

Forholdet mellem ledelse og medarbejder – iboende eller skabt konflikt?

Specialeprojekt i sociologi, 10. semester 2016



Forfatter: Sebastian Markvard Petersen	ECTS: 30
Vejleder: Kjeld Nielsen	Antal ord: 34990

Indholdsfortegnelse

Summary.....	1
Indledning.....	2
Sociologisk relevans.....	3
Problemformulering.....	4
Tesar.....	5
Begrebsafklaring.....	5
Projektdesign.....	6
Casedesign.....	6
Udvælgelse af undersøgelsesenhed.....	7
Kritik af casedesign.....	8
Type af casestudie anvendt.....	9
Videnskabsteori.....	9
Kritisk realisme.....	9
Abduktion.....	10
Fortolknings gyldighed.....	10
Teori.....	11
Hård og blød HRM – teori X og Y.....	11
Kritik af hård og blød HRM samt teori X og Y.....	15
Konfliktteori og magtperspektiv.....	16
Tillid og HRM.....	19
Virksomhedens sociale kapital.....	20
Social kapital og konflikt.....	23
Metode.....	24
Interview.....	24
Etik.....	26
Observationsmetoden.....	26
Analyse.....	29
Analysestrategi og -teknik.....	29
Generelt om virksomhedens HRM-praksis, sociale kapital og konflikter.....	30
Iboende konflikt.....	31
Konkurrencen fra udlandet, økonomisk ressourceknaphed og lønkonflikt.....	31
Motsatrettede signaler – fejlslagen information og andre mindre konflikter.....	38

Skabt konflikt	41
En fortid præget af hård HRM-praksis og hyppige strejker, samt bridging versus linking	41
Hård koncernledelse og undertrykt/latent konflikt, samt bonding versus linking	44
Blød HRM-praksis, positiv social kapital og optimalt konfliktniveau	50
Når samarbejdet fejler	62
Diskussion	63
Er konflikt både iboende og skabt?	63
Fabrikschefens rolle som mellemlider	64
Retorik versus virkelighed	65
Konklusion	67
Perspektivering	68
Litteraturliste	70
Bilag	73
Interviewguide	73
Briefing	73
HRM-praksis	73
Tillid og social kapital	74
Konflikt	75
Afslutning	76
Transskription og observationsdagbog	76

Summary

Expanding upon a previous project in HRM, this thesis examines whether conflict between managers and employees is inherent in their relationship, and as such caused by, for example, their differences in power and interests, or if conflict is engendered by a management style characterized by hard HRM-practices and negative social capital. Some scholars suggest that conflict is inevitable in a corporate setting. Others suggest that hard HRM-practices cause mistrust and conflict, whereas soft HRM-practices build trust and lead to better cooperation across the organizational hierarchy. However, how and to what extent does this work?

Answering these questions in this thesis is accomplished by conducting a case study, interviewing and observing at one Danish slaughterhouse. Six individual interviews, of approximately 45 minutes each, were conducted. The informants include both managers and shop floor employees. These are the factory manager, the shop steward, three spokesmen and the safety supervisor – all are from different departments of the slaughterhouse and have been working in this factory for 20 to 40 years. Observation was conducted during a meeting between the factory manager, EHS-supervisors and a few employee representatives, and participant observation was conducted between interviews while waiting for the next informant, during a tour around the inside of the factory and while eating lunch with the employees in the canteen.

They are experiencing a lot of competition from Germany and Poland, where production can be done at a significantly lower cost, which is why a lot of animals are sent to be slaughtered there. Because of this, they are experiencing a shortage of economical resources, and this creates tension between managers and employees. Most of their conflicts currently revolve around pay cuts. In order for the slaughterhouse to survive with this kind of competition, they must save money wherever possible, but the employees feel that they are already under a lot of pressure, being forced to work faster for dwindling pay.

40 years ago, the local management was characterized by hard HRM-practices. The employees had no voice beyond their trade union back then. As such, the employees had little choice but to go on strike, when they were dissatisfied with their working conditions. They had a lot strikes back then, but have only a few now. The executive management, which is characterized by hard HRM-practices, now threatens employees with layoffs, if they go on strike, or are otherwise openly critical of the executive management. Since the employees can't very well get a job elsewhere, they are forced into silence. However, the local management, which is now characterized partly by soft HRM-practices, has fostered trust between the factory manager and the employees – through dialogue and the sharing of information they experience much fewer strikes now and overall less strife between them. Locally, today, conflicts are resolved much more constructively.

The conclusion drawn here is that conflict between managers and employees is, not either-or, but both inherent and engendered. There are internal and external causes for conflict beyond HRM-practices, but HRM-practices and social capital are of great importance to the level of these conflicts that will, perhaps inevitably, occur. When employees have no voice, they have little choice but to strike, resulting in a high level of conflict. When employees are met by significant threats and sanctions, conflict can be suppressed, but not resolved. With soft HRM-practices and positive social capital, however, utilizing dialogue and sharing information, based on a foundation of mutual trust, most all disagreements between managers and employees can be handled more constructively, resulting in a more optimal level of conflict. Intermediate managers play a key role in this, reconciling the demands of top managers with the needs of the employees. Corporations could thus benefit from transitioning to softer HRM-practices and from developing positive social capital.

Indledning

Dette speciale bygger videre på et tidligere projekt i HRM, et litteraturstudie, med titlen: *Balancen Mellem Hård Og Blød HRM – Kontrol VS Engagement Samt Motivation Og Virksomhedens Kontekst*. Heri var konklusionen den, at det teoretisk set er muligt at konstruere en HRM-model, der er til gavn for både virksomheden og dens medarbejdere, typisk karakteriseret ved blød HRM-praksis, men som også samtidigt kan bære præg af hård HRM-praksis afhængigt af virksomhedens interne og eksterne kontekst. (Petersen 2015: 29).

Yderligere blev det i ovennævnte projekt diskuteret, at konflikt teoretisk set typisk opstår, når medarbejderne behandles, som menneskesynet teori X karakteriserer dem; værende dovne og ansvarssky. Teori X er den menneskeopfattelse, der bygges på indenfor hård HRM. De konflikter, der henvises til her, er dog foruden de almindelige, situationelle uenigheder, der kan og vil opstå i en given social sammenhæng (McGregor 1969: 58-60). En almindelig uenighed kan fx være, at medarbejderne gerne vil udvikles indenfor noget bestemt, men at virksomhedsledelsen har behov for, at medarbejderne bliver udviklet indenfor noget andet. Når medarbejderne udelukkende søges motiveret med gulerod og pisk, som fordret af teori X, da opfyldes medarbejdernes øvrige behov ikke i tilfredsstillende grad – disse værende behov for det sociale, for status og anerkendelse, og for selvrealisering og selvudfoldelse. Disse behov er især blevet mere relevante i nyere tid, hvor levestandarden er blevet så tilstrækkelig høj, at medarbejdernes fysiologiske behov og sikkerhedsbehov langt hen af vejen er opfyldt på forhånd, og således ophører med at være motiverende for dem (Ibid.: 51-53). Når medarbejderne behandles som sådan, da bliver de uvillige til at samarbejde, uengagerede, fjendtlige, passive og arbejdssky. Det er således argumenteret, at teori X snarere beskriver sine egne konsekvenser, fremfor menneskets natur (Ibid.: 53). Det er ligeledes argumenteret, at teori X bygger på en menneskelig mindste fællesnævner; fortidens ufaglærte fabriksarbejder. Teori X reducerer myndige og kompetente voksne mennesker til børn, og fordrer, at ledere bør behandle medarbejderne som sådan – og hvis medarbejderne bliver behandlet sådan, først da er det, at de bliver umedgørlige, argumenteres det (Ibid.: 54).

I modsætning hertil er teori Y, som blød HRM bygger på. I førnævnte litteraturstudie var en af hovedtendenserne, at blød HRM generelt er bedre både for virksomhedens performance og for medarbejdernes velvære og jobtilfredshed. Det må dog pointeres, at selvom der er væsentligt bedre belæg for teori Y, sammenlignet med teori X, da er teori Y ikke endeligt empirisk underbygget (Ibid.: 58-60). Ligeledes står teori Y og blød HRM ikke over al kritik, snarere tværtimod. McGregors skildring mellem teori X og Y er bl.a. kritiseret for at negligere magt- og interesseforskelle (Kramar & Syed 2012: 162). Derfor er det foreslået, at forskere i stedet bør anvende sondringen mellem "low commitment" og "high commitment", der er karakteriseret ved henholdsvis direkte og indirekte kontrol (Watson 2004: 454-456).

Det kan derfor antages, at meget af den konflikt, der er mellem ledere og medarbejdere, eller arbejdsgivere og arbejdstagere, er virkningen af en bestemt måde at lede de menneskelige ressourcer på, mere end at det er en iboende og essentiel del af beskæftigelsesforholdet. Dette er selvfølgelig foruden de førnævnte almindelige uenigheder, der måtte opstå i en given social sammenhæng. Undertegnede finder det derfor fagligt interessant at foretage en undersøgelse af forholdet mellem ledere og medarbejdere. Dette ville være med det formål at finde frem til, med udgangspunkt i lederes og medarbejders erfaringer, om konflikt mellem disse aktører er et iboende aspekt af deres indbyrdes forhold, eller om konflikt langt hen af vejen er en virkning af den ledelsesstil, der anvendes i den pågældende sammenhæng. Eller med andre ord, om virksomhedens performance nødvendigvis behøver at være på bekostning af medarbejdernes velvære

og jobtilfredshed, eller om ledere og medarbejdere langt hen af vejen kan samarbejde og være til gavn for hinanden.

Selvom at mange virksomheder er i forandring fra hård HRM-praksis i retning mod blød HRM-praksis (Walton 1985: 80), da er ledere og medarbejderne ofte fanget af deres egen fælles historie, og det er derfor svært for dem at give slip på deres traditionelle, antagonistiske orientering. Selv når de prøver at give slip på denne fortid, da gør ledelsen ofte kun et halvhjertet forsøg på at introducere en ny og anderledes tilgang til de menneskelige ressourcer. (Guest 1999: 7). Ligeledes skriver Legge, at ledere ofte bruger blød HRM-retorik til at maskere, og således slippe afsted med, at de anvender hård HRM-praksis. I stedet for at tilpasse organisationen til menneskene i den, forsøger ledelsen da at tilpasse menneskene og deres forståelse til organisationen og dennes formål; at opnå maksimal profit. Således tilsløres den ubekvemme sandhed, at der i virkeligheden praktiseres hård HRM i virksomheden, fx ved at iscenesætte hårde HRM-tiltag, hvor medarbejderen i praksis behandles som en omkostning, snarere end en ressource, som en mulighed for selvudvikling og læring, hvilket i virkeligheden er defineret ud fra virksomhedens interesser. (Legge 1995: 84-91). Hvor fagforeninger almindeligvis er til for at tale arbejdstagernes sag i interessekonflikter, da viser det sig, om end i britisk kontekst, at det giver større medarbejdertilfredshed med blød HRM-praksis og ingen fagforening, og mindst ved hård HRM-praksis med fagforening. Fagforeninger giver employee voice, men dette har angiveligt ingen virkning på jobtilfredshed. (Guest 2007: 141). Når medarbejderne virkelig bliver behandlet med blød HRM-praksis, som virksomhedens mest værdifulde aktiver, da mindskes behovet for som medarbejder at være beskyttet af en fagforening imod at blive udnyttet af sin arbejdsgiver. Fagforeningerne bliver således ikke inkluderet i udviklingen af nye HRM-initiativer. (Legge 1995: 272-273). Det bør dog understreges, at selvom fagforeninger således bliver relativt mindre relevante i denne ene sammenhæng, da spiller fagforeninger stadig en vigtig rolle, fx i forhandling og fortolkning af overenskomst. Ifølge Daemane behøver arbejdsgivers og arbejdstagers interesser ikke nødvendigvis at være på hinandens bekostning. Set ud fra et klassisk industrial relations perspektiv, da er konflikt iboende, men set ud fra et HRM-perspektiv, da er konflikt et resultat af dårlig ledelse. (Daemane 2014: 123). Det kunne derfor tyde på, at blød HRM-praksis, hvis arbejdsmarkedets parter kunne begrave stridsøksen, kunne føre til øget performance samt jobtilfredshed, og ikke mindst også føre til mindre dysfunktionel konflikt.

Sociologisk relevans

I disse dage er der relativt meget konflikt mellem ledere og medarbejdere; hver anden lønmodtager har mindst en gang sagt sit job op pga. et dårligt forhold til sin leder, og hver femte lønmodtager mener, at de på nuværende tidspunkt har en dårlig leder. Mange ledere er ikke dygtige nok til at lede, mener Marianne Vind, næstformand i HK/Privat. Det tilføjes af Thomas Clausen, ph.d. og seniorforsker, at medarbejdernes oplevelse af ledelsen har stor betydning for, i hvor høj grad medarbejderne er glade for at gå på arbejde, og at hvis ledelsen ikke fungerer, da er der oftest en række andre aspekter af arbejdet, der heller ikke fungerer. Et tillidsfuldt forhold mellem leder og medarbejder er vigtigt, så medarbejderen kan komme til sin leder, og så de kan snakke åbent, hvis der er problemer, fortæller Rikke B. Ørum, chef for HR og Arbejdsmiljø i Dansk Erhverv. Gør leder og medarbejder ikke det, da er der ingen, der bliver klogere på, hvad der egentlig er problemet i virksomheden. (TV2 Nyhederne 2015).

