikret jer opbakning fra medarbejderne? Altså hvor meget har de ligesom været involveret?"

Alice: Vi vidste i forvejen, at medarbejderne var utilfredse med det gamle system. Det var vi alle sammen klar over, at det virkede ikke mere. Overhovedet. Så der skulle ske noget, så det vidste alle. Så vi har ikke

været ude og stemme om det, overhovedet. Nu har vi jo også forhandlingsretten os tillidsfolk her, for vores kollegaer og vi var alle sammen klar over, at der skulle ske noget, der skulle noget nyt til." (3:4:24)

Som citatet viser, har tillidsfolkene fra start af været meget sikre på deres forhandlingsmandat og Alice giver udtryk, at de "i forvejen" vidste, at medarbejderne ønskede et nyt lønsystem i stedet for det gamle. Da jeg spørger ind til, hvordan medarbejderne er blevet informeret, forklarer Ida og Alice det sådan her:

Interviewer: "Jeg tænkte bare på. Det var Alice der sagde, at i forhold til at give information til medarbejderne, inviterede I til nogle møder for medarbejderne og så var jeg bare interesseret i om det var noget de mødte op til?"

Alice: Ja, men det gjorde de. Vi var ovre i konferencerummet, hvor vi inviterede og så holdte vi også møder i afdelingerne sammen med deres ledere.

Ida: Men vi skal lige blive enige om, at det var der hvor det var blevet besluttet. Altså der har de ikke haft mere indflydelse. De har kunne komme og sige, (.) Altså det var til allersidst jo, hvor tingene var blevet besluttet, der var vi jo enige sammen med ledelsen om, at der var fællesmøder for alle skift og så bagefter, så gik man ud i afdelingerne og så fortalte man nærmere om hvad det var der var blevet besluttet det skulle være i det nye system. Der kunne de ikke komme og, eller ja, de kan godt komme og vise deres utilfredshed, det kan de fint, men de kunne ikke lave noget om på det tidspunkt.(.)" (3:5:10)

Det er altså en strategi, der gennemløber hele forhandlingsprocessen, at tillidsrepræsentanterne og ledelsen ikke har lagt op til debat omkring det nye lønsystem med medarbejderne. Det er dog værd at nævne, at der har været skrevet om forhandlingerne af det nye lønsystem i virksomhedens interne ugeavis, hvor medarbejderne har kunne følge med og så tale med tillidsfolkene, hvis de har ønsket det. Ud fra tillidsrepræsentanternes udsagn lader det ikke til, at der har været særlig interesse for forhandlingerne i de faglige klubber på virksomheden, hvor man mest har diskuteret lønsystemets udfordringer efter det blev besluttet (3:9:35). Denne strategi har tillidsrepræsentanterne valgt i forhold til at mindske risikoen for at give forkerte oplysninger til medarbejderne, som ville kunne gøre dem mere forvirrede end oplyste omkring forhandlingerne. Tillidsmand Peter forklarer:

Peter: "Så det er derfor det er vigtigt undervejs, at man ikke begynder at komme med noget information, der måske ikke holder. (.) Fordi vi lavede jo flere, altså der var flere ting vi blev enige om, men så blev det ikke sådan alligevel, og hvis man så havde meldt det ud, så havde vi jo et troværdighedsproblem til sidst. Vi bliver nødt til at melde ud, når pagten den er færdig (...)" (3:13:18).

Peter er i udsagnet meget bevidst om, at det ville kunne skade deres troværdighed, hvis de i løbet af forhandlingerne gav oplysninger, som ikke blev en del af den endelige aftale, og det ville have ført til et troværdighedsproblem i forhold til medarbejderne, hvilket ville være skadeligt for tillidsrepræsentanternes position. Ud fra denne tankegang valgte de en strategi, hvor de holdt kortene tæt til kroppen i dialogen med medarbejderne. Man kan argumentere for, at hvis tillidsrepræsentanter på en virksomhed lider under, at medarbejderne ikke har tillid til dem, kan de få sværere ved at samle koalitioner blandt medarbejderne i forbindelse med fremtidige forhandlinger.

Ulige konsekvenser af nyt lønsystem

Empirien viser, at medarbejderne har oplevet konsekvenserne af det nye lønsystem forskelligt. Til at forstå denne mekanisme er Walton og McKersies begreb om *heterogeneity of groups* relevant at benytte. Når tillidsrepræsentanter forhandler på vegne af deres medarbejdere, er det med de bedste intentioner for medarbejderne, men aftaler kan have forskellige konsekvenser for forskellige medarbejdergrupper, når de eksekveres i praksis. En medarbejder kan have flere roller og tilhører ikke kun fagforeningen eller virksomheden, men indtager også andre mere uformelle roller, som defineres fx af deres arbejdsopgaver eller hvorvidt de arbejder på dags-, aften- eller natteskiftet, hvilket kan betyde, at de har divergerende interesser, som kan være en udfordring for de tillidsrepræsentanter, der forhandler på deres vegne (Walton og McKersie 1965:291f).

Det empiriske materiale viser, at forskellige medarbejdergrupper har reageret forskelligt på det nye lønsystem. Dette kan være en konsekvens af deres arbejdsopgaver samt plads i arbejdsfællesskabet i afdelingen. Tabel 7 viser en oversigt over de fire medarbejdere, som illustrerer ovenstående pointe. Her fremgår det, at Bente og Jans primære arbejdsopgaver er at producere virksomhedens kerneprodukt, hvilket betyder, at de bruger hele deres arbejdsdag på at stå eller sidde i en produktionscelle og samle og montere produkter. Anne og Katrine har derimod nogle mere varieret arbejdsopgaver. Anne udfører blandt andet kvalitetsopgaver og udfører levetidstests af de færdige produkter, mens Katrine blandt andet har ansvaret for at bestille reservedele hjem til afdelingen og er med til at planlægge produktionen i afdelingen (6:1:27 & 5:1:25).

Medarbejder	Arbejdsopgaver	Lønstigning ifm. Nyt lønsystem	Positiv over for nyt lønsystem	Citat fra empirien
Jan (aften-skift)	Arbejder fast i produktionscelle	Nej	Nej	"Jeg tænkte, at det var et låst og lukket system" (4:6:11)
Bente (dags-skift)	Arbejder fast i produktionscelle	Nej	Nej	"Så det synes jeg er lidt ærgerligt, altså når man først er i en bås, så kan du ikke, så kan du ikke stræbe efter mere, og hvis du gør det, så får du ikke mere for det, så giver det dig bare mere oven i fleksibilitet" (7:5:11)
Anne (dags-skift)	Lidt administrativt	Ja	Ja	(...) "man går ind lidt tættere på den person, så du lettere kan vurdere den person ud fra de kendskaber til vores produkter, altså i forhold til de produkter vi laver. Der kommer man lidt tættere på det menneske end man har gjort før" (6:4:22)
Katrine (dags-skift)	Lidt administrativt	Ja	Ja	"Og så synes jeg helt klart det her system er bedre end det gamle." (5:7:23)

Tabel 7: Oversigt over medarbejderes arbejdsopgaver og holdning til nyt lønsystem. Egen tilvirkning.