Det er således et udbredt fænomen i dansk kontekst, at der er et konfliktfyldt forhold mellem leder og medarbejder. Det hænger desuden godt sammen med Waltons iagttagelse om, at virksomheder med hård HRM-praksis ofte er præget af konflikt og mistillid, hvilket resulterer i, at de ikke når deres mål, og at velvære er lav. Modsat forholder det sig hos virksomheder, der praktiserer blød HRM således, at der er et væsentligt bedre samarbejdsforhold på tværs af virksomhedshierarkiet, og disse virksomheder ligger da i top mht. performance og jobtilfredshed, og er iblandt de virksomheder, der har lavest sygefravær (Walton 1985: 77-78).

Det kunne derfor være relevant at undersøge, hvad årsagerne er til konflikt mellem leder og medarbejdere i virksomheder; om det er ledelsesformen eller en iboende antagonisme i beskæftigelsesforholdet. Hvis det i givet fald skulle vise sig, langt hen af vejen at skyldes hård HRM-praksis, da kunne ledere med god grund søge mod mere blød HRM-praksis fremadrettet, og undgå dysfunktionel konflikt og høj personaleomsætning fremadrettet, samt opnå mere tilfredshed og mere produktivitet, til gavn for virksomhederne, deres medarbejdere og det bredere samfund.

Problemformulering

Med udgangspunkt i de ovenstående betragtninger er udarbejdet følgende problemformulering:

Er konflikt et iboende aspekt af beskæftigelsesforholdet, eller afstedkommer konflikt af en ledelsesform præget af hård HRM-praksis? Og hvordan er konflikt henholdsvis iboende eller skabt?

Det bør dog pointeres her, at set ud fra et kontingensperspektiv, da kan hård HRM-praksis, om end i kombination med blød HRM-praksis, være ideel i visse interne og eksterne kontekster; hård HRM er ikke nødvendigvis altid en dårlig HRM-model. Hård HRM-praksis kan især være relevant, når der er tale om ufaglært fabriksarbejde, idet at effektiv produktion af varer kræver, at medarbejderne følger klare og præcise retningslinjer og procedurer, og således at medarbejderne ikke har selvbestemmelse og mulighed for kreativ udfoldelse i arbejdet, hvad ville være tilfældet med blød HRM-praksis (Hauff et al: 2014: 426-427). Ligeledes kræver det et givet kvalifikationsniveau at kunne administrere autonomi og ansvar i arbejdet på en effektiv måde (Ibid.: 438). Problemerne opstår, når ledere anlægger et menneskesyn som teori X på en mere kompleks virkelighed, eller hvor det ikke hører hjemme – det er argumenteret, at teori X kun har gyldighed i begrænset omfang (McGregor 1969: 45-46). Det er derfor også argumenteret, at ledere bør differentiere anvendelsen af henholdsvis hård og blød HRM-praksis efter forskellige faggrupper i virksomheden, og deres respektive kvalifikationsniveau (Hauff et al 2014: 431-434).

Ligeledes må det pointeres, at der med problemformuleringen ikke er ment, at de fleste virksomheder anvender hård HRM-praksis, og uafhængigt af kontekst. I et nyligt studie om anvendelsen af henholdsvis hård og blød HRM-praksis i Tyskland fandt Hauff frem til, at det ofte adskiller sig på tværs af kontekst. Hård HRM bruges ofte i små og mellemstore virksomheder, ofte familieejede, hvor medarbejderne har et relativt lavt kvalifikationsniveau, fx ufaglærte. Blød HRM derimod bruges ofte i små, professionelle servicevirksomheder, ofte af nyere dato, hvor medarbejderne har et relativt højt kvalifikationsniveau. (Hauff et al 2014: 431-434). Dog må det ligeledes pointeres, at en leders menneskesyn kan variere indenfor samme branche, og at leders menneskesyn ikke nødvendigvis afspejler sig i vedkommendes ledelsesform i praksis (Nielsen 1992: 124). Typisk for danske virksomheder er, at de bevæger sig mellem hårde og bløde tilgange til

HRM. Arbejdsmarkedsstrukturer og kulturelle forhold i spillet mellem samfund og virksomhed i det danske samfund har den virkning, at begge ledelsesstile socialt set er repræsenteret på en og samme tid hos ledere i deres adfærd og handlinger. (Nielsen 2012: 197).

Teser

Det er en almindelig forestilling, at arbejdsgiver og arbejdstager har uforenelige interesser, og at de derfor nødvendigvis må gå på kompromis med hinanden i forhandlingerne mellem arbejdsmarkedets parter. Men som antydte tidligere, da kan konflikt i virksomheder tilskrives ledelsesformen, fremfor iboende aspekter i beskæftigelsesforholdet. Dette er en central antagelse, der søges svar på i nærværende speciale. Der er her opstillet to bredt definerede, mulige årsager til konflikt i virksomheder. Med baggrund i problemformuleringen er udarbejdet følgende to teser:

- 1) Beskæftigelsesforholdet vil til alle tider, uanset HRM-praksis, være præget af antagonisme, uforenelige interesser, og heraf potentialet for konflikt. Dette ville være i tråd med visse modernistiske organisationsteoretikere, der, på linje med Marx og dennes merværditeori, er af den teoretiske overbevisning, at konflikt er et uundgåeligt aspekt af arbejds- og organisationslivet (Hatch 2013:252).
- 2) Hård HRM-praksis, der bygger på teori X, og som er karakteriseret ved fx manglende tillid til medarbejderne, manglende dialog og manglende employee voice, samt rigtigt jobdesign, skaber konflikt mellem leder og medarbejder. Blød HRM-praksis derimod skaber mere samarbejde parterne imellem. Denne tese bygger på de betragtninger, som er gjort af forskere som Walton, McGregor og Guest, se præsentation i indledningen.

Det skal ikke udelukkes, at begge teser kan vise sig på sin vis at være delvis sande – fx, at konflikt er delvis iboende og delvis skabt af hård HRM-praksis. Det kan således ske, at der ikke findes et entydigt svar på problemformuleringen.

Begrebsafklaring

Her bør det defineres nærmere, hvad der menes med begrebet konflikt i problemformuleringen. Konflikt er indenfor organisationssociologisk konfliktteori defineret som værende ”en uenighed mellem to eller flere indbyrdes afhængige parter”. Konflikter kan være latente eller manifesterede, og funktionelle eller dysfunktionelle. (Jacobsen & Thorsvik 2013: 169-174). Dette vil der følge en nærmere redegørelse for i teoriafsnittet. Der tages her også udgangspunkt i McGregors teori om, hvad der sker med medarbejderne, når de ledes med menneskesynet teori X. Der er derfor med begrebet konflikt her også tale om fx mistillid, manglende vilje til at samarbejde, fjendtlighed, samt passive, arbejdssky og ansvarssky medarbejdere; altså alle de karakteristika som teori X tilskriver den menneskelige natur, men som ifølge McGregor i virkeligheden er konsekvensen af teori X. (McGregor 1969: 53).

Med begrebet beskæftigelsesforholdet er her ment den uformelle del af forholdet mellem leder og medarbejder, arbejdsgiver og arbejdstager, og hvad dette grundlæggende indebærer, herunder deres indbyrdes involverede interesser og det ulige magtforhold mellem dem. Der henføres således ikke til den juridiske eller formelle del af deres indbyrdes forhold, som fx ansættelseskontrakten, i dette speciale.

Projektdesign

Casedesign

Specialet vil arte sig som et embedded single-casestudie. Casestudier er en sociologisk tilgang, med hvilken forskeren søger at sætte særlige kendetegn og interessante fænomener ved organiseringen af det sociale liv under lup – dette er oftest ved brug af kvalitativ metode, hvorved forskeren går i dybden, fremfor bredden (Antoft & Salomonsen 2012: 29-30). I samfundsvidenskaben benyttes casestudier oftest indenfor arbejds- og organisationssociologi, og er bl.a. kendetegnet ved, at der arbejdes med mange variable, men få undersøgelsesenheder (Nielsen 2006: 153-155). I et casestudie er analyseobjektet en eller flere cases. En case kan ifølge Yin være alt fra et individ, til et større socialt organ, til samtidige sociale fænomener, som fx i nærværende speciale, hvor casen her er det sociale fænomen konflikt, eller årsagerne hertil, i virksomheder. I et casestudie forsøges casen da forstået til fulde i relation til dets virkelige kontekst, som casen befinder sig i. Konteksten, eller undersøgelsesenheden, er her et slagteri – udvælgelse af undersøgelsesenhed behandles senere i dette afsnit. (de Vaus 2001: 220 ; Nielsen 2006: 155). Grænsen mellem et fænomen og dets kontekst kan dog nogle gange være svær at drage. Her gør forskerens videnskabsteoretiske position sig relevant, og forskeren må præsentere sin forståelsesmodel eller virkelighedsopfattelse. Heri indrammes casens problemfelt, kontekst og fænomen. Forståelsesmodellen for nærværende speciale præsenteres i afsnittet om videnskabsteori. En sådan model er en nyttig metode til at fremstille undersøgelsens forudsætninger og fortolkningsramme, og dermed også dens validitet. (Nielsen 2006: 155-156). Casestudie som forskningsstrategi er således relevant at anvende, når forskeren antager, af enten epistemologiske eller analytiske grunde, at der er en sammenhæng mellem det interessante sociale fænomen og den kontekst, hvori fænomenet udfolder sig (Antoft & Salomonsen 2012: 32). I nærværende speciale er der tale om en analytisk afledt sammenhæng mellem fænomenet konflikt, og virksomheder, der typisk er præget af en hård HRM-praksis – dette er gjort med baggrund i sammenstillingen af flere forskeres iagttagelser, her Walton, McGregor og Guest, der er præsenteret i indledningen.

Forskeren kan ikke kontrollere årsager og virkninger i et casedesign på samme måde som i fx et eksperimentelt design. I et eksperimentelt design opnås højere kontrol over årsager og virkninger ved at konstruere en kontekst – indenfor samfundsvidenskaben er dette dog meningsløst, da det er umuligt at konstruere omgivelsesfaktorer, der holdes konstante i et samfund. Dette er fordi, at samfund, individer og organisationer i virkeligheden udvikler sig kontinuerligt. Derfor må forskere indenfor samfundsvidenskaben anvende andre metoder til at belyse menneskelig adfærd. Ved surveymetoden er dog den ulempe, at kontekstanalyse oftest er begrænset til statistisk analyse af enkelte baggrundsvariable. Ift. kontekstanalyse har casedesign nogle klare fordele, og kræver desuden, at fænomenet studeres i sin virkelige, og ikke konstruerede, kontekst. Hvor surveymetoden kan bidrage med en beskrivelse af et fænomens kvantitative udbredelse, eller en statistisk analyse af samvariation, da bidrager casedesign i stedet med en beskrivelse af fænomenets kvalitative sammenhænge. Det er sidstnævnte, som nærværende problemformulering fordrer. Når formålet er at afdække et fænomen i dets sociale sammenhænge og processer, da er casestudiemetoden relevant. (Nielsen 2006:155-157). Derfor, med det ovenstående taget i betragtning, anvendes casedesign i nærværende speciale.

Yin skriver, at cases kan anskues med henholdsvis holistisk eller embedded perspektiv. Forskellen herimellem er, at med holistisk perspektiv behandles casen som en helhed, og med embedded perspektiv tages der udgangspunkt i casens delelementer. Nogle cases, deriblandt den nærværende, består af flere

niveauer eller komponenter, indlejret i virksomheden, og kan således anskues ud fra et embedded perspektiv. I dette speciale anvendes som nævnt embedded perspektiv; casen forsøges forstået til fulde ved at gå i dybden med ledere og ansatte på forskellige niveauer, der begge udgør delelementerne af den nærværende case, og tage udgangspunkt i deres oplevelser af konflikt i virksomheden. I et godt casestudie vil forskeren så vidt muligt undgå kun at undersøge nogle få af delelementerne i den pågældende case. (de Vaus 2001: 220-221).

Udvælgelse af undersøgelsesenhed

Mht. udvælgelse af virksomhed, da afhænger dette af formålet med det pågældende casestudie, og skal ske ud fra en vurdering af hvilken undersøgelsesenhed, der bedst muligt kan belyse problemstillingen. Ligeledes skal forskeren have mulighed for at komme tæt på undersøgelsesobjektet – i en virksomhed vil dette fx være ledelsen og medarbejderne. Det undersøgte fænomen skal kunne synliggøres og begribes i dets kontekst. (Nielsen 2006: 166-167). I nærværende speciale vil undersøgelsesenheden ideelt set, problemformuleringen taget i betragtning, være en virksomhed, hvor der praktiseres hård HRM, om end måske kun overfor de relativt lavere kvalificerede medarbejdere. Det kunne fx være en virksomhed indenfor de førnævnte interne og eksterne kontekster, hvor hård HRM-praksis er udbredt. Som nævnt kan menneskesyn dog variere indenfor samme branche (Nielsen 1992: 124), hvorfor det også kunne være en virksomhed af en atypisk branche, hvor det er empirisk begrundet, at der praktiseres hård HRM. Undertegnede har fx haft kontakt til en uddannelsesinstitution, hvor den øverste leder og dennes ledelsesform er præget af teori X og hård HRM-praksis, mens linjelederne bruger mere blød HRM-praksis. Der blev taget kontakt om virksomhedssamarbejde via e-mail til cirka 20 virksomheder; primært til produktionsvirksomheder, og generelt virksomheder, hvor en stor andel af medarbejderne kan forventes at have et relativt lavt kvalifikationsniveau, fx fabrikker og rengøringsfirmaer. Det var imidlertid svært at skaffe adgang til dataindsamling, idet at organisatorisk konflikt for mange tilsyneladende kan være et ømtåleligt emne. Det lykkedes dog i sidste ende at skaffe virksomhedssamarbejde med en enkelt fabrik i en slagterivirksomhed – fabrikken har over 500 ansatte. Af hensyn til virksomhedens anonymitet vil virksomheden her kun blive omtalt som sådan. Det må dog pointeres, at slagteriarbejdere ikke nødvendigvis, i alle henseender, kan siges at have et absolut lavt kvalifikationsniveau; det kræver gode tekniske færdigheder at partere mange dyr i højt tempo uden at påføre sig skader. Ligeledes, hvis der er rotation, da skal en slagteriarbejder kunne flere forskellige deloperationer udenad. Fabrikschefen fra dette slagteri meldte positivt tilbage, som den eneste ud af de 20 kontaktede virksomheder. Han skrev, at det lød spændende, og bad mig ringe til ham, så vi kunne drøfte virksomhedssamarbejdet nærmere. Slagterier udgør en fagforeningstung branche (Hasle & Mølle 2007: 403), hvorfor oplevelser med konflikt sandsynligvis kan være udbredt. Forud for dataindsamling er der dog ingen garanti for, at der praktiseres hård HRM i virksomheden, eller om den er præget af konflikt. Men som nævnt har Hauff i et tidligere studie konkluderet, med statistisk sikkerhed, at der i produktionsvirksomheder, hvor medarbejderne oftest har et relativt lavt kvalifikationsniveau, typisk praktiseres hård HRM (Hauff et al: 2014: 426-427). Ligeledes er den danske slagteribranche præget af en historie af gentagende konflikter og strejker, samt taylorisme (Hasle & Mølle 2007: 401-403). Derfor er der teoretisk set en form for sikkerhed, hvad dette angår.

Der kan muligvis opstå det potentielle problem, at der kan være forskel på retorik og virkelighed, dvs., at ledelsen kan sige, at de gør et, men at praksis i virkeligheden er en anden. Som nævnt er det ikke ualmindeligt, at ledere bruger blød retorik til at maskere, og således slippe afsted med, deres brug af

hård HRM i praksis (Legge 1995: 84-91). Dette problem kan, ift. dataindsamling, omgås ved også at inddrage medarbejderne og deres oplevelser. For at tage højde for differentiering af hård og blød HRM-praksis på baggrund af medarbejdernes varierende kvalifikationsniveau, var det planlagt at interviewe ansatte med forskelligt kvalifikationsniveau. I førnævnte slagteri kunne her være tale om produktionsmedarbejdere med relativt lavere kvalifikationsniveau, og administrativt personale med relativt højere kvalifikationsniveau. Således, ved at inddrage flere "lag" af virksomheden, fås forskellige, nogle gange modsatrettede, oplysninger, der tilsammen giver en mere fyldestgørende og kompleks forståelse af, hvad der foregår i virksomheden, til forskel fra hvis forskeren kun tog udgangspunkt i et enkelt delelements perspektiv. Helheden er større end summen af dets enkeltdele. (de Vaus 2001: 220-221). Det var således også planlagt at interviewe det administrative personale, men dette nægtede ledelsen at gå med til, med det grundlag, som undertegnede blev fortalt efter interviewet med fabrikschefen, at de angiveligt aldrig oplever konflikt med de administrative ansatte. Mht. differentiering fortsatte han, at de bruger endnu hårdere HRM-praksis overfor administrativt sammenlignet med slagteriarbejderne. Dette giver dog også god mening, når det tages i betragtning, at produktionsmedarbejderne, til trods for deres relativt lavere kvalifikationsniveau, er slagteriets egentlige kernearbejdsstyrke – det er dem, der bearbejder kødet til forskellige kødprodukter, som slagteriet producerer og sælger til forhandlere.

Normalt er et multiple-casestudie at foretrække, hvis der er mulighed for det. Dette skyldes bl.a. den substantielle analytiske fordel i at kunne sammenstille to eller flere forskellige undersøgelsesenheder, og faren for, at forskeren ved et single-casestudie kommer til at undersøge en særdeles unik undersøgelsesenhed. Derfor anbefaler Yin, med fordelene og ulemperne ved henholdsvis single-casestudie og multiple-casestudie taget i betragtning, at forskeren som minimum arbejder med to undersøgelsesenheder, hvis det er muligt. Hvis forskeren til trods for denne anbefaling benytter sig af single-casestudie, da må han eller hun argumentere godt for, og kunne retfærdiggøre, valget af netop denne ene case. (Yin 2014: 63-64). Det har som nævnt været besværligt overhovedet at få adgang til én undersøgelsesenhed, da konflikt kan være et ømtåleligt emne. Derfor benyttes kun denne ene undersøgelsesenhed, der, som argumenteret tidligere, er ideel, problemformuleringen taget i betragtning.

Kritik af casedesign

Casedesign er kritiseret for at have dårlig intern og ekstern validitet (Ibid.: 233). Den dårlige interne validitet skyldes, at forskeren, værende et fremmedobjekt, næsten uundgåeligt vil komme til at have en reaktiv virkning. Hvis han eller hun fx foretager en undersøgelse af en tæt sammenvævet gruppe ved brug af deltagende observation eller interviews, da vil han eller hun uundgåeligt komme til at påvirke den måde, som den pågældende gruppe agerer på. Hvis der ses bort fra dette, da kan casestudier opnå ganske glimrende intern validitet ved at bidrage med en overordentlig forståelse af den enkelte case. Dårlig ekstern validitet i casestudier skyldes, at et casestudie kun kan bidrage med en forståelse af den eller de cases, der behandles, da den forståelse, der afstedkommer heraf, ikke kan generaliseres til en bredere population. En eller flere enkelte undersøgelsesenheder kan ikke være repræsentative for et bredere univers af cases, om end kun i en statistisk forstand. Modargumentet overfor denne kritik er, at casestudier ikke indebærer brug af statistisk generalisering, men derimod analytisk eller teoretisk generalisering. Fremfor at generalisere om den bredere population, da søger forskeren med casestudier at udvikle, raffinere og teste teorier. Forskeren spørger sig selv: "Hvad fortæller denne case os om en bestemt teori eller tese?" (Ibid.: 236-37). Derfor bør dataindsam-

lingen og analysen i et casestudie være guidet af teori. Uden teoretisk gods har et casestudie begrænset analytisk generaliserbarhed. (Ibid.: 221).

Type af casestudie anvendt

Dette speciale er udarbejdet som et teorifortolkende casestudie. I en sådan type af casestudie har forskeren en mere distanceret rolle i ft. genstandsfeltet, og fortolker det aktivt. Et af de primære formål i denne forbindelse er at illustrere, hvordan forskellige teoretiske fortolkninger af en case bidrager med forskellig viden og forskellige forklaringer. Derfor er det essentielt, at forskeren anvender konkurrerende teorier i et sådant casestudie. (Antoft & Salomonsen 2012: 39-40). Her anvendes specialets to modstillede teser, der hver især udspringer af forskellige teorifelter; moderne organisationsteori modstillet HRM-teori.

Videnskabsteori

Kritisk realisme

Nærværende speciale er udarbejdet ud fra et kritisk realistisk perspektiv, i overensstemmelse med under- tegnedes egen videnskabsteoretiske tilhørsforhold, med henblik på at identificere, ved brug af abduktion, hvilke generative mekanismer, der frembringer konflikter i den udvalgte virksomhed. Denne videnskabsteori vil være specialets primære videnskabsteori, og vil blive suppleret med hermeneutik og fænomenologi, se afsnittene om henholdsvis fortolknings gyldighed og interview. Kritisk realisme er en videnskabsteori, som indenfor samfundsvidenskabens også er benævnt kritisk naturalisme. (Wad 2012: 376). Kritisk realisme er kendetegnet ved sin egen særlige ontologi, epistemologi og metodologi – for kritisk realisme er disse tre benævnt: Ontologisk realisme, epistemologisk relativisme og metodologisk rationalisme. (Ibid.: 383).

Ontologisk realisme er en virkelighedsopfattelse, der indebærer, at der findes en erfarings- uafhængig virkelighed derude. (Ibid.: 380). Virkeligheden er her et åbent system med utallige interagerende årsager og virkninger (Ibid.: 379). Indenfor ontologisk realisme er denne virkelighed inddelt i tre domæner: Det reale, faktuelle og empiriske. Det reale domæne består af generative mekanismer, det faktuelle består af de observerbare begivenheder, der afstedkommer af disse generative mekanismer, og det empiriske består af vores erfaring eller opfattelse af disse begivenheder. Ved denne inddeling af virkeligheden undgår forskeren den epistemiske fejlslutning; at sætte lighedstegn mellem vores erfaring af virkeligheden og den ”virkelige” virkelighed. (Wad 2000: 55). I ft. skellet mellem fænomen og kontekst, som det blev nævnt i afsnittet om casedesign, da følger her specialets forståelsesmodel: I det reale domæne er de generative mekanismer, årsagerne til konflikt, disse værende henholdsvis iboende aspekter i beskæftigelsesforholdet og en ledelsesform præget af teori X og hård HRM-praksis. I det faktuelle domæne er selve konflikterne. Endelig i det empiriske domæne er oplevelserne af manifest eller latent konflikt, som ledere og ansatte gør eller har gjort sig i virksomheden. Mere om manifest og latent konflikt under afsnittet om konfliktteori.

Epistemologisk relativisme handler om, at den viden, som forskeren producerer, i bund og grund er fejlbarlig. Konklusioner vil derfor, for nærværende speciale, altid være med visse forbehold. Denne fallibilitet følger af den ontologiske realisme, idet at der kun er mulighed for at afdække et af de tre domæner; det empiriske. Det reale domæne, for eksempel, kan ikke afdækkes empirisk – i stedet må forskeren

spørge sig selv, hvad der muliggør et givet fænomen. Det forudsætter dog, at forskeren benytter en bestemt metodologi. (Wad 2012: 386-388).

Metodologisk rationalisme indebærer, på baggrund af den ontologiske realisme, at det ikke er muligt at anvende deduktion eller induktion. Deduktion har basis i kontekstafhængige lovmæssigheder, og induktion fører til de førnævnte epistemiske fejlslutninger. I stedet benytter en kritisk realist sig af abduktion. (Ibid.: 390).

Abduktion

Abduktion er en slutningsform, der adskiller sig fra deduktion og induktion således, at forskeren ikke forsøger at afprøve en almen forståelse på enkelte tilfælde, og ej heller at bevæge sig fra flere enkeltobservationer til en almen forståelse – i stedet slutter forskeren til ”den bedste forklaring”. Hvad der udgør ”den bedste forklaring” er ofte et tolkningssspørgsmål. I praksis er abduktion derfor en fortolkningsproces, der forløber således:

- 1) Forskeren observerer X i det empiriske domæne.
- 2) X er uventet og bryder med forskerens forståelse.
- 3) Hvis forskerens fortolkning Y, om den generative mekanisme bag X, er tilfældet, da er X forståelig.
- 4) Derfor har forskeren lov at hævde Y.

På den måde anvender forskeren sin sociologiske fantasi, i stil med Charles Wright Mills, dvs. at sammenkæde individuelle erfaringer med bredere samfundsmæssige fænomener (Jacobsen 2010: 289), med henblik på at udvikle en forståelse af det observerede således, at det kommer til at give mening. Det springende punkt for dette er punkt 3, hvor forskeren søger at udvikle en gyldig fortolkning Y af det observerede X sådan, at X bliver forståelig. (Brinkmann 2012: 83-84). I nærværende speciale vil en observation da hverken blive udsat for teoritest, eller gjort teorier om – i stedet vil der med teoretisk gods og sociologisk fantasi søges at nå en forståelse af det observerede, for således at nå et muligt abduktivt svar for, hvilke generative mekanismer, der frembringer konflikt i denne virksomhedskontekst.

Fortolkningers gyldighed

Hertil byder sig da spørgsmålet om, hvornår en fortolkning er gyldig. Her må forskeren altid spørge sig selv: Gyldig for hvem, og i hvilken sammenhæng? Gyldighed må betragtes som værende relativt til forskellige kontekster. Dog findes syv generelle principper for gyldigheden af fortolkningsprocesser:

- 1) Fortolkningen skal være en kontinuerlig frem- og tilbagegående proces mellem dele og helhed, som følge af den hermeneutiske cirkel. Således åbnes muligheden for en stadig dybere forståelse. Der bør være gennemsigtighed for, hvordan forskeren har bevæget sig i denne cirkel.
- 2) Fortolkningen slutter, når forskeren er nået frem til en god ”gestalt”, eller en indre enhed i observationerne, der er uden logiske modsigelser. En god fortolkning har et helhedspræg og fremstår som et samlet hele.
- 3) Testning af delfortolkningerne ift. observationernes globale mening, og evt. også ift. andre observationer. Fortolkeren må vise, hvordan han eller hun har afprøvet forskellige læsninger på materialet.

Dette kan fx være ved hypotesetest, hvor fortolkeren undersøger, hvilken fortolkning, eller flere fortolkninger, der bedst lader os begribe et fænomen. Det er en videnskabelig dyd at lægge alternative fortolkninger frem, og ikke monomant at søge én udlægning af datamaterialet.