Af interviewene med de fire medarbejdere er det muligt at identificere nogle skillelinjer på baggrund af deres arbejdsopgaver, som er relevante i forhold til heterogeneity of groups-tesen. Både Jan og Bente er ikke steget i løn i forbindelse med indførelsen af det nye lønsystem, og de er heller ikke positivt stemt over for det, fordi de vurderer, at systemet ikke tilgodeser lige netop deres jobtype i produktionen. Jan forklarer:

Jan: "Det er lidt for stift efter min mening. (.) Det er ikke nemt at komme frem af i hvert fald. Det kunne man godt høre, da vi fik det fortalt hvordan de ville have det skulle køre. Det kunne jeg godt se, det var nok ikke lige det bedste for os her i produktionen i hvert fald" (4:6:15).

Katrine, som har flere administrative opgaver, bakker Jan op i hans udlægning af nogle af konsekvenserne af det nye lønsystem for medarbejderne i cellerne, selvom hun ikke selv arbejder i en produktionscelle:

Katrine: "Nej. Det bliver meget hemmeligholdt hvad vi har i løn. Jeg ved ikke hvad dem ude i cellerne har, men jeg ved bare, at sådan som jeg kan forstå det, så havde de mindre end mig, jeg ved ikke hvad (navn på kollega) har, som du skal snakke med. Det er meget hemmeligt hvad vi har i løn." (5:5:36).

Ud fra både Katrine og Jans udsagn lader det til, at der er en stemning af, at medarbejderne i produktionscellerne har tabt mere, end de har vundet med det nye lønsystem. Forklaringen kan findes i, at i det gamle lønsystem blev medarbejderne i højere grad belønnet for deres kompetencer i forhold til hvor stort et antal produkter de producerede. Det nye system bygger mere på jobrelevante og personrelevante faktorer, hvilket viser inspirationen fra HRM tydeligt, og som gør, at kompetencerne træder i baggrunden i forhold til aflønningen. Bente, som arbejder i en produktionscelle, forklarer det således, da jeg spørger ind til hvad hun synes om det nye lønsystem og om det giver mening:

Bente: "(.) Jeg ved da ikke om det giver mening, men jeg synes jo mere man interesserer sig for at arbejde, det får du ikke mere for, fordi du stadigvæk bare står i den samme celle, og altså hvis du (.) Udvider din viden så giver det bare oven i fleksibilitet. Så man får ikke mere af den grund. Så det synes jeg er lidt ærgerligt." (7:5:8)

Ifølge Bente er det nye system indrettet sådan, at hvis man udvider sin faglige viden, så bliver man ikke yderligere økonomisk kompenseret, fordi det regnes som en del af det at være en *fleksibel* medarbejder, hvilket er en af de jobrelevante faktorer.

Jeg har i ovenstående afsnit vist, at de fire timelønnede medarbejdere har oplevet forskellige økonomiske konsekvenser af det nye lønsystem, hvilket bekræfter heterogeneity of groups tesen. Empirien viser, at i Teknikafdelingen hænger medarbejdernes holdning til det nye lønsystem tæt sammen med deres plads i arbejdshierarkiet og med deres primære arbejdsopgaver. Medarbejdernes divergerende holdninger til det nye lønsystem er et element, som indikerer, at der for nogle af medarbejderne er forskel mellem deres interesser og tillidsrepræsentanternes interesser, hvilket betyder, at man ikke kan sætte lighedstegn mellem arbejderkollektivet og dets repræsentanter, fordi fællesmængden imellem deres interessesfærer er mindre end den måske tidligere har været. Denne problemstilling diskuterer jeg i specialets afsluttende diskussionskapitel.

10.2 Det nye lønsystems konsekvenser for arbejderkollektivet

I det andet analyseafsnit viste jeg, at det er meningsfuldt at tale om Teknikafdelingen som et arbejderkollektiv. I denne sidste del af analysen vil jeg vise, hvordan arbejderkollektivets medlemmer har reageret på indførslen af det nye lønsystem samt i forhold til hvilke elementer dette kommer til udtryk.

Det kollektive samarbejde

Tabel 7 viste, at medarbejderne har forskellige holdninger til det nye lønsystem og til den nye praksis med at blive vurderet individuelt til en samtale med arbejdslederen, og at de har oplevet forskellige konsekvenser af det. Katrine og Anne er overordnet positive for det og Bente og Jan er overordnet negative for det. Direkte adspurgt om de nye individuelle lønelementer er noget, der påvirker det kollektive samarbejde i afdelingen, svarer Jan: *"Nej, det tror jeg ikke det gør."* (4:12:41). Da jeg spørger Anne, om løn generelt kan skabe splid mellem medarbejderne, svarer hun følgende:

Anne: "Ja, altså det kan man godt blive lidt sur på hinanden over. Fordi igen, jamen jeg laver jo det samme som dig og hvorfor kan du få fem kroner mere end mig. Altså (.) Det har været lidt svært det der, altså og det er som jeg siger, at der tror jeg mere på det her (det nye lønsystem), fordi der bliver det penslet ud. Du får det du er værd."

Interviewer: Så hvis der har været noget snakken i krogene, så har det været før det her (det nye lønsystem)?

Anne: Ja, det har det.

Interviewer: Eller har det også været efter?

Anne: Ikke med det her, fordi der er det klart og tydeligt for en hver, fordi der er vi lidt mere lige. Så altså jeg synes det her det er mere passende til en fabrik end det andet har været. Helt klart." (6:8:1)

Her giver Anne udtryk for, at løn kan skabe splid mellem medarbejdere, men at hun oplever det nye lønsystem som mindre splidskabende end det gamle, og dermed vurderer hun det ikke som noget, der kan svække samarbejdet eller forholdet mellem kollegaerne. Bente er enig med både Jan og Anne og uddyber, at det nye lønsystem måske påvirkede forholdet mellem kollegaerne den første måned, efter det blev indført, fordi medarbejderne var lidt i tvivl om hvordan det fungerede, men det er ikke noget hun oplever længere (7:8:11).