- 4) Observationer har autonomi; de må forstås ud fra deres egen referenceramme gennem en udlægning af, hvad informanterne selv fortæller om et tema eller fremviser af mening. Det er vigtigt, at forskeren analyserer materialet grundigt på dets egne betingelser, dvs. at tage udgangspunkt i informanternes egen forståelse, før forskeren knytter sin faglige viden an til det iagttagede. Der bør være respekt for det konkrete.
- 5) Fortolkningen er gyldig, hvis den er begrundet i viden om temaet. Forskeren skal således, foruden det konkrete, også have respekt for den almene viden om temaet. Forskeren må sætte parentes om sine fordomme, men også kunne sætte sin viden i spil, og således have et åbent, men ikke tomt, sind, når han eller hun fortolker sit datamateriale.
- 6) Fortolkning er ikke forudsætningsløst. Fortolkeren kan ikke sætte sig fri for sin egen forståelsestradition. Dog kan forskeren forsøge at eksplicitere sine forudsætninger, og forsøge at være bevidst om disse. En bestemt formulering af et spørgsmål til informanten bestemmer allerede på forhånd, hvilke svar, der er mulige.
- 7) Enhver fortolkning rummer fornyelse og kreativitet; enhver forståelse er en bedre forståelse. En god fortolkning rækker ud over det givne, og beriger med ny og bedre forståelse. En gyldig fortolkning er en, der gør en forskel for nogle mennesker.

Disse syv principper er ikke metoderegler, men de er gode at være bevidst om undervejs. (Ibid.: 86-90). Dette er gjort undervejs i analysen for at sikre fortolkningernes gyldighed.

Teori

Her præsenteres nærværende speciales teorimasse. Teorierne er brugt til at udvikle relevante spørgsmål i interviewguiden, se bilag, og til at analysere og fortolke datamaterialet. Hvordan hver enkelt teori er relevant for besvarelsen af problemformuleringen, eller hvilken forforståelse de giver, vil fremgå afslutningsvist i deres respektive afsnit som en slags opsummering. Hvilken af de to teser, teorierne hver især understøtter, vil også fremgå af disse opsummeringer.

Hård og blød HRM – teori X og Y

Da begreberne hård HRM og teori X fremgår direkte af problemformuleringen, findes det centralt at redegøre for disse, samt den modstillede form for HRM-praksis og menneskeopfattelse de adskiller sig fra.

I 1980'erne skete der en forandring ift., hvordan virksomhedsledere organiserede arbejdet, i retning af fuld udnyttelse af virksomhedernes menneskelige ressourcer. Dette var på baggrund af, at der dengang blev hårdere konkurrence i kraft af lavkonjunktur og globalisering, og således blev virksomhedens menneskelige ressourcer, og udnyttelsen af disse, til det, som afgjorde, hvilke virksomheder overlevede disse forhold, og hvilke ikke gjorde. Ligeledes blev arbejdskraften mere professionaliseret, hvilket yderligere nødvendiggjorde

en mere strategisk brug af virksomhedens menneskelige ressourcer. (Beer et al 1984: vii-viii, 4-5 ; Fombrun et al 1984: ix,11).

Ud af alt dette udsprang hård og blød HRM, også kendt som henholdsvis Michigan- og Harvard-modellen, og som henholdsvis kontrolstrategi og commitmentstrategi. Som nævnt i indledningen bygger disse to modeller eller strategier på to forskellige idealtypiske menneskesyn, henholdsvis teori X og teori Y, også kendt som henholdsvis det mekanistiske og sociotekniske system. Disse menneskeopfattelser slår teoretisk set igennem i lederes anvendelse af virksomhedens menneskelige ressourcer. (Kramar & Syed 2012: 161). I virkeligheden er det dog muligt, at en leders menneskesyn kan være adskilt fra organisationens design, og der kan på den måde være en uoverensstemmelse herimellem. Med andre ord kan der være forskel på idealtype og virkelighed i denne sammenhæng. Menneskeopfattelsen hos ledere kan som nævnt også variere indenfor samme branche. (Nielsen 1992: 124).

Teori X er repræsenteret af scientific management paradigmet, dvs. taylorisme, hvori det menes, at det arbejdende menneske må og skal kontrolleres. Denne tilgang til de menneskelige ressourcer er imidlertid kritiseret for at bane vej for netop den kultur og adfærd, som ledere, der anvender hård HRM-praksis, forsøger at blive fri for. (Kramar & Syed 2012: 161). Teori X bygger på følgende tre antagelser:

- Medarbejderne er arbejdssky, grundet et iboende ubehag overfor arbejdet. De vil forsøge at undgå at arbejde, hvornår end det er muligt.
- Derfor er ledelsen nødsaget til at modvirke medarbejdernes iboende ulyst til arbejdet, og dette gøres ved at kontrollere medarbejderne med sanktioner således, at medarbejderne tvinges til at yde deres bedste for virksomheden og dennes mål. Dette gøres med løfter om belønning ved godt arbejde, og trusler om straf ved mangelfuldt arbejde.
- Medarbejderne er passive, evner ikke at tage initiativ til noget, og det er derfor nødvendigt at føre kontrol med dem. Medarbejderne foretrækker at blive dirigeret, vil så vidt muligt undgå at påtage sig ansvar, er uambitiøse og vil gerne have tryghed fremfor alt. De må derfor behandles af ledelsen som sådan, hvis virksomheden skal kunne fungere optimalt. (Ibid.: 162 ; McGregor 1969: 44-45).

Teori Y derimod er mere sammenhængende med eksisterende sociologisk og psykologisk forskning, idet at dette menneskesyn indebærer, at ledere opfatter medarbejderne som sådan, at de foretrækker selvbestemmelse eller autonomi i arbejdet, og øget mulighed for at være kreative i arbejdets udførsel (Kramar & Syed 2012: 161). Teori Y bygger på følgende antagelser:

- Arbejdet er et meget naturligt aspekt af det menneskelige liv. At gøre en indsats af fysiske og psykiske kræfter i arbejdet forekommer naturligt for mennesket, ligesom fx leg eller hvile. Arbejdet kan, under de rette ledelsesmæssige omstændigheder, være medvirkende til at give mennesket en form for personlig tilfredsstillelse i livet.
- Medarbejderne søger aktivt muligheder for at være kreative i arbejdet og at påtage sig ansvar for opgaver. Medarbejderen kan og vil udøve selvstyring og selvkontrol under en målsætning, som han

eller hun også selv går ind for. Mennesker evner ganske ofte at opbyde stor fantasi, opfindsomhed og kreativ udfoldelse til at løse organisationens problemstillinger. De er proaktive.

- Medarbejderens identifikation med virksomhedens målsætning, eller medarbejderens commitment, er en funktion af de vigtigste, intrinsiske belønninger i arbejdet. Disse er fx selvhævdelse og selvudfoldelse, der følger af den indsats, medarbejderen gør for organisationens målsætning. (Ibid.: 162 ; McGregor 1969: 58-59).

I teori X er der således et indbygget modsætningsforhold mellem leders og medarbejderes interesser: Medarbejderne anses for at være dovne og kun interesseret i deres egne behov, mens ledelsens er interesseret i, at medarbejderne er produktive, og på den måde bidrager til virksomhedens overlevelse og vækst. Dette menneskesyn fordrer da minimal tillid til medarbejderne, og deraf udøvelsen af kontrol for ved gulero og pisk at sikre, at medarbejderne, modsat deres iboende dovenskab, yder deres bedste, så virksomhedens mål opnås. Teori X fordrer således en patriarkalsk ledelsesadfærd præget af faderlig strenghed og autoritet. McGregor gør det dog bemærket, at der er begrænset empirisk belæg for teori X; at det kun er en delvist dækkende beskrivelse af det arbejdende menneske. (Ibid: 45-46). Som nævnt i indledningen har McGregor argumenteret for, at når medarbejderne behandles som værende dovne og ansvarssky, først da er det, at de bliver uvillige til at samarbejde, uengagerede, fjendtlige, passive og arbejdssky; at teori X snarere beskriver sine egne konsekvenser, eller konsekvenserne af den ledelsesform som den fordrer, fremfor menneskets natur (Ibid.: 53). Teori X, og i udstrækning deraf også hård HRM-praksis, kan således, ifølge McGregor, give anledning til konflikt.

Teori Y er modsætningen til teori X. Medarbejderne betragtes i stedet for som værende aktivt interesserede i deres arbejde, ansvarlige, produktive og kreative. Teori Y fordrer således relativt høj tillid til medarbejderne, i kontrast til teori X, og at ledere må sørge for, at arbejdet er psykologisk bemyndigende således, at medarbejderne kan opnå indre motivation og realisere deres potentiale, hvilket fører til øget performance og produktivitet. (Daemane 2014: 122 ; Kramar & Syed 2012: 162). Teori Y er ikke endeligt empirisk underbygget, men er ikke desto mindre væsentligt mere i overensstemmelse med eksisterende socialvidenskabelig indsigt sammenlignet med teori X. (McGregor 1969: 59).

Samlet set kan teori X siges at have autoritetsudøvelse som organisationsprincip. Dette kan også kaldes det hierarkiske princip. For teori Y er det centrale princip derimod integration; skabelsen af betingelser og forudsætninger, der gør medarbejderne i stand til at nå deres egne mål bedst ved at sætte ind på hele virksomhedens fremgang. Teori X og Y udgør på den måde to fundamentalt forskellige perspektiver for, hvordan de menneskelige ressourcer bør ledes. (Ibid.: 58-60).

Hård HRM har fokus på forretningsværdier, fremfor menneskelige værdier. For blød HRM gælder groft skildret det modsatte; blød HRM har egentlig også fokus på forretningsværdier, men i denne forbindelse betragtes det som nødvendigt at behandle medarbejderne som værdifulde aktiver. (Legge 1995: 66-67 ; Watson 2004: 454). Hård HRM betoner de økonomiske konsekvenser af HRM-tiltag; der er her især fokus på effektivitetsforøgelse, omkostningsreducering, afkast af investeringer i fx uddannelse, eller reduktion af fravær, osv. Blød HRM derimod betoner udviklingsmuligheder for virksomhedens ansatte, sociale relationer,

engagement, trivsel, osv. (Larsen et al 2014: 36). Indenfor hård HRM skal medarbejderne kontrolleres, endog åbent udnyttes (Watson 2004: 454). Yderligere adskiller de to sig fra hinanden i deres fokus på henholdsvis ekstrinsisk og intrinsisk motivation (Guest 2007: 130). Der er med andre ord tale om henholdsvis omkostningssyn og investeringssyn ift. medarbejderne. Der er tale om henholdsvis kontrol- og commitmentstrategi, der adskiller sig fra hinanden i den praksis, de omsættes til, henholdsvis hård og blød HRM-praksis eller lederadfærd. De to adskiller sig i praksis nærmere bestemt ved følgende grundtræk:

Kontrolstrategi, hård HRM-praksis	Commitmentstrategi, blød HRM-praksis
<u>Rigigt jobdesign:</u> Lav grad af selvbestemmelse.	<u>Fleksibelt jobdesign:</u> Høj grad af selvbestemmelse.
<u>Teknoøkonomisk ledelsesstil:</u> Monitorering.	<u>Engageret ledelsesstil:</u> Deltagelse i udvikling af nye idéer samt forhandling, beslutning og implementering af forandring. De ansatte identificerer sig med virksomheden.
<u>Individuel arbejdsorientering:</u> Dårlig mulighed for at søge om hjælp fra leder og kollegaer.	<u>Grupperet arbejdsorientering:</u> God mulighed for at søge om hjælp fra leder og kollegaer.

(Nielsen & Nielsen 2015).

Disse dimensioner vil her blive operationaliseret i interviewguiden, i letforståelige lægmandstermer, med henblik på at identificere hvilken af de to HRM-praksisser, der anvendes på det udvalgte slagteri, eller rettere i hvor stor udstrækning der er tale om hård eller blød HRM-praksis, eftersom at de to kan kombineres på forskellig vis. Formålet med at identificere hvilken form for HRM-praksis, der anvendes, er da at spørge ind til informanternes oplevelse af, om denne HRM-praksis har en indvirkning på konflikt i virksomheden, og i bekræftende fald også hvordan.

Hård HRM-praksis bruges som nævnt ofte i små og mellemstore virksomheder, der ofte er familieejede, og hvor medarbejderne har et relativt lavt kvalifikationsniveau. Dette kunne fx være en produktionsvirksomhed. Blød HRM-praksis derimod bruges ofte i små, professionelle servicevirksomheder, der ofte er af nyere dato, og hvor medarbejderne har et relativt højt kvalifikationsniveau. Dette kunne fx være en vidensvirksomhed. (Hauff et al 2014: 431-434). De to HRM-modeller kan dog med fordel kombineres afhængigt af virksomhedens interne og eksterne kontekst. (Ibid.: 424-427). Ligeledes kan ledere differentiere brugen af hård og blød HRM-praksis på tværs af medarbejderne afhængigt af disses kvalifikationsniveau, eller med andre ord efter hvor unik og værdifuld disses menneskelige ressourcer er. Der findes virksomheder, der gør dette, fx ved at anvende blød HRM-praksis overfor kernearbejdsstyrken, som udgør virksomhedens konkurrencefordel, og hård HRM-praksis overfor deres perifere arbejdsstyrke. Således bliver medarbejderne i selvsamme virksomhed ledet på to vidt forskellige måder. (Guest 2007: 130-131). På den måde kan hård og blød HRM-praksis blandes, ikke kun for virksomheden som helhed, men også på tværs af dens nogle gange forskelligartede interne arbejdsstyrke.