Ud fra Jan, Anne og Bentes udsagn, kan det dermed ikke konkluderes, at medarbejderne oplever det nye lønsystem, som noget der ændrer deres kollektive samarbejde på en negativ måde. Ingen af dem

giver eksplicit udtryk for, at de er bekymret for, at det nye lønsystem skal svække deres arbejderfællesskab i afdelingen. Tværtimod giver medarbejderne alle udtryk for, at de og deres kollegaer fortsat sætter en værdi i at hjælpe hinanden, når der er brug for det.

"Fedterøvstillæg" eller en fair vurdering af den enkelte?

Selvom medarbejderne ikke direkte adspurgt til det vurderer, at det nye lønsystem svækker deres samarbejde og kollektive fællesskab, er der flere eksempler i empirien, som fortæller en anden historie, når jeg spørger ind til holdningen til at stikke ud som medarbejder blandt de andre. En historie som berører noget af det mest grundlæggende for Arbejderkollektivet i Lysgaards undersøgelse: Enkelte medarbejdere må ikke stikke ud fra resten, og man bør ikke vurderes hver for sig, for det bryder med kammeratskabets love og normer (Lysgaard 1996:41f). Dette er en problemstilling, som vedrører og påvirker den kollektive identifikationsproces blandt medarbejderne. Flere af medarbejderne bruger ord og vendinger som "fedterøve", "røvslikkeri" og "så er det også den der er bedst til at snakke der får", når de skal beskrive, hvordan de frygter tildelingen af point og muligheden for at stige i point foregår i det nye lønsystem. Disse interviewdele udtrykker en frygt hos medarbejderne for, at de nye individuelle tillæg ikke tildeles retfærdigt eller, at man for at få dem, bliver nødt til at smigre sig ind hos arbejdslederen og være god til at tale sin sag. Dette vidner om en bekymring for de medarbejdere, som ikke er "gode" til at tale sig til et højere pointantal og en bekymring for, at medarbejderne bliver for differentieret.

Derudover giver flere af medarbejderne udtryk for, at den ideelle situation bør være, at når man udfører det samme arbejde, så bør man aflønnes ens uanset, hvordan man ellers er som medarbejder. Jan forklarer denne pointe i nedenstående uddrag, da han bliver spurgt til om ikke fx gode samarbejdsevner er noget man bør belønnes for:

Jan: "Jamen, vi laver jo det samme arbejde og det er det jeg går ud fra. Om vi samarbejder? Jeg kan ikke forstå det. Det kan jeg ikke få ind i mit lille hoved. Jamen, giv os den samme løn. (...) Men alt det der, det er røvslikkeri." (4:8:36)

På den anden side er der også medarbejdere, der mener, at den nye måde at differentiere dele af lønnen på mellem medarbejderne, er en god idé, og at man bør belønnes, hvis man yder en ekstra indsats. Medarbejder Anne har denne holdning:

Anne: "Altså ikke fordi, at man skal hæve sig over nogen, fordi altså, men jeg har nogle opgaver, hvor man må sige, jamen der kræver det også, at man er ihærdig og at man har kvalitet og plads og det synes jeg også jeg skal belønnes for." (6:10:16)

Dette udsagn viser, udover Annes positive holdning til differentieret løn, at hun er bevidst om, at der i afdelingen hersker nogle kollektive normer, som betyder, at "man ikke skal hæve sig over nogen", hvilket hun bryder med i dette citat.

I ovenstående afsnit har jeg vist, at der blandt nogle af medarbejderne kan identificeres en skepsis overfor den nye og mere individualiserede måde at blive vurderet på. Dog er det ligeledes tydeligt, at skepsissen ikke umiddelbart er noget, der lader til at føre til store protester eller arbejdsnedlæggelser. Flere steder i empirien udtrykker medarbejderne, at det nye lønsystem ikke er noget, der holder dem vågne om natten, og at de til en vis grad er lidt ligeglade med det. Dette kan være begrundet i, at den individuelle kvalifikationsløn "kun" fylder 10 % af medarbejdernes samlede løn. Jeg vurderer, at en plausibel antagelse vil være, at hvis kvalifikationslønnen var en større del af lønnen, ville det fylde mere i medarbejdernes bevidsthed og kunne føre til større protester.

Kunsten at stige i point

Muligheden, eller den manglende mulighed, for at stige i point i det nye lønsystem, opleves som en udfordring af medarbejderne. Som nævnt i den første analysedel har ledelsen et mål om, at de fleste medarbejdere i gennemsnit skal ligge på niveau 3, som de har valgt at kalde "Den Gode Medarbejder". Dette mål er medarbejderne bevidste om, og det kommer til udtryk i en skepsis hos dem omkring, at det er svært at stige i niveau og dermed i løn. Nedenfor fortæller Jan hvordan han oplever mulighederne for at stige i niveau:

Interviewer: "Er der noget vi synes vi mangler?"

Jan: Næh, jeg synes bare ikke det er et godt system. (.) Eller det er et lukket system i hvert fald. Systemet er måske godt nok, men det er lukket. Man kommer ikke frem i systemet. Man skal virkelig være en supermand for at komme frem." (4:12:31).

Bente bakker Jan op i sin holdning, ved at forklare, at selv hvis man kunne hoppe på tungen, ville det ikke betyde højere løn (7:6:37). Begge holdninger viser, at der hersker en generel stemning

blandt medarbejderne om, at det kan være svært at stige i det nye lønsystem og dermed måske urealistisk at stile efter.

Denne problemstilling vil formentlig blive endnu mere aktuel om nogle år, når lønsystemet har været i drift i længere tid. Hvis medarbejderne fortsat oplever det som meget svært at stige i lønniveau, vil det kunne føre til en endnu mere udbredt skepsis omkring den manglende mobilitet i lønsystemet. Holt Larsen peger på studier, der viser, at individuelle løntillæg kan have decideret negative effekter både for medarbejderes præstation og motivation. Dette kan i yderste konsekvens betyde, at individuelle løntillæg kan være årsag til, at medarbejdere arbejder mere ineffektivt, hvilket vil være skadeligt for virksomheden (Holt Larsen 2010:274). Fra Lysgaards perspektiv vil tolkningen af sådan et muligt scenarie være, at det kan være med til at styrke arbejderkollektivet, fordi der vil opstå ”gode” betingelser for en kollektiv problemtolkning i form af modstand mod ledelsen og den manglende mulighed for opstigning i det nye lønsystem. Men det er vigtigt at være opmærksom på, at en sådan situation ikke er ønskværdig for arbejderkollektivet, fordi arbejderkollektivet netop kun eksisterer i kraft af det T/Ø-system, som det primære system (Lysgaard 1996:82). Arbejderkollektivet er dermed afhængig af, at virksomheden ikke går konkurs.