Som nævnt er der bred enighed om, at blød HRM generelt er bedst både for virksomheden og medarbejderne (Walton 1985: 77-78 ; Hauff et al 2014: 424 ; Guest 2007: 140). Dette er bl.a. fordi, at blød HRM skaber et organisatorisk klima karakteriseret ved, at ledelsen bekymrer sig om medarbejderne, og således sender et signal om, at ledelsen tager sig af medarbejdernes succes og velvære, hvilket medarbejderne reagerer positivt på. (Wood & de Menezes 2011: 1589). Desuden er det argumenteret, at blød HRM er blevet mere relevant i nyere tid, hvor verden er præget af konstant forandring, og deraf øget usikkerhed, og at dette er en fælles kontekst for alle virksomheder. Dette har skabt et øget behov for fleksible, involverede og tilpasningsdygtige medarbejdere, hvilket fordrer en blødere HRM-praksis. (Wood & Albanese 1995: 216-217).

Opsummering

Ifølge HRM-teori, da vil hård HRM-praksis, der baserer sig på teori X, give anledning til mere konflikt og mistillid i virksomheder, mens blød HRM-praksis lægger op til, og ofte skaber, et mere samarbejdende og tillidsfuldt forhold mellem leder og medarbejdere. Spørgsmålet er da, hvordan og i hvor høj grad? Dette vil der følge en vurdering af i analyseafsnittene om skabt konflikt. Denne teori understøtter tese 2.

Kritik af hård og blød HRM samt teori X og Y

McGregors skildring mellem teori X og Y er som nævnt kritiseret for at negligere magt- og interesseforskelle (Kramar & Syed 2012: 162). Watson argumenterer her for, at skildringen mellem hård og blød HRM er naiv, simplistisk og uempirisk. Han skriver, at når virksomheder anvender blød HRM-praksis, da er det for at støtte deres hårde HRM-praksis. Distinktionen er polariserende, som var de to gensidigt udelukkende, til trods for, at han må erfare, at "blød HRM er hård HRM". Skildringen ignorerer den kapitalistiske politisk-økonomiske kontekst, hvor ansættelsesforholdet er til for at opnå en merværdi. Blød HRM vil derfor nødvendigvis indebære et element af hård HRM, og der findes således ingen "ren" blød HRM i praksis. Han foreslår derfor, at forskere i stedet bør skildre mellem to idealtypiske positioner på et kontinuum: Hård-hård HRM, eller "low commitment", hvor ledere anvender direkte kontrol, og hård-blød HRM, eller "high commitment", hvor ledere anvender indirekte kontrol. Der findes således, ifølge Watson, ingen blød-blød HRM. (Watson 2004: 454-456).

Ligeledes er blød HRM kritiseret for, at den har interne inkonsistenser, fx idet at det ikke står klart, hvad medarbejderen konkret skal committe eller forpligte sig til – om det er organisationen, arbejdsgruppen, linjelederen eller noget fjerde. Commitment til flere af disse samtidigt kan skabe modsigelser. Heri menes at være en konceptuel svaghed. (Truss et al 1997: 56-58). Legge mener, at det, som medarbejderne skal committe sig til, er virksomhedens værdier, dens kultur og dens målsætninger. Når medarbejderne deler virksomhedens værdier, da skabes identifikation med, og emotionel binding til, virksomheden. (Legge 1995: 174-175).

Konfliktteori og magtperspektiv

Her vil følge en redegørelse af organisations sociologisk konfliktteori, hvori det menes, at konflikt er iboende i organisationslivet. Her vil blive behandlet, hvad konflikt er, hvad er årsager til konflikt, hvad bestemmer mængden og intensiteten af konflikter, og om konflikt nødvendigvis altid er skadeligt for virksomheder.

En definition iblandt mange for begrebet organisation er: *"Et socialt system, som er bevidst konstrueret med det formål at løse særlige opgaver og realisere bestemte mål."* Deltagerne i en organisation har således fælles opgaver og fælles mål, der knytter dem sammen. (Jacobsen & Thorsvik 2013:15). Organisationer beskrives således ofte, som var de meget homogene sociale organer. Men det er argumenteret, at det ofte overvurderes, hvor homogene og samlede organisationer i virkeligheden er. Organisationer består af forskellige mennesker, der både som enkeltindivider eller mindre grupper kan have forskellige mål, ambitioner, præferencer, samt forskellige meninger om, hvad der er vigtigt, hvordan tingene bør gøres, osv. (Ibid.: 149-150). Ligeledes kan menneskene i organisationen have forskellige dispositioner, værdier, motivationer og baggrunde. Deltagerne i selvsamme organisation kan med andre ord ikke være fælles om alt. Organisationen er nødsaget til at kunne håndtere og imødekomme de uenigheder, der måtte udspringe af disse forskelligheder, for at det fælles i organisationen kan fungere. (Hatch 2013:159). Livet i en organisation kan derfor ofte bære potentialet for interessekonflikt, fremfor harmoni og samarbejde. (Jacobsen & Thorsvik 2013: 150).

Således var det, at der i 1960'erne, hvor almen mikroøkonomisk teori anskuede virksomheden som én samlet, rationel aktør med det ene mål at opnå maksimal profit, opstod et afbræk med netop denne betragtning. Dengang skrev Cyert og March i deres bog *A Behavioral Theory of the Firm*, som kritik, at virksomheden derimod er:

- En samling af flere aktører med forskelligartede mål.
- Kendetegnet ved interessekonflikter og begrænset rationalitet.
- Bruger regler og procedurer til at træffe beslutninger med usikkerhed.

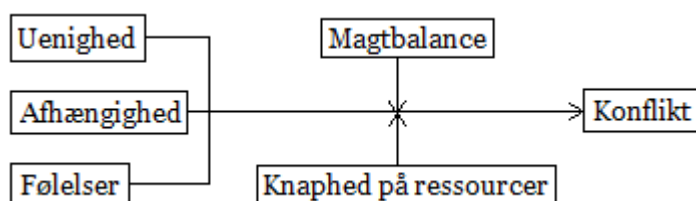
Interessekonflikt kan fx udmunde sig i, at medarbejderne gerne vil have mere i løn, mere jobsikkerhed, flere frynsegoder, godt arbejdsmiljø, osv., hvorimod ledere ofte vil foretrække maksimal profit. Det skaber konflikt, fordi medarbejdernes interesser kan være på bekostning af ledernes interesser, og omvendt. Derfor kan virksomheder være præget af magtkamp. Det bør dog pointeres her, at der kan være flere interessegrupper både internt og eksternt i virksomhedssammenhæng. Eksterne interessegrupper kan være offentlige myndigheder, faglige organisationer, interesseorganisationer og samarbejdspartnere. (Ibid.: 150-151).

I alle virksomheder er der potentiale for konflikt mellem aktørerne i dem (Ibid.: 169). Nogle modernister vil, på linje med Marx, gå så langt som at erklære, at konflikt er uundgåeligt i organisationslivet. Organisatorisk konflikt er defineret som værende "en strid mellem mindst to individer eller grupper i en organisation, eller mellem mindst to organisationer". En sådan konflikt opstår typisk, fordi at en gruppe har mere fordelagtige betingelser sammenlignet med en anden gruppe, eller når en gruppe står i vejen for, at en anden gruppe kan gennemføre sin agenda. Andre årsager til organisatorisk konflikt er tilbageholdelse af information, at sende forskellige og modsatrettede signaler, eller når nogen forsøger at udfordre den eksisterende magtstruktur. (Hatch 2013: 252-253). Der kan overordnet skelnes mellem to forskellige former for organisatorisk konflikt: Latente konflikter, hvor der er en kilde til konflikt, men dette endnu ikke har givet udslag i

synlig adfærd, og manifest konflikt, hvor konflikten opleves som sådan, idet at den kan ses og høres. Manifeste konflikter kan opstå når følgende to betingelser gør sig gældende:

- Uenighed mellem mindst to parter. Dette kan være mht. fordeling af ressourcer, hvordan opgaven bør udføres, hvem der har ansvar for den enkelte opgave, osv.
- Afhængighed. Der må være noget, fx en fælles opgave, der binder de to parter sammen, og som nødvendiggør, at de må handle i fællesskab.

Indenfor manifeste konflikter kan der være tale om to forskellige former for manifest konflikt: Sagskonflikt, hvor følelser ikke er involveret, og personkonflikt, hvor følelser derimod er involveret, og som oftest bunder i en sagskonflikt. Når følelser er involveret i stridigheden, og modparten opleves som værende besværlig, truende eller ubehagelig, da blokerer det ofte for diskussion. (Jacobsen & Thorsvik 2013: 169-170). Følgende model illustrerer årsagerne til konflikt:



Konfliktmodel (Ibid.: 170).

Intensiteten af konfliktniveauet afhænger af to forskellige forhold:

- Økonomisk ressourceknaphed. Hvis ressourcerne er knappe i virksomheden, da vil parterne ofte engagere sig mere i konflikten, hvorved konflikten bliver mere intens. Dette er fordi, at hvis den "kage", som aktørerne skal dele, er lille, da er der større risiko for, at en af parterne slet ikke får noget.
- Styrke- eller magtforholdet mellem parterne. Hvis en af parterne i konfliktrelationen har stor magt, har denne part mulighed for at undertrykke konflikten. Konflikten hverken forsvinder eller bliver løst – den kommer slet ikke på dagsordenen. (Ibid.: 170). Magt er når aktør A kan påvirke aktør B på en måde, der er i A's interesse, til trods for uenighed og modstand fra B (Ibid.: 152).

Der findes forskellige slags åben og skjult magtanvendelse. Et eksempel på åben magtanvendelse er "bytte-magt", også kaldet "nyttemagt". Denne magt bygger på, at aktør A kontrollerer nogle ressourcer, som aktør B ønsker sig. Fx kan en arbejdsgiver kontrollere ressourcen lønarbejde, som arbejdstageren ønsker sig. Omvendt kan arbejdstageren kontrollere ressourcen arbejdskraft, som arbejdsgiveren ønsker sig. Graden af afhængighed af den pågældende ressource bestemmer graden af magt i relationen. Jo sværere det er for B at få den ønskede ressource fra andre end A, desto mere magt har A over B. B vil finde sig i mere, og vil kunne kontrolleres med løftet om at få den pågældende ressource, eller med truslen om tilbageholdelse af denne. (Ibid. 2013:153-155). Denne form for åben magtanvendelse er den mest typiske for virksomheder. (Hatch

2013:233-234). Et eksempel på skjult magtanvendelse er, som nævnt ovenfor, når en aktør kan sørge for, at et bestemt emne, fx kritisable arbejdsvilkår, ikke kommer på dagsordenen (Jacobsen & Thorsvik 2013:156).

Mængden af konflikter, og deres intensitetsniveau, vil især afhænge af yderligere to træk ved organisationen:

- Differentiering. Jo mere opdelt organisationen er, dette værende både strukturelt ift. antal afdelinger og kulturelt ift. mængden af subkulturer, desto flere konflikter vil der typisk opstå i organisationen. De mindre grupper har tendens til at fokusere på deres egen enheds mål fremfor helhedens. Der kan opstå intense konflikter mellem få, stærke subkulturer, der kan føle, at deres identitet og selvfølelse trues af andre, hvorfor disse konflikter ofte bliver personlige og deraf mere intense.
- Formalisering. Denne bevirker en klar fordeling af arbejdsopgaver og ansvar. Jo tydeligere denne er, desto mindre plads bliver der til uenighed, og deraf mindre sandsynlighed for konflikt. Der er her tale om regler, rutiner og procedurer, der i mange tilfælde fungerer som et sæt fælles standarder for, hvad der er rigtigt. Disse kan fungere som "objektive" og "upartiske" regler, der kan henvises til. Så længe disse regler accepteres, vil man herved kunne undgå, at der opstår konflikt. (Ibid.: 171).

Om en latent konflikt udvikler sig til en manifest konflikt vil afhænge af lederens autoritet. Når magtanvendelsen opfattes som værende retfærdig og legitim, da er der tale om autoritet. Autoritet kommer ikke ovenfra, fra aktører med høj formel stilling og organisatorisk position; de underordnede er kilden til en leders autoritet. At en leder har autoritet indebærer, at der ikke sættes spørgsmålstejn ved lederens beslutninger, og at disse beslutninger ikke mødes med modstand, selv hvis der er en underliggende uenighed mellem leder og medarbejder; magtanvendelsen accepteres til trods for eventuel uenighed. Magtanvendelsen opleves som værende legitim, så længe denne er indenfor arbejdstagerens acceptzone – størrelsen af denne zone vil afhænge af størrelsen på de goder, som medarbejderen drager af arbejdet, herunder løn, frynsegoder og arbejdsmiljø. Skulle lederens magtanvendelse overskride denne acceptzone, da vil magtanvendelsen blive betragtet som værende illegitim af medarbejderne og blive mødt med modstand. Latent konflikt vil således udvikle sig til manifest konflikt, hvis lederens magtanvendelse overskrider den aftalte eller opfattede acceptzone – denne kan være enten formel eller uformel. Autoritet forudsætter således en kontraktmæssig ligevægt mellem ydelse og belønning (Ibid.: 162-163). Denne pointe understøttes af Lysgaard, der skriver, at medarbejdere er mere tilbøjelige til at mobilisere sig i arbejderkollektiver, desto mere underordnede de er i virksomheden, og i det omfang, at medarbejderne betragter denne underordnethed som værende illegitim (Lysgaard 1967: 194).