Nyt lønsystem opleves ikke som infiltration

I den sidste del af analysen viser jeg, at det empiriske materiale ikke bekræfter Lysgaards antagelse om, at indførelsen af nye individualiserede lønsystemer opfattes som infiltration af medarbejderne. Som de tidligere analyseafsnit har vist, er der forskellige opfattelser af hvad medarbejderne synes om det nye lønsystem og især om de individuelle elementer. Men der er ingen af medarbejdernes udtalelser, der vidner om, at de opfatter det nye system som en decideret infiltration. Navrbjerg peger netop på, at et tiltag først kan karakteriseres som en infiltration, når det diskuteres som problematisk blandt medarbejderne, og når der eksplicit bliver skabt konsensus om, at et tiltag er kollektivrelevant (Navrbjerg 1999:91).

Empirien viser, at det nye lønsystem ikke er noget, der har fyldt meget i samtalerne mellem medarbejderne i afdelingen. Eksempler på dette er fx, når Bente fortæller, at der kun var to medarbejdere der mødte op, da 3F inviterede til informationsmøde om det nye lønsystem eller når Jan bliver spurgt til hvad hans kollegaer mener om det nye system og de svarer, at de også er ”lidt ligeglade”. Medarbejder Anne giver i nedenstående citat udtryk for, at hun ikke har oplevet indførelsen af det

nye lønsystem som voldsomt, fordi medarbejderne er blevet løbende informeret og hun er med til at bekræfte, at de ikke taler særlig meget om det nye lønsystem:

Anne: "Det er ikke noget der har været så voldsomt, fordi vi har jo hele tiden løbende fået lidt med hvad der foregår og hvor vidt er vi og (.). Så det er jo egentligt stille og roligt bare blevet en del som afløser det gamle. Så det er ikke noget der har virket voldsomt. Slet ikke. Overhovedet ikke. Ikke for mig i hvert fald. Og det er ikke noget vi snakker så meget om." (6:3:46)

Så selvom nogle af medarbejderne er utilfredse med det nye lønsystem, kan det ikke forstås som en infiltration, fordi det ikke bliver italesat som et kollektivt problem, som man i fællesskab bør ændre på eller tilkendegive sin utilfredshed med til ledelsen.

Opsamling på fjerde analysedel og på den samlede analyse

Jeg har i de foregående afsnit vist, at medarbejderne ikke oplever, at det nye lønsystem påvirker deres kollegiale fællesskab eller samarbejde. Men de udtrykker dog en bekymring for, at det nye lønsystem vil tilgodese medarbejdere som er "gode til at snakke" eller vil opfordre til at medarbejderne fedter for ledelsen for at få en højere løn. I forlængelse heraf stiller medarbejderne spørgsmålstegn ved, om det nye lønsystem i fremtiden kan virke modsat end, hvad man ønsker, fordi det er så svært at stige i point, og dermed kan komme til at virke demotiverende for medarbejderne. Endeligt viste jeg i denne analysedel, at det nye lønsystem ikke bliver opfattet som en infiltration af medarbejderne.

Overordnet har jeg i specialets analyse vist og demonstreret, hvordan det nye lønsystem på Maskinfabrikken har karakter af at være inspireret af logikkerne inden for HRM, og hvordan virksomheden kan karakteriseres som en HRM-virksomhed. Desuden viste jeg, at medarbejderne i Teknikafdelingen danner et arbejderkollektiv igennem de tre grundprocesser, som Lysgaard viser i sin undersøgelse, er afgørende for opretholdelsen af et arbejderkollektiv, og at der kan spores et modsætningsforhold til ledelsen. I den tredje analysedel viste jeg, hvordan forhandlingerne mellem ledelse og tillidsrepræsentanter tog form af at være integrativ samt hvilke nogle krav de to parter kom til forhandlingsbordet med. I den sidste del af analysen demonstrerede jeg, hvad der sker når et lønsystem baseret på individuelle HRM-logikker møder et arbejderkollektiv, som bygger på kollektive normer, og hvordan medarbejderne i Teknikafdelingen reagerer på sådant et ledelsestiltag.

I det næste og sidste kapitel af specialet, vil jeg diskutere to interessante problemstillinger, som er fremkommet af min analyse, ligesom jeg vil diskutere min valgte metode og hvilke konsekvenser dette har for mine resultater og konklusioner i forhold til at kunne generalisere mine fund.

11. Diskussion og metodiske refleksioner

Jeg identificerede flere interessante fund i min analyse af det empiriske materiale, som er værd at udfolde yderligere i dette diskussionsafsnit, og som er relevante for videre studier inden for specialets problemfelt. Først og fremmest viste jeg i analysen, at der på Maskinfabrikken og i Teknikafdelingen var tegn på, at arbejderkollektivets interesser ikke fuldstændig var de samme som tillidsrepræsentanternes i forbindelse med forhandlingerne af det nye lønsystem. Derfor vil jeg diskutere hvilke teoretiske implikationer dette empiriske fund har. For det andet er specialet, og specialets analyse særligt, et eksempel på hvad der sker, når HRM gør sit indtog i den ”klassiske” industrivirksomhed og et eksempel på, at timelønnede produktionsmedarbejdere i højere grad bliver aflønnet efter performancerelaterede principper, hvilket bryder med, hvordan det traditionelt er foregået. I relation til denne problemstilling vil jeg vise, hvordan den indskrives sig i en større diskussion inden for IR-feltet om muligheden for sameksistensen af kollektive repræsentationer og mere HRM-inspirerede ledelsesformer. Den sidste del af diskussionsafsnittet vil være en metodisk diskussion af specialets metode, og hvordan specialets resultater og konklusioner kan generaliseres.

11.1 Arbejderkollektivets interesser og tillidsrepræsentantens interesser

Min analyse af empirien viste, at tillidsrepræsentanterne fra begyndelsen og igennem hele forhandlingsprocessen af det nye lønsystem har været meget interesseret i at erstatte det gamle lønsystem med et nyt mere tidssvarende lønsystem. Et nyt lønsystem hvor medarbejdernes løn i højere grad bliver bestemt af individuelle job- og personrelevante faktorer. I analysen demonstrerede jeg, at medarbejderne oplever forskellige konsekvenser af det nye lønsystem. Nogle af medarbejderne oplever det nye lønsystem som mere stift end det gamle, fordi de oplever det som sværere at stige i point. Derudover gav flere af medarbejderne udtryk for, at de opfatter det som uretfærdigt, at der differentieres i løn mellem medarbejdere på baggrund af personrelevante faktorer, sådan at medarbejdere med samme faglige uddannelse og samme anciennitet kan aflønnes forskelligt.

De empiriske fund spiller ind i en mere generel og aktuel teoretisk og empirisk debat omkring tillidsrepræsentanters rolle i den moderne industrivirksomhed og deres særlige position i mellem ledelse og medarbejdere. Den store TR-Undersøgelse (2010), som bygger på spørgeskemasvar fra

næsten 8000 tillidsrepræsentanter og knap 1500 medarbejdere, bekræfter og støtter op om de empiriske fund fra specialet. Undersøgelsen viser, at ”86 % af LO-kollegaer forventer, at deres synspunkter repræsenteres af tillidsrepræsentanten overfor ledelsen – mens blot 44 % oplever, at det sker, når forhandlingerne finder sted” (Navrbjerg, Larsen, og Møller Johansen 2010:15). Dette misforhold tyder altså på, at der er en uoverensstemmelse mellem medarbejdernes forventninger og de aftaler som tillidsrepræsentanterne forhandler hjem. Det kan forstås sådan, at der er mangelfuld kommunikation fra medarbejderne om deres krav i forhandlingerne og en mangelfuld kommunikation den anden vej fra tillidsrepræsentanterne i forhold til, hvad der er realistisk at forvente af forhandlingerne med ledelsen. TR-undersøgelsens resultater er med til at understrege, at fællesmængden mellem medarbejdernes interesser og deres repræsentanters interesser ikke er total overlappende, og at medarbejdere oplever andre konsekvenser af forhandlinger, som det fx kunne ses i forbindelse med indførelsen af det nye lønsystem på Maskinfabrikken.

Denne empiriske problemstilling har nogle teoretiske implikationer, når man anskuer den ud fra specialets to hovedteoretiske positioner: Lysgaard og Walton og McKersie.

Lysgaards teori er en systemteori med fokus på de spændinger, der foregår imellem de forskellige systemer og ikke så meget på de spændinger, som finder sted internt i systemerne (Lysgaard 1996:61). Desuden fokuserer teorien på de strukturelle betingelser i en arbejdsorganisation, hvilket betyder, at den i mindre grad har blik for de udfordringer og individuelle dilemmaer, som tillidsrepræsentanter kan befinde sig i, i en moderne industrivirksomhed. Udfordringer som relaterer sig til, at tillidsrepræsentanterne ofte har et mindre konfliktfyldt forhold til ledelsen end Lysgaard beskriver denne relation i sin undersøgelse. Det tætteste Lysgaard kommer på en konceptualisering af kollektivrepræsentanternes dilemmaer, er i beskrivelsen af, hvordan det kan være farligt for arbejderkollektivet, hvis kollektivrepræsentanterne knytter for tætte sociale bånd med ledelsen, som kan betyde, at deres loyalitet skifter fra arbejderkollektivet til ledelsen (Lysgaard 1996:164). Men i kraft af at Lysgaard anlægger et systemperspektiv på relationerne mellem arbejderkollektiv, bedrift og kollektivrepræsentanterne, åbnes der aldrig helt op for en dybere forståelse af de subjektivt oplevede udfordringer, som en tillidsrepræsentant kan opleve i krydsfeltet mellem ledelse og medarbejdere i forhandlinger.

Denne problemstilling er til gengæld noget som Walton og McKersies teori om forhandlinger som en social praksis har blik for. Igennem deres teoretiske begreber om *chief negotiator* og *intraorganisatoriske forhandlinger* formår de, i højere grad end Lysgaard, at indfange de processer og udfordringer som kan forekomme i relationen mellem tillidsrepræsentant og medarbejdere i forbindelse med forhandlinger. Derudover anerkender teorien, at tillidsrepræsentanter ofte befinder sig i en svær position, fordi de skal navigere i et krydspres af forventninger både fra de medarbejdere de repræsenterer, men også i forhold til deres forhandlingsmodparter: ledelsen på den anden side af forhandlingsbordet (Walton og McKersie 1965:301). Walton & McKersie bidrager således med en teoretisk forståelsesramme af forhandlinger som dynamiske processer, der kan forklare, hvorfor det i forhandlinger kan forekomme, at medarbejderne ikke altid oplever deres interesser repræsenteret af tillidsrepræsentanter.

11.2 HRM's indtog i den klassiske industrivirksomhed

I analysen viste jeg også, at HRM i høj grad har gjort sit indtog på Maskinfabrikken eksemplificeret ved det nye lønsystem. Jeg viste, hvordan det nye lønsystem er et resultat af ledelsens strategi om at benytte aflønning som motivationsskabende element for medarbejderne med det formål at kunne motivere dem til at arbejde mere effektivt og identificere sig mere med virksomhedens værdier og visioner. Analysen er et eksempel på, hvad der sker, når HRM med sine individorienterede logikker møder et arbejderkollektiv, der opererer efter normer, som i langt højere grad kan karakteriseres som kollektivistiske og solidaritetsfordrende. Specialet er dermed et bidrag til en større sociologisk diskussion om, hvad der sker, når disse to forskelligartede logikker mødes og skal sameksistere.

Dette fund kan ses som en del af en overordnet diskussion, som har fundet sted i lang tid, og til stadihed gør det, blandt forskere og praktikere inden for det brede arbejdsmarkedfelt. Det er diskussionen om, hvorvidt brugen af individualiserede ledelsesformer kan føre til en underminering af de institutionaliserede kollektive repræsentationer, som har præget det danske arbejdsmarked siden Septemberforliget i 1899. I Due, Madsen og Strøby Jensens hovedværk fra 1993 udfolder de denne diskussion, ligesom Strøby Jensen selv gør det i sit værk om arbejdsrelationer i Danmark fra 2007.

Due, Madsen & Strøby Jensen præsenterer en debat, som viser, hvordan der er forskere, som mener, at et stærkt institutionaliseret arbejdsmarkedssystem ikke kan sameksistere med mere individualise-

rede ledelsestiltag som HRM. De henviser til forskere inden for feltet (Niland 1992), som er af den opfattelse, at HRM's fremgang er sket på bekostning af, at de aktører og forudsætninger som IR-systemet består af, er i krise (Due m.fl. 1993:55). Her kan man især pege på det faktum, at de kollektive repræsentationer mange steder oplever medlemsfald. Denne virkelighed kan også aflæses i Danmark, hvor især LO-forbundene de seneste år har haft faldende medlemstal (Due og Madsen 2008:523). Desuden peger Due et al. på, at den klassiske IR-tilgang i sin tid havde sit udgangspunkt i den "tayloristiske" masseproduktionsproces, men at arbejdets organisering har ændret sig markant og i dag stiller andre krav til medarbejdere, og til hvordan medarbejdere skal ledes, hvorfor ledelsesformer som HRM synes mere relevante (Due m.fl. 1993:54).