Det er dog en almen menneskelig reaktion at forsøge at undgå konflikt, idet at konflikt forbindes med noget negativt, uønsket og ubehageligt. (Jacobsen & Thorsvik 2013: 172). Mennesker benytter flere forskellige psykologiske forsvarsmekanismer og bevidste strategier til at undgå manifest konflikt. De kan fx forsøge at undgå konflikt fuldstændigt, gå på kompromis eller henvise til hierarkiet. Manifest konflikt opstår således ikke nødvendigvis, hvornår end der er mulighed for det. (Hatch 2013:254).

Konflikt er dog ikke nødvendigvis negativt, modsat hvad det normalt forbindes med. Indenfor organisationsteori skelnes mellem funktionel konflikt, som er gunstigt for organisationen, og dysfunktionel konflikt, som er destruktiv og ødelæggende. At have en vis grad af konflikt mellem afdelingerne i en organi-

sation kan fungere som en "energiindsprøjtning" for alle afdelinger, der er involveret i konflikten. Konflikt kan skabe et stærkere sammenhold internt i de enkelte afdelinger. Intet styrker sammenholdet mere end at have en fælles, ydre fjende. Ligeledes kan konflikter styrke innovation i organisationen, og generelt føre til kvalitativt bedre beslutninger i kraft af sammensmeltningen af flere forskellige synspunkter. Uenighed er nødvendigt for at forhindre gruppetænkning. Det er derfor argumenteret, at organisationer bør finde et optimalt konfliktniveau – ikke for lavt, hvor virksomheden risikerer at stagnere, men heller ikke for højt, da dette vil være dysfunktionelt. Heraf kan udledes to pointer: Konflikt bør ikke undgås for enhver pris. Samtidigt må aktørerne dog indrette forholdene sådan, at produktive sagskonflikter ikke udvikler sig til destruktive personkonflikter. (Jacobsen & Thorsvik 2013: 172-174 ; Hatch 2013: 252-253). Et optimalt konfliktniveau indebærer derfor nødvendigvis, at der er uenigheder i organisationen, men at disse tages konstruktivt op, fx ved involvering eller participation.

Opsummering

Set ud fra konfliktteori og et magtperspektiv, da vil der altid være potentiale for konflikt i enhver virksomhed, uanset om der praktiseres en hård eller blød ledelsesform. Spørgsmålet er da igen, hvordan og i hvor høj grad? Dette vil der følge en vurdering af i analyseafsnittene om iboende konflikt. Denne teori understøtter tese 1.

Tillid og HRM

Tillid er, som antydnet i afsnittet om hård og blød HRM, et centralt punkt, hvorpå hård og blød HRM-praksis adskiller sig fra hinanden; hård HRM indebærer minimal tillid til medarbejderne, mens blød HRM indebærer relativt høj tillid til medarbejderne (Daemane 2014: 122). Zeffane og Connell har skrevet om, hvordan høj tillid begge parter imellem er centralt mht. at opnå samarbejde fremfor konflikt (Zeffane & Connell 2003: 3-4). Dette vil der følge en redegørelse af her.

Zeffane og Connell definerer tillid som værende "villighed til at lade sig være sårbar", og således også som værende fraværet af mistanke eller mistro overfor modparten, baseret på en historik bestående af indfrieede løfter, samt evnen til at rette på egen negativ adfærd. De skriver, at de mest produktive beskæftigelsesforhold baserer sig på høj tillid, og at dette ofte er taget for givet. Effektiv ledelse og HRM afhænger i høj grad af, at parterne har tillid til hinanden. Tillid udgør en konkurrencefordel, da det faciliterer samarbejde og koordination. Imidlertid tyder det dog på, at tillid til ledelsen generelt er faldende – dette menes bl.a. at være forårsaget af hyppige massefyringer og omstruktureringer. Medarbejdere bliver kyniske og tilbagestrukne, når de ser deres kollegaer miste deres job, mens ledelsen får mere i løn, og virksomheden generelt nyder af højere profit. Når der er manglende tillid til modparten i en virksomhed, da bliver aktørerne mindre tilbøjelig til at løbe nogen risiko ved at lade sig selv være sårbare, og vil i stedet gøre krav på stadig flere og større beskyttelsesmekanismer imod muligheden for at blive "forrådt" af modparten for at kunne beskytte sine egne interesser. (Ibid.: 3-4). Således kan mistillid forårsage interessekonflikt, idet at aktørerne ikke stoler på modparten og derfor gør krav på foranstaltninger, der beskytter deres egne interesser. Hersker der derimod høj tillid, da findes disse beskyttelsesmekanismer ikke nødvendigt, idet at aktørerne stoler på, at modparten ikke udnytter det til egen fordel og vinding, at aktørerne lader sig være sårbare. Når ledere bruger hård HRM-praksis, der som nævnt fordrer minimal tillid til medarbejderne, da skaber det angst iblandt

medarbejderne, og denne angst mobiliserer større tilknytning til fagforeningen som sikkerhedsnet imod at blive "forrådt", og således sikre medarbejdernes interesser (Daemane 2014: 124). Tillid er svært at udvikle og vedligeholde, men er ikke desto mindre vigtigt for et velfungerende organisationsliv (Zeffane & Connell 2003: 4). Dette gælder især hvis tilliden i forvejen er brudt i virksomheden, da dette kan forårsage en ond cirkel (Ibid.: 9). HRM-praksis af forskellig art påvirker tillid i høj grad. Organisatorisk forandring har generelt en negativ virkning på tillid, men denne kan minimeres ved at involvere medarbejderne i beslutninger om forandringer. Åben kommunikation, fairness, oplevet organisatorisk støtte eller solidaritet, jobtilfredshed og jobsikkerhed har alle en positiv virkning på tillid. Personlig interaktion kan skabe tillid, hvorfor teamarbejde på tværs af afdelinger og hierarkisk position kan udvikle tillid. (Ibid.: 5-7).

Opsummering

Meget tyder på, at blød HRM-praksis skaber højere tillid parterne imellem, og at denne tillid mindsker potentialet for konflikt, hvorimod hård HRM-praksis skaber mistillid, og deraf også interessekonflikt. Spørgsmålet er da, om denne tillid kan overkomme de førnævnte iboende faktorer for konflikt. Dette vil blive behandlet afslutningsvist i analyseafsnittet om blød HRM, social kapital og optimalt konfliktniveau. Denne teori understøtter tese 2.

Virksomhedens sociale kapital

Det kan argumenteres, at der er en syntese mellem blød HRM og social kapital, især mht. tillid og samarbejde ift. involvering og social støtte. Det kan således også forventes ud fra tese 2, at mangel på positiv og balance-ret social kapital i en virksomhed vil føre til øget konflikt. Derfor følger her en redegørelse for social kapital.

Social kapital er et populært koncept indenfor samfundsvidenskaben i nyere tid. Begrebet stammer fra blandt andre Putnam, Coleman og Bourdieu, og bruges oftest om de sociale relationer udenfor arbejdet, men kan også bruges i organisatorisk kontekst. Der findes flere definitioner af social kapital – en grundlæggende definition af Putnam er følgende: *"Social kapital er træk ved sociale organisationer som fx netværk, normer og social tillid, der faciliterer koordination og samarbejde til begge parter fordel."* (Hasle & Møller 2007: 420-421 ; Olesen et al. 2008: 28).

Det Nationale Forskningscenter For Arbejdsmiljø, NFA, definerer social kapital i virksomheder som værende *"den egenskab, eller det kollektive fænomen, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave"*. Social kapital er et kollektivt gode, der afhænger af medlemmerne, og som er indlejret i deres relationer til hinanden, og ikke i den enkelte. Social kapital er en ressource, der opbygges af grupper, og medlemmerne kan efterfølgende drage nytte af den. Det opbygges ved gensidigt forpligtende relationer. Samarbejde, tillid og retfærdighed er væsentlige dimensioner, der går igen i flere definitioner af social kapital. Derfor udvider NFA også deres definition med sætningen: *"For at kunne løse kerneopgaven er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet bygger på et højt niveau af tillid og retfærdighed."* Det indebærer bl.a., at medarbejderne bliver hørt og taget med på råd. Det handler om at respektere uenigheder og have normer for, hvordan uenigheder tackles i virksomheden. (Olesen et al 2008: 7-12). Der kan dog være delte meninger om, hvad der egentlig er kerneopgaven i virk-

somheden, fx på tværs af faggrupper. Løbende fokus på definitionen af kerneopgaven er derfor nødvendigt og kan føre til meningsskabelse og trivsel i organisationer. Det menes, at der kun må være én kerneopgave, og at denne skal rumme borgernes eller kundernes behov og flere forskellige fagligheder. (Moltke & Graff 2014: 57-60). Social kapital kan dog være negativt, hvis det eksisterer internt i grupper, men ikke på tværs af grupper, i virksomheden – det skaber skævheder og samarbejdsvanskeligheder (Olesen et al 2008: 8).

Putnam skelner således mellem de to begreber "bonding" og "bridging". Hensigten med disse to begreber er at beskrive, hvordan karakteren af forskellige relationer i samfundet eller organisationen bidrager til at opnå social kapital i fællesskab. "Bonding" henfører til de sociale relationer, der binder den enkelte gruppe sammen, mens "bridging" henfører til de sociale relationer, der forbinder flere grupper med hinanden. Efterfølgende har sociologerne Szreter og Woolcock tilføjet et tredje begreb, "linking", der beskriver de lodrette relationer, der forbinder forskellige "lag" med hinanden, fx ledere og medarbejdere. "Bonding" beskriver således de tætte relationer individerne har i en gruppe, mens "bridging" beskriver de lidt løsere forbindelser individerne har til hinanden mellem forskellige grupper, der således er forbundet horisontalt. "Linking" derimod referer til de relationer, der eksisterer mellem individer og grupper med forskellig hierarkisk position, der således er vertikale forbindelser. Der bør være balance mellem disse tre typer af relationer. Stærk bonding kombineret med svag bridging fører til lukkede, fremmedfjendske grupper, der har nok i sig selv. Hvis der er stærk bonding og bridging, men svag linking, da vil der ofte være lav tillid til magtapparatet eller her ledelsen. (Ibid. 27-28). I en virksomhedskontekst kan bonding henfører til relationer mellem medarbejdere, der deler samme sociodemografiske karakteristika som fx samme stillingsbetegnelse. Bridging kan henføre til relationer på tværs af fx afdeling, race, klasse og alder, mens linking kan henføre til relationer mellem ledere og medarbejdere. (Kouvonen et al 2006: 2). Der vil derfor især være fokus på linking ift. social kapital, men også balancen mellem disse tre typer af relationer, i nærværende speciale.

Yderligere kan den sociale kapital internt i virksomheden inddeles i tre forskellige aspekter: Strukturelt, relationelt og kognitivt. Det strukturelle henfører til forbindelserne mellem aktørerne; hvor ofte de deler informationer og med hvem. Det relationelle beskriver de personlige forhold, som aktørerne har udviklet med hinanden gennem en historik af forudgående interaktion, herunder især tillid. Tillid kan facilitere deling af mere og vigtigere information ift. det strukturelle aspekt. Det kognitive henfører til det faktum, at efterhånden som aktørerne interagerer med hinanden som del af et kollektiv, kan de bedre udvikle delte mål og visioner for organisationen, hvilket skaber integration og følelsen af delt ansvar og kollektiv handling. Når aktørerne deler mål, har de ofte også bedre relationer med hinanden og deler mere og vigtigere information med hinanden. Således spiller disse tre aspekter sammen. Skildringen mellem disse aspekter illustrerer også, hvordan social kapital ikke kun har at gøre med relationer mellem aktører, men også de ressourcer, der skabes i disse relationer, herunder informationsdeling og tillid. (Leana & Pil 2006: 353-354).

Opsamlende kan virksomhedens sociale kapital, med sine typer af relationer og aspekter, skildres således:

Typer af sociale relationer	Strukturel	Relationel	Kognitiv
Indenfor teams (bonding)	Gensidig hjælp til nye ansatte, organisatorisk medlemskab, informationsdeling.	Tillid, gensidig respekt, anerkendelse.	Fælles opfattelse af team-/afdelingsopgave og af de enkelte bidrag til løsningen. Gruppesamhørighed, fællesskabsfølelse.
Mellem teams og afdelinger (bridging)	Kommunikation (Frekvens, rettidighed, nøjagtighed).	Respekt, delt ansvar.	Kendskab til øvrige grupper/afdelingers opgaver, delte mål.
Mellem medarbejdere og ledere (linking)	Samarbejde, involvering.	Tillid, retfærdighed.	Fælles opfattelse af organisationens kerneopgaver, værdier, visioner og mål. Identifikation med hele organisationen.

(Borg et al 2014: 15).

International litteratur bekræfter, at der findes en sammenhæng mellem social kapital og høj produktivitet, godt arbejdsmiljø, samt godt helbred. For dimensionerne gælder dette især processuel og interpersonel retfærdighed; at processer foregår på en ordentlig måde, og at medlemmerne behandles med respekt. Ligeledes har tillid en positiv virkning for tilfredshed, engagement og produktivitet – det har vist sig at være mere effektivt end præstationsløn. Uretfærdighed skaber stress, retfærdighed fremmer tillid, og social tillid kan fungere som buffer imod høje kvantitative arbejdskrav. Social kapital har således en afgørende, positiv rolle for virksomhedens psykiske arbejdsmiljø, herunder især stress og performance. Social kapital kan være en god buffer i vanskelige tider, men kan tæres i bund og tager tid at bygge op igen. (Olesen et al 2008: 9-11). At opbygge social kapital afhænger i høj grad af den uformelle hverdagsinteraktion, ansigt til ansigt, mellem kollegaer, ledere og underordnede. Dette gælder både mht. frekvensen og kvaliteten af disse interaktioner. (Kouvonen et al 2006: 3). Det kan dog være vanskeligt at forene respekt overfor sin overordnede og fortrolighed med denne. Mange har den opfattelse, at samkvem mellem over- og underordnede bør være begrænset til det allerhøjst nødvendige; at man ikke bør forstyrre sin leder. (Lysgaard 1967: 51:52). Især social kapital mellem medarbejdere og ledere er i risikozonen i tilfælde af fusioner, større omvæltninger eller besparelsesrunder. Dette er fordi, at medarbejderne ikke forventer, eller oplever, at blive taget med på råd, eller få en stemme i processen, eller fordi ledelsen på forhånd forventer at møde modstand fra medarbejderne, og derfor ikke involverer medarbejderne eller tager dem med på råd. (Moltke & Graff 2014: 32).