På den anden side konkluderer Strøby Jensen, ud fra flere undersøgelses resultater, at data ikke peger i retning af, at de mere individualiserede HRM-elementer ikke kan sameksistere med et institutionaliseret system med stærke kollektive repræsentationer. Strøby Jensen peger på, at netop det genneminstitutionaliserede arbejdsmarkedssystem har været medvirkende til, at der er opbygget så tillidsfulde relationer i mellem medarbejdere og ledere på det danske arbejdsmarked (Strøby Jensen 2007:183).

Specialets empiriske materiale understøtter denne tolkning. Som det fremgik af analysen, indkaldte Maskinfabrikken lønkonsulenter fra både DI og CO-Industri til at bistå forhandlingerne om det nye lønsystem. Dette var både ledelsen og tillidsrepræsentanterne begejstrede for, fordi det sikrede en endelig aftale som begge parter var tilfredse med. Dette kan ses som et udtryk for, at de faglige organisationer – både på arbejdsgiver- og arbejdstagerside - fortsat opleves som relevante og brugbare for virksomhederne, og således er der ikke tale om, at de undermineres til fordel for mere individualiserede ledelsesformer, men nærmere at de to er hinandens forudsætninger. Det kan endvidere ses som et udtryk for centraliseret decentralisering i og med, at forhandlingsaktiviteten fortsat er stor lokalt på virksomheder.

11.3 Metodiske refleksioner

I de sidste to afsnit vil jeg vurdere og diskutere specialets resultaters reliabilitet, og diskutere hvordan man kan generalisere specialets resultater. Jeg vil argumentere for, hvilken betydning Maskinfabrikkens status som en kritisk case har for muligheden for generalisering samt diskutere hvilke problematikker der er forbundet med at have undersøgt en "best case".

Den gængse opfattelse af reliabilitet henviser ofte til om en anden forsker, der benytter de samme metoder og undersøger det samme genstandsfelt, vil være i stand til at komme frem til de samme resultater, som jeg har gjort og reliabilitet refererer dermed ofte til begrebet om replikation (Thagaard 2013:202). Denne forståelse af reliabilitet deler jeg ikke i kraft af både mit videnskabsteoretiske standpunkt samt brugen af det kvalitative casestudie som metode. Ud fra begge disse forhold er jeg af den opfattelse, at konteksten for lige netop min undersøgelse har en betydning for mine resultater. Jeg vurderer, at det faktum, at jeg har lavet min undersøgelse på Maskinfabrikken, og at jeg har talt med de informanter som jeg har, har en betydning, og at mine resultater ville have set anderledes ud, hvis jeg havde lavet min undersøgelse på en hvilken som helst anden virksomhed. På denne baggrund vurderer jeg, at det ikke er relevant at tale om replikation som kriterium for reliabilitet.

I stedet lægger jeg mig mere op af den kvalitative forståelse af reliabilitet, som Thagaard, Tanggaard og Brinkmann repræsenterer. De peger på, at reliabilitet inden for kvalitativ forskning mere skal forstås som transparens og gennemsigtighed i de valg og fravalg, man som forsker træffer igennem hele ens undersøgelsesproces. Som forsker bliver det vigtigt igennem hele undersøgelsesprocessen at vise, hvordan empirien er udviklet, så læseren kan følge kritisk med over skulderen i de skridt, man har valgt at træde (Brinkmann og Tanggaard 2015b:521ff; Thagaard 2013:202). Transparensen skal således være gældende for både de empiriske, metodiske og teoretiske valg i løbet af processen. Dette har jeg eksempelvis gjort ved fra starten af, at være eksplicit om mit formål med undersøgelsen samt hvilke antagelser jeg har gjort mig ud fra teorien i forhold til min empiriske materiale. Derudover har jeg bestræbt mig på at illustrere den analytiske procedure ved at bruge mange eksempler fra empirien, så det har været tydeligt, at mine konklusioner er empirinære og bundet op på informanternes udsagn i højere grad end på mine egne holdninger og antagelser (Brinkmann og Tanggaard 2015b:525). I forhold til specialets metodiske valg, viste jeg i specialets metodekapitel, hvordan min brug af gatekeepere har haft indflydelse på mit valg af virksomhed og informantsampling.

11.4 Reliabilitet og caseudvælgelse

Som nævnt tidligere kan Maskinfabrikken karakteriseres som en velfungerende virksomhed i relation til flere forskellige parametre: omsætning, gensidigt tillidsforhold mellem ledere og tillidsrepræsentanter og medarbejdere, der på mange måder, er glade for virksomheden.

Som jeg argumenterede for i specialets metodekapitel, anskuer jeg Maskinfabrikken som en kritisk case jf. Flyvbjergs karakteristika for sådan en type case. I forhold til generaliserbarhed tillader en kritisk case generalisering af resultater igennem logisk deduktion (Flyvbjerg 2015:508).

Da jeg vurderer, at Maskinfabrikken kan karakteriseres som en ”best case” (kritisk case), argumenterer jeg for, at de udfordringer og problematikker, som jeg har identificeret i det empiriske materiale i forbindelse med det nye lønsystem, nødvendigvis også må kunne identificeres på andre virksomheder, som står over for en lignende situation med implementering og forhandling af HRM-inspirerede lønsystemer. På denne baggrund, og med udgangspunkt i Flyvbjerg, vurderer jeg derfor, at dette speciales resultater og konklusioner også er relevante for andre danske industrivirksomheder.

På baggrund af ovenstående diskussion, er det derfor vigtigt at være bevidst om, at man har at gøre med en kritisk case, når man læser specialets resultater. Hvis ikke man er bevidst om dette, kan man som læser foranlediges til at tro, at dette ”pæne” billede er repræsentativt for alle virksomheder.

I relation til denne diskussion er det værd at bemærke, at det måske slet ikke havde være muligt for mig at udføre mit casestudie i en virksomhed, som ikke havde været en best case. Med dette henviser jeg til, at min adgang til feltet især var betinget af, at jeg kom i kontakt med min gatekeeper fra CO-Industri. Min gatekeeper kendte til virksomheden netop fordi, han har været indkaldt som lønkonsulent i forhandlingerne af det nye lønsystem. Derfor vurderer jeg, at min vej ind i feltet igennem de to faglige organisationer DI og CO-Industri har været altafgørende for, at jeg fik lov til at udføre mine interviews på Maskinfabrikken, fordi jeg var blevet ”clearet” af organisationerne først.

På trods af dette vurderer jeg dog stadig i høj grad, at specialets resultater er valide og generaliserbare, og at valget af en kritisk case øger sandsynligheden for, at man vil kunne identificere de samme problematikker og udfordringer på andre virksomheder i mellem medarbejdere, tillidsrepræsentanter og ledelse.

12. Konklusion

I dette kapitel konkluderer jeg på undersøgelsens resultater ud fra mine teoretiske, metodiske samt analytiske valg, og derudover vurderer jeg specialets distinkte vidensbidrag.

I dette speciale har jeg undersøgt, hvordan brugen af individuel kvalifikationsløn påvirker arbejderkollektivet blandt timelønnede medarbejdere på en stor dansk industrivirksomhed i forbindelse med deres nye lønsystem, som indeholder individualiserede elementer, ligesom jeg har vist, hvordan forhandlingsprocessen af det nye lønsystem er forløbet. Jeg har undersøgt denne problemstilling igennem et kvalitativt casestudie på Maskinfabrikken, hvor jeg har interviewet medarbejdere, tillidsrepræsentanter og ledelsesrepræsentanter. Jeg har undersøgt Maskinfabrikkens nye lønsystem, som bygger på et individuelt vurderingselement i kraft af, at en del af de timelønnede medarbejderes løn nu bestemmes ud fra nogle individuelle job- og personrelevante faktorer.

For at besvare specialets problemformulering har jeg benyttet tre teoretiske perspektiver, som jeg har brugt til at analysere det empiriske materiale. De tre teorier er Lysgaards teori om Arbejderkollektivet, Walton og McKersies forhandlingsteori samt Human Resource Management, som et nyere teoretisk bidrag.

Som metode til at undersøge min problemformulering har jeg benyttet det kvalitative casestudie, fordi denne metode åbner op for at vise og beskrive hvilke aktører og kontekstspecifikke strukturer, der i samspil har betydning for, hvordan brugen af individuel kvalifikationsløn påvirker arbejderkollektivet på Maskinfabrikken. I kraft af mit videnskabsteoretiske ståsted, er jeg af den opfattelse, at det er i de vekselvirkende processer mellem medarbejderne og virksomhedens organisatoriske rammer, at svaret på specialets problemformulering er.

Jeg har vist, at det nye lønsystem på Maskinfabrikken kan karakteriseres som et HRM-inspireret tiltag og jeg har vist, hvad der sker, når sådan et tiltag møder et arbejderkollektiv, som bygger på anderledes og mere kollektivbaseret normer, hvor det at blive vurderet individuelt er noget, man ser ned på. Specialet har endvidere vist, at forhandlingsprocessen af det nye lønsystem har karakter af

at være en integrativ proces mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne, hvis forhold kan karakteriseres som konsensusorienteret og baseret på gensidig tillid. Desuden identificerede jeg i analysen, at tillidsrepræsentanternes syn på det nye lønsystem ikke harmonerede med nogle af medarbejdernes oplevelse af det nye lønsystem. Dette fund diskuterede jeg i specialets diskussionskapitel ud fra Walton og McKersie og Lysgaards teoretiske begreber.

Jeg har vist, at medarbejderne på Maskinfabrikken kan karakteriseres som et arbejderkollektiv ud fra Lysgaards teori. Jeg demonstrerede, at medarbejderne i Teknikafdelingen udvikler og opretholder deres arbejderkollektiv igennem relationer til hinanden og ledelsen ud fra de tre fundamentale grundbetingelser, som skal være tilstede, for at et arbejderkollektiv kan eksistere.

Analysen viste, at medarbejderne ikke oplevede, at det nye lønsystem påvirkede deres kollegiale fællesskab eller samarbejdet imellem dem. Men nogle af medarbejderne gav udtryk for en bekymring for, at det nye lønsystem kan betyde en opsplitning af arbejderkollektivet i svage og stærke medlemmer, fordi det nye lønsystem tilgodeser medarbejdere, som er ”gode til at snakke”, og nogle medarbejdere er bekymret for, at det nye lønsystem betyder, at medarbejdere fedter for ledelsen for at opnå en højere løn, hvilket man ikke ser positivt på. Analysen viste dog også, at nogle medarbejdere oplevede, at det nye lønsystems indbyggede individuelle elementer i højere grad end virksomhedens tidligere lønsystem har et mere præcist blik for den enkelte medarbejders indsats og kvalifikationer, hvilket kan føre til en mere retfærdig og præcis vurdering af deres arbejde.

Til sidst diskuterede jeg, hvordan specialet føder ind i en mere overordnet debat inden for arbejdsmarkedsfeltet om, hvorvidt individualiserede ledelsesformer, som HRM, kan føre til en underminering af institutionaliserede kollektive repræsentationer indenfor det danske arbejdsmarked.

Overordnet set har min undersøgelse bidraget til at vise, hvad der sker, når to modsatrettede logikker møder hinanden. Min undersøgelse har vist, hvad der sker, når et nyt lønsystem, der bygger på individuelle logikker og som har optimering af den enkelte medarbejder i fokus, møder et arbejderkollektiv, hvor værdier som fællesskab og solidaritet er grundstenene. Specialet føder dermed ind i en mere overordnet sociologisk diskussion omkring det individuelle over for det kollektive, og mit bidrag kan ses om et eksempel på, hvad der sker i dette møde mellem de to modsatrettede logikker. Derudover har specialet, igennem det kvalitative dybdegående casestudie, bidraget med at vise og

beskrive, hvordan en moderne dansk industrivirksomhed fungerer i forhold til de interne relationer og mekanismer og vist, at både Lysgaard og Walton og McKersies teoriapparater fortsat er relevante som teoretiske forklaringsrammer i forhold til en moderne dansk industrivirksomhed anno 2017.

13. Litteratur

Andersen, Søren Kaj, Jon Erik Dølvik, og Christian Ibsen. 2014. *Nordic Labour Market Models in Open Markets*. Brussels: ETUI.

Blyton, Paul og Peter Turnbull, red. 1992. *Reassessing Human Resource Management*. Reprinted. London: Sage.

Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard. 2015a. "Interviewet: Samtalen som forskningsmetode". S. 29–53 i *Kvalitative metoder, en grundbog*, redigeret af S. Brinkmann og L. Tanggaard. København: Hans Reitzel.

Brinkmann, Svend og Lene Tanggaard. 2015b. "Kvalitet i Kvalitative Studier". S. 521–31 i *Kvalitative metoder, en grundbog*. København: Hans Reitzel.

Buch-Hansen, Hubert og Peter Nielsen. 2005. *Kritisk realisme*. 1. udgave. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag, Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag.

Caraker, Emmett. 2006. "Industriarbejdere mellem tradition og forandring: om interesser og læreprocesser blandt danske industriarbejdere". Center for Arbejdsmarkedsforskning, Institut for Økonomi, Politik & Forvaltning, Aalborg Universitet, Aalborg.

Delbridge, Rick og Peter Turnbull. 1992. "Human Resource Maximization: The Management of Labour under Just-in-Time Manufacturing Systems". i *Reassessing human resource management*, redigeret af P. Blyton og P. Turnbull. London: Sage.