Social kapital og konflikt

Social kapital kan medvirke til at mindske dysfunktionel konflikt. Dette er demonstreret i en tidligere undersøgelse af en række danske slagterier. Ved at opbygge social kapital har disse virksomheder bevæget sig fra en kultur af konflikt og interesseforskel til gensidig tillid og respekt. (Hasle & Møller 2007: 401).

Før disse virksomheder begyndte at opbygge positiv social kapital, herskede der lav tillid mellem parterne, konflikt, hyppige og spontane strejker og generelt dårligt psykosocialt arbejdsmiljø (Ibid.: 403). Ligeledes var der kun tillid til aftaler, og ikke til mennesker (Ibid.: 424). Interaktion mellem leder og medarbejdere var begrænset til ordrer og konflikt (Ibid.: 407). Forandringen i retning af social kapital blev sat i værk, da ledelsen anerkendte, at mistillidskulturen var uproduktiv og at samarbejde ville være bedre. Denne erkendelse opstod af ren tilfældighed, hvilket efterfølgende gav anledning til improviseret reorganisering, fremfor bevidst strategi. Leder og tillidsrepræsentant revolutionerede i fællesskab de sociale forhold, og lagde bunden for en ny kultur af tillid. (Ibid.: 413-415).

Herigennem blev der etableret et tillidsfuldt samarbejde mellem leder og tillidsrepræsentant, hvor sidstnævnte dagligt deltog i ledelsen, hvorigennem de to udgjorde et ledelsesteam. På afdelingsniveau herskede der et tæt samarbejde baseret på gensidig tillid og medindflydelse, hvor en eller flere repræsentanter fra afdelingerne mødtes regelmæssigt med tillidsrepræsentanten og ledelsen, hvor de diskuterede alt fra det daglige flow til omgangstonen. Der blev lavet lokale konfliktløsningsmodeller, herunder en aftale om, at arbejdet ikke blev nedlagt, før aktørerne havde prøvet at finde en løsning på problemet i fællesskab. Arbejdsråd, leder og tillidsrepræsentant kunne da ske at måtte stå klar indenfor få minutters varsel. Det virkede, fordi medarbejderne følte, at de blev taget alvorligt. Der blev skabt en ny kultur, hvor kritiske stemmer blev mødt med en positiv og lyttende indstilling. Beslutninger blev accepteret, fordi begge parter blev givet lige mulighed for at blive hørt. Generelt var der medindflydelse, social støtte fra kollegaer og leder, værdsættelse af den enkelte medarbejder, høj informationsdeling, herunder om forandringer, og deraf var der mere forudsigelighed, og medarbejderne vidste hvilke forandringer, der var på vej, hvorfor og hvordan. (Ibid.: 407-412). De følte ikke, at modparten havde en skjult dagsorden, da dagsordenen blev fastsat i fællesskab. Ledelsen anerkendte, at det var nødvendigt at afstå en vis mængde magt for at opnå bedre forhold og resultater – herigennem åbnede medarbejderne sig op for samarbejdet, velvidende om deres egen styrke. (Ibid.: 416).

Tillid, værdsættelse og respekt nedbryder de dårlige erfaringer, som gruppen af ansatte kan have gjort sig med ledelsen, hvorved der skabes balance mellem bonding og linking (Ibid.: 419). Skabelsen af tillid er en læringsproces, der ikke opstår af sig selv; aktørerne må gøre sig erfaringer af modparten som værende tilregnelig og forudsigelig. En enkelt konflikt, eller fejl, vil ikke nødvendigvis opfattes som tillidsbrud. (Ibid.: 422-423). Hvis ikke ledelsen fremstår som værende tilregnelig, da vil samtlige af deres initiativer blive tolket negativt af medarbejderne, hvilket kan bremse fremadrettet handling (Hasle et al 2008: 4).

Resultatet af disse initiativer var, at aktørerne i disse slagterier gik fra forhandling til dialog, fra konflikt til samarbejde; de snakkede sammen og udviste gensidig respekt, fremfor at anklage hinanden. Et vigtigt element her var en ny fælles historie om fortiden, om at de engang havde fejltagelser og misforståelser, men at de nu samarbejdede, og forsøgte at undgå at begå de samme fejltagelser. Med social kapital var der således tillid til, at modparten på mange områder arbejdede for det fælles bedste. (Hasle & Møller 2007: 423-424). Der var stadig uenigheder, men disse blev da taget konstruktivt op. Efter denne transition

havde de pågældende slagterier 65 % færre arbejdsdage tabt på strejker, 12 % færre arbejdsdage tabt på sygefravær og 30 % mindre personaleomsætning (Ibid.: 404).

Opsummering

At opnå samarbejde, fremfor konflikt, kræver tillid og retfærdighed, som opnås gennem blød HRM-praksis, fx medarbejderinvolvering. Social kapital er medvirkende til at indrette forholdene i virksomheden sådan, at produktiv, funktionel sagskonflikt ikke udvikler sig til destruktiv, dysfunktionel konflikt, som fx strejke. Men gør dette sig altid gældende? Dette vil blive behandlet i analyseafsnittet om blød HRM, social kapital og optimalt konfliktniveau. Denne teori understøtter tese 2.

Metode

Ifølge Yin er det vigtigt i forbindelse med et casestudie at vælge sine dataindsamlingsmetoder med omhu. Forskeren bør spørge sig selv, hvilke informationskilder, der er mest relevante og betydningsfulde for at belyse fænomenet i sin kontekst, og i den forbindelse hvilke variable, der især er relevante for at belyse problemstillingen. (Nielsen 2006: 156). Det gode casestudie bør ligeledes gøre brug af flere dataindsamlingsmetoder, herunder observation, enkeltmands- og gruppeinterviews, dokumentanalyse, osv. Dette er fordi flere dataindsamlingsmetoder i kombination med hinanden, dvs. metodetriangulering, styrker casestudiets validitet og reliabilitet. (Ibid.: 167). Hver metode har sine fordele og ulemper, men med metodetriangulering kan forskeren omgå ulemper ved de enkelte metoder ved at kombinere metoder (McIntyre 2011: 94-95). Imidlertid er der dog begrænset adgang, eller kendskab, til relevante dokumenter i den nærværende cases kontekst. Undertegnede fik adgang til dokumenter om virksomhedens overenskomst, rammeaftale og akkordsystem, men disse kan i sig selv ikke besvare, om konflikt er iboende eller skabt – de bidrager kun med en baggrundsforståelse for det sagte og oplevede. Ligeledes kan det være svært at indsamle data om latent konflikt, hvis forskeren benytter sig udelukkende af observationsmetoden, hvorfor det her er relevant at anvende interviewmetoden, da forskeren herigennem har mulighed for at spørge ind til hidtil ikke-itaesatte uenigheder, der kan ligge gemt under overfladen. Dog er der risiko for, at informanterne fortier og fortrænger vigtige informationer i interviewsituationen, hvorfor observation i mere naturlige omgivelser kan være givende. Derfor anvendes både interviewmetoden og observationsmetoden i nærværende speciale, men ikke dokumentanalyse, i mangel på relevante dokumenter. Interviewene er foretaget først, derefter observation.

Interview

Det kvalitative forskningsinterview er en metode, der indebærer, at forskeren forsøger at forstå verden ud fra informanternes perspektiver. Forskeren afdækker den mening, som informanterne knytter til deres oplevelser, forud for videnskabelig forklaring, dvs. fænomenologisk. Der skabes med andre ord viden i samspillet mellem interviewer og informant. Interviewmetoden adskiller sig fra den almindelige samtale i kraft af, at et interview ikke er en samtale mellem ligestillede parter. Der er et asymmetrisk magtforhold i forskningsinterviews; det er forskeren, der kontrollerer samtalegang – han eller hun præsenterer emnet for informanten og følger kritisk op på informantens svar. (Brinkmann & Kvale 2009: 17-19). Forskeren må dog samtidigt være påpasselig med, at han eller hun ikke får informanten til at føle sig som et insekt under

er mikroskop; at forskeren ikke krænker informantens integritet ved at overtræde dennes grænser (Ibid.: 32-33). Den viden, der produceres gennem interviews er hverken objektiv eller subjektiv – den er intersubjektiv, da den skabes i samspillet mellem interviewer og informant (Ibid.: 72).

Der findes ingen standardprocedure for, hvordan et forskningsinterview bør designes og udføres, men en generel regel er, at jo bedre forberedt forskeren er, desto bedre bliver kvaliteten af den producerede viden. Interviewundersøgelsen kan ikke desto mindre inddeles i syv distinkte faser, der bevirker, at forskeren træffer bedre valg undervejs i processen, baseret på viden om emnet, og konsekvenserne som forskerens valg har for undersøgelsens helhed. Disse er:

- 1) Tematisering. Formål og tema formuleres inden interviewene bliver udført. Her afklares hvorfor og hvad, førend hvordan.
- 2) Design. Planlægning af design med alle syv faser taget i betragtning, inden interviewene bliver udført. Interviewene designes sådan, at forskeren opnår den tilsigtede viden og tager etiske hensyn.
- 3) Interviewene udføres med udgangspunkt i en interviewguide og en reflekteret tilgang til den tilsigtede viden.
- 4) Transskription. Den indsamlede empiri klargøres til analyse, hvilket oftest indebærer transskription fra lydoptagelser til tekst.
- 5) Analyse. Det afgøres hvilke analysemetoder, der er passende, med baggrund i formål, emne og empiriens karakter.
- 6) Verifikation. Forskeren fastslår empiriens og resultaternes interne og eksterne validitet samt reliabilitet.
- 7) Rapportering. Interviewundersøgelsens resultater og metoder præsenteres på en sådan vis, at det lever op til videnskabelige kriterier og etiske krav. (Ibid.: 119-120).

Yderligere er interviewkvalitet bestemt af følgende: Spontane, righoldige, specifikke og relevante svar; korte spørgsmål efterfulgt af længere svar; opfølgende og afklarende spørgsmål til relevante aspekter af svarene; interviewet fortolkes imens det er undervejs; interviewer verificerer sine fortolkninger undervejs. (Ibid.: 186). Det centrale redskab i en interviewundersøgelse er interviewhåndværkeren selv. Han eller hun bør være velinformeret om emnet, strukturerende, klar i mæglet, venlig, empatisk, åben, styrende i tilfælde af digressioner, stille kritiske spørgsmål i tilfælde af inkonsistens, erindrende og fortolkende. (Ibid.: 188-190).

Interviewene udført i nærværende speciale er i alt seks semistrukturerede enkeltmandsinterviews af planmæssigt en halv til en hel times varighed, på det førnævnte slagteri. Informanterne består af fabrikschefen, samt fem medarbejdere fra fabriksgulvet, herunder tillidsrepræsentanten, tre talsmænd og sikkerhedslederen. Disse er givet dæknavnene Jens-Peter, Marcus, Danny, Rasmus, Frode og Ib. Alle informanterne har været på fabrikken i flere årtier, typisk fra cirka 20 til 40 år. De interviewede medarbejdere kommer fra forskellige afdelinger på samme fabrik. Interviewene er foretaget på tillidsrepræsentantens kontor. Undertegnede fik som nævnt ikke tilladelse af ledelsen til at interviewe de administrativt ansatte. Disse interviews er tematiseret og designet, som beskrevet ovenfor, efter specialets formål og tilsigtede viden. Det er anbefalelsesværdigt at udarbejde en systematisk interviewguide, hvor informanterne stilles de samme spørgsmål. Som interviewer bør forskeren helst ikke styre interviewet alt for meget, men i stedet hjælpe informanten på vej til at formulere sin egen forståelse af fænomenet, og generelt være aktivt lyttende. Derfor benyttes semistrukturerede interviews i nærværende speciale. Grundlæggende må forskeren skabe fortrolighed og tillid i forholdet til informanten, selvom dette dog kan være svært, når interviewet

omhandler et følsomt eller ubehageligt emne som konflikt. (Nielsen 2006: 169). Det er dog muligt at løse op herfor ved at give informanten et klart billede af interviewerens gennem en briefing, se næste afsnit om etik. Semistrukturerede interviews indebærer, at interviewguiden indeholder en oversigt over emner, der skal dækkes, og forslag til spørgsmål. Spørgsmålene bør være letforståelige, korte og fri for akademisk terminologi (Brinkmann & Kvale 2009: 151-152).