Due, Jesper og Jørgen Steen Madsen. 2008. "The Danish Model of Industrial Relations: Erosion or Renewal?" *Journal Of Industrial Relations* 50(3):513–529.

Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen, og Carsten Strøby Jensen. 1993. *Den danske model, en historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. 1. udgave, 1. oplag. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Eriksson, Tor. 2001. *How common are the new compensation and work organization practices and who adopts them?* Aarhus: Department of Economics, Faculty of Business Administration, Aarhus School of Business.

Flyvbjerg, Bent. 1998. *Rationalitet og magt, bind 1, det konkrete videnskab*. 7. oplag. København: Akademisk Forlag.

Flyvbjerg, Bent. 2015. "Fem mistorståelser om casestudiet". i *Kvalitative metoder, en grundbog*, redigeret af S. Brinkmann og L. Tanggaard. København: Hans Reitzel.

Gerring, John. 2004. "What is a case study and what is it good for?" *American political science review* 98(02):341–354.

- Gilje, Nils og Harald Grimen. 2012. *Samfundsvidenskabernes forudsætninger: indføring i samfundsvidenskabernes videnskabsfilosofi*. København: Hans Reitzel.
- Hagen, Roar. 2007. "Niklas Luhmann". S. 390–408 i *Klassisk og moderne samfundsteori*, redigeret af H. Andersen. København: Reitzel.
- Halkier, Bente. 2009. *Fokusgrupper*. 2. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Halkier, Bente. 2015. "Fokusgrupper". S. 137–51 i *Kvalitative metoder, en grundbog*, redigeret af S. Brinkmann og L. Tanggaard. København: Hans Reitzel.
- Holt Larsen, Henrik. 2010. *Human resource management: licence to work : arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Holte: Valmuen.
- Holt Larsen, Henrik. 2014. "Human Resource Management". S. 589–611 i *Klassisk og moderne organisationsteori*, redigeret af S. Vikkelsø og P. Kjær. København: Hans Reitzel.
- Ilsøe, Anna. 2007. "Decentralisering i et flexicurity perspektiv". *Tidsskrift for Arbejdsliv* 9(4):45–62.
- Ilsøe, Anna. 2009. "Decentralisering i praksis". *FAOS Research Paper* (103).
- Ilsøe, Anna. 2010. "Between Trust and Control: Company-Level Bargaining on Flexible Working Hours in the Danish and German Metal Industries". *Industrial Relations Journal* 41(1):34–51.
- Ilsøe, Anna. 2012. "The Flip Side of Organized Decentralization: Company-Level Bargaining in Denmark". *British Journal of Industrial Relations* 50(4):760–781.
- Karlsson, Jan Ch., Jonas Axelsson, og Egil J. Skorstad. 2016. "Arbejderkollektivet i dag - replikasjon og teoretisk udvikling". *Tidsskrift for samfunnsforskning* (02):105–134.
- Karlsson, Jan Ch, Egil J. Skorstad, og Jonas Axelsson. 2015. "On the Track of the Worker Collectivity". *SAGE Open* 5(2).
- Karpatschhof, Benny. 2015. "Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter". S. 443–62 i *Kvalitative metoder, en grundbog*, redigeret af S. Brinkmann og L. Tanggaard. Kbh., Kbh: Hans Reitzel.
- Kaspersen, Lars Bo. 2007. "Anthony Giddens". S. 425–40 i *Klassisk og moderne samfundsteori*, redigeret af H. Andersen. København: Reitzel.
- Katz, Harry. 1993. "The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis". *Industrial and Labor Relations Review* 47(1):3–22.
- Krogh Hansen, Claus. 2009. *Plusløn, timelønnede, metodevejledning til lønsystemer*. Kbh: CO-industri og DI.

- Krogh Hansen, Claus, Søren Johannessen, Centralorganisationen af Industriansatte i Danmark, og Dansk Industri. 2009. *Plusløn: introduktion til lønsystemer for timelønnede og funktionærer*. Kbh.: CO-industri og Dansk Industri.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *InterView, det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. udgave. Kbh: Hans Reitzel.
- Lubanski, Nikolaj. 1999. *Europæisering af arbejdsmarkedet, bygge- og anlægssektoren i Tyskland, Danmark og Sverige*. 1. udgave, 1. oplag. Kbh: Jurist- og Økonomforbundet.
- Lysgaard, Sverre. 1996. *Arbejderkollektivet, en studie i de underordnedes sosiologi*. 2. utg., 4. opl. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mason, Jennifer. 2011. *Qualitative Researching*. 2. ed., reprint. London: Sage, Sage Publications.
- Navrbjerg, Steen E. 1999. *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering, et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. 1. udgave, 1. oplag. Kbh: Jurist- og Økonomforbundet.
- Navrbjerg, Steen E. 2001. "Fleksibilitet og solidaritet—nye arbejdsorganiseringers betydning for samarbejde og forhandlinger". *Tidsskrift for Arbejdsliv* 3(3):65–86.
- Navrbjerg, Steen E., Trine P. Larsen, og Mikkel Møller Johansen. 2010. *Tillidsrepræsentanten i det 21. århundrede: sammenfatning af TR-undersøgelsen 2010*. Kbh.: LO.
- Nergaard, Kristine, Jon Erik Dølvik, Paul Marginson, Juan Arasanz Diaz, og Barbara Bechter. 2009. "Engaging with variable pay: A comparative study of the metal industry". *European Journal of Industrial Relations* 15(2):125–146.
- Sayer, Andrew. 2000. *Realism and social science*. SAGE.
- Storey, John, Dave Ulrich, og Patrick M. Wright. 2009. "Introduction". i *The Routledge companion to strategic human resource management*, redigeret af J. Storey. Taylor & Francis.
- Strøby Jensen, Carsten. 2007. *Arbejdsmarkedsrelationer i Danmark, fra konfliktbaseret konsensus til konsensusbaseret konflikt, Industrial Relations traditionen og de industrielle relationer i en dansk kontekst*. Kbh: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sørensen, Ole Henning, Peter Hasle, Rikke Rønne Hesselholt, Kasper Herbøl, og Nordic Council of Ministers, red. 2012. *Nordisk forskningsperspektiver på arbejdsmiljø: mening, indflydelse og samarbejde*. København: Nordic Council of Ministers.
- Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Walton, Richard E. og Robert B. McKersie. 1965. *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.

Watt Boolsen, Merete. 2015. "Grounded Theory". S. 241–72 i *Kvalitative metoder, en grundbog*, redigeret af S. Brinkmann og L. Tanggaard. Kbh., Kbh: Hans Reitzel.