Etik

Når forskeren anvender interviewmetoden, og casedesign, er der en række etiske krav at leve op til. Dette er fordi, at det menneskelige samspil i interviewet påvirker informanterne, fx ved, at forskeren udforsker deres private liv og lægger beskrivelser af dette offentligt frem. (Ibid.: 79-80). Der skal fx være informeret samtykke. Dette indebærer, at deltagerne informeres om undersøgelsens formål, hovedtræk i dets design, samt mulige risici og fordele ved at deltage. Det skal sikres, at informanten deltager frivilligt, og informanten skal informeres om, at han eller hun har mulighed for at trække sig fra undersøgelsen når som helst. Informanten skal også informeres om fortroligheden ved sin deltagelse; hvordan og hvorledes informanten og lydoptagelserne af dennes udsagn vil blive anonymiseret. (Ibid.: 89-92). Alt dette er sikret i begyndelsen af alle udførte interviews med en briefing, efterfulgt af muligheden for, at informanten kan stille spørgsmål om undersøgelsen – dette fremgår af interviewguiden og transskriptionerne, se bilag. Dette er gjort, fordi de første par minutter af et interview er afgørende for at anspreke informanterne til at beskrive deres synspunkter på deres liv og omverden. Informanterne vil gerne have en klar opfattelse af interviewerens, før de taler frit og lægger deres oplevelser og følelser frem for en fremmed. Således skabes god kontakt. (Ibid.: 148-149). Ligeledes må forskeren tage hensyn til interviewets personlige konsekvenser for informanten, fx stress under interviewet og forandringer i informantens selvopfattelse (Ibid.: 81). Yderligere bør forskeren bede om tilladelse til at rapportere uformelle udsagn, informanten måtte komme med, efter at lydoptagelserne er afsluttet (Ibid.: 150). Endelig må forskeren ikke lyve overfor informanterne, og ingen grupper må uretfærdigt inkluderes eller ekskluderes fra undersøgelsen (Yin 2014: 77-78).

Observationsmetoden

Yderligere anvendes observationsmetoden i nærværende speciale. Dette er fordi, at konflikt kan være et ømtåleligt emne, og der er derfor som nævnt risiko for, at informanterne fortier eller fortrænger vigtige informationer i den formelle interviewsituation. Derfor kan det være en fordel, at aktørerne observeres i deres naturlige omgivelser, fx til samarbejdsudvalgsmøde eller til frokostpause i kantinen, hvor informanterne formentlig vil tale mere frit – også om konflikt. I praksis fik undertegnede mulighed for at observere til arbejdsmiljøorganisationsmøde, idet at de næsten lige havde haft samarbejdsudvalgsmøde og kun har det en gang i kvartalet, til virksomhedsgennemgang i produktionen og til frokostpause med produktionsmedarbejderne i kantinen. Ideelt set burde observationen ske til SU-møde, og ikke AMO-møde, da det er et forum, hvortil ledelsen og medarbejderne kan diskutere samarbejdet mellem dem. Men da dette ikke var muligt, foreslog tillidsrepræsentanten, at undertegnede kunne sidde med til AMO-møde i stedet for, da dette var det førstkomende møde, som tillidsrepræsentanten mente kunne have relevans for specialet. Om ikke andet gav AMO-mødet et godt indblik i, hvordan de interagerer med hinanden, leder og medarbejdere

imellem, ift. social kapital. Det er nærliggende, når forskeren vil belyse menneskelige samværssituationer, fx hvordan konflikt opstår eller optrappes i disse, at bruge observationsmetoden (Riis 2005:77).

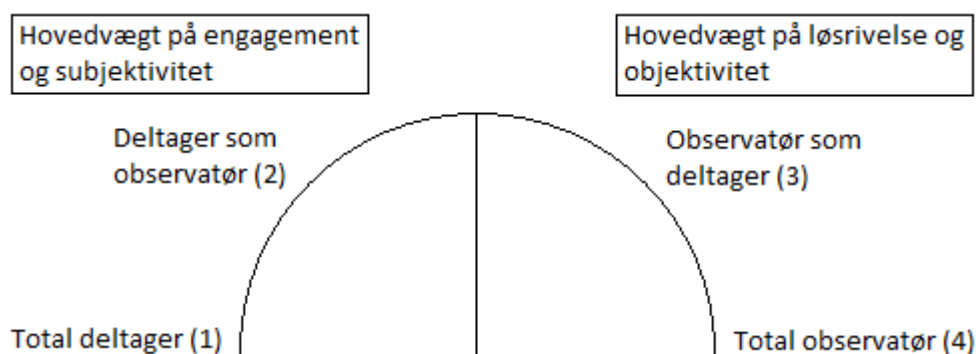
Observationsmetoden, også kaldet feltarbejde, indebærer, at forskeren direkte observerer individers adfærd i deres sædvanlige sociale miljøer, eller deres naturlige kontekst, fremfor en kunstigt skabt kontekst, jf. sondringen i afsnittet om casedesign. Således opnås et indblik i, hvordan kontekst har indvirkning på adfærd, fx hvordan ledelsesform kan skabe eller optrappe konflikt. Nogle svagheder ved metoden er dog, at kun relativt små grupper kan observeres på én gang, og metoden er meget arbejdskrævende. Endelig er der den reaktive påvirkning af informanterne grundet forskerens fysiske tilstedeværelse i tilfælde af deltagende observation. Denne påvirkning kaldes også for Hawthorne-effekten. (McIntyre 2011: 90-91). Observationsmetoden kan, ligesom interviewmetoden, også inddeles i en række distinkte faser:

- 1) Afklaring af målet med undersøgelsen.
- 2) Afklaring af hvilken gruppe, der skal observeres.
- 3) Få adgang til feltet.
- 4) Etablere et forhold til feltet.
- 5) Observere, notere og evt. interviewe.
- 6) Forlade feltet.
- 7) Analysere data.
- 8) Rapportere.

I praksis går det dog sjældent så lineært til, som fasemodeller ellers antyder. Der kan forekomme uforudsete hændelser og opdagelser undervejs, der kræver ændring af problemformulering, metode, analyse, osv. (Kristiansen & Krogstrup 1999: 132).

I nærværende speciale er anvendt struktureret observation, hvor observatørens opmærksomhed er særligt rettet mod bestemte emner, fremfor at gå mere eksplorativt og åbent til værks. Her er opmærksomheden især på væsentlige begreber fra den førnævnte teorimasse, som specialet bygger på. (Ibid.: 47-48). Kvalitative studier har behov for et gennemarbejdet teoretisk standpunkt, så forskeren kan gøre sig relevante og selektive observationer (Bergman 2005: 89). Struktureret observation har den ulempe, at forskerens synsvinkel kan blive for snæver, mens ustruktureret observation har den ulempe, at den genererede viden vil være mere bred og diffus. Valget mellem disse afhænger af problemformuleringen, der her er relativt specifik, hvorfor struktureret observation er at foretrække i nærværende speciale. (Kristiansen & Krogstrup 1999: 47-48). Struktureret observation er ofte ikke-deltagende, siddende på sidelinjen med en detaljeret observationsguide. Et eksempel på struktureret observation er *Street Corner Society* af William Whyte. (Ibid.: 63-64).

Der findes ifølge Gold fire typiske feltroller, forskeren kan vælge imellem, som illustreret i følgende model:



Feltroller (Ibid.: 101).

I nærværende speciale veksles mellem feltrollerne deltager som observatør og observatør som deltager afhængigt af situationen. Deltager som observatør indebærer, at informanterne er bevidste om, at observatøren er forsker. Forskeren deltager i feltet samtidigt med, at han eller hun observerer ved at knytte kontakt til bestemte personer i feltet – oftest personer, der kan forsyne forskeren med særlig viden eller hjælpe med at etablere kontakten til selve feltet. (Ibid.: 105-106). Observatør som deltager indebærer også, at der ikke lægges skjul på forskningshensigten. Her er forskeren relativt distanceret ift. feltet – kontakten med informanterne er kortvarig og formel. (Ibid.: 110). I frokostpausen er der rig mulighed for interaktion med informanterne, hvor undertegnede da vil være deltager som observatør, men fx til AMO-møde vil interaktion være kort og formel for ikke at forstyrre, hvorfor undertegnede her vil være observatør som deltager, som en synlig flue på væggen. Mellem interviews, imens undertegnede ventede på, at den næste informant blev sendt ind, fik undertegnede også mulighed for at udføre deltagende observation på tillidsrepræsentantens kontor; informanter forblev nogle gange på kontoret, inden den næste informant blev sendt ind, og drøftede relevante emner med undertegnede, tillidsrepræsentanten, og andre tilfældige medarbejdere, der havde ærinde på kontoret.

Det kan lade sig gøre at være deltagende i informanternes miljø samtidigt med, at man som forsker observerer objektivt, ved at påtage sig rollen som fremmed. Som fremmed er det muligt at være en aktiv del af informanternes miljø, uden risiko for at identificere sig med det miljø, dvs. "go native", idet at forskeren som fremmed ikke tilhører det miljø. Således balanceres nærhed og distance ift. miljøet. *"Den fremmede kommer i tilfældig kontakt med alle elementer, men er ikke organisk bundet til etablerede venskabsbånd og til lokaliteten eller optaget af enkeltpersoner."* (Ibid.: 1999: 72-73). Nærheden kommer af forskerens interaktion med miljøet, og distancen kommer af forskerens forskellighed fra aktørerne i miljøet. Man må som forsker gøre sig troværdig, når man indtræder i et fremmed miljø – forskeren må finde alternativet mellem "etableret" og "outsider" som professionel fremmed. Forskeren må præsentere sig selv på en måde, der fungerer for begge parter; en måde der er forenelig både med hverdagslivets krav og forskningsinteressen. (Bergman 2005: 85). Den professionelle fremmede må således på samme tid være sine informanter nære og betragte dem på reflekterende vis (Ibid.: 91).

Konflikt kan være et følelsesladet tema, hvorfor der her kan være tale om såkaldt "farligt feltarbejde"; emnet fremtræder potentielt for de involverede som en substantiel fare, vis fremkomst forekommer problematisk for forskeren eller de udforskede under indsamlingen og/eller rapporteringen af datamaterialet. Det bør gøres så ufarligt som muligt – fx ved fortrolighed/anonymitet, eller generelt at tilstræbe mere etisk korrekt adfærd. (Jacobsen & Christian 2001: 52-53). Subjekt-psykisk farligt feltarbejde, der muligvis kan forekomme i nærværende speciale, er svær at forholde sig til, men bør altid ses i relation til de observeredes enten stil-tiende eller åbenlyse, samarbejdende eller ængstelige, reaktion på iagttagelsen af deres liv (Ibid.: 55).

Analyse

Analysestrategi og -teknik

At analysere handler om at lede efter lovende mønstre, indsigter og koncepter i datamaterialet, og evt. at adressere rivaliserende fortolkninger af datamaterialet. Det handler om at kategorisere og rekombinere evidens, at prioritere hvad man som forsker vil analysere og hvorfor, samt at definere relevante koder og fortolke de observerede mønstre. Tilsammen udgør dette en generel analysestrategi. (Yin 2014: 132).

Mange forskere begynder på casestudier, uden at overveje, hvordan de efterfølgende vil behandle deres indsamlede evidens. Modsat fx statistik findes der kun ganske få formularer eller opskrifter for analyse af en case. Forskeren må bruge sin empiriske tænkning, præsentere sin evidens og overveje alternative forklaringer – han eller hun må med andre udvikle en analysestrategi. Formular og teknik uden en analysestrategi er formålsløst. Forskeren må begynde med spørgsmålet i sin problemformulering og identificere den evidens, der adresserer det spørgsmål, og drage en tentativ konklusion baseret på evidensens vægt og overveje, hvordan det hele skal præsenteres, således at læseren kan evaluere forskerens vurderinger. I nærværende speciale vil især den vigtigste evidens, så vidt muligt, blive præsenteret i autentisk form, ved brug af citater fra transskriptionen og observationsdagbogen. Alt dette er en kontinuerlig proces, der fortsætter, indtil det primære forskningsspørgsmål er besvaret. Alt dette hjælper på vej til en generel analytisk strategi, der bør guide forskeren gennem analysen. (Ibid.: 133-136).

Der findes flere forskellige forslag til konkrete analysestrategier, der med fordel kan kombineres. At være bevidst om disse før dataindsamlingen gør data mere analyserbar. Her anvendes analysestrategierne "relying on theoretical propositions" og "examining plausible rival explanations" i kombination. Med den førstnævnte analysestrategi følger man som forsker de propositioner, der begyndelsesvist førte til casestudiet, og som har haft indflydelse på dets design og dataindsamlingsplan. Disse propositioner er baseret på forskningsspørgsmål, litteraturstudier og nye teser – her navnlig de to teser, som specialet er udarbejdet efter. Propositionerne giver teoretisk orientering og analytisk prioritering, og er således medvirkende til at organisere hele analysen, ved at pege i retning af relevante udsagn, eller oplevelser og forklaringer. (Ibid.: 136) Med andre ord vil data her blive fortolket ud fra specialets teser og teorimasse. Den anden analysestrategi har et meget selvsigende navn; den går ud på, at forskeren undersøger plausible rivaliserende forklaringer. Denne analysestrategi kan ikke stå alene, og må derfor nødvendigvis være i kombination med en anden analysestrategi. Her anvendes denne analysestrategi i kombination med den førstnævnte analysestrategi, idet at specialet er påbegyndt med to rivaliserende teser; enten er konflikt i virksomheder iboende, eller også er konflikt i virksomheder et resultat af hård HRM-praksis. At opdage rivaliserende forklaringer undervejs i dataindsamlingen er ikke alene acceptabelt, det er også ønskværdigt. Jo flere rivaliserende for-

klaringer forskeren adresserer, og evt. afviser, desto bedre konfidens er der omkring projektets fund. (Ibid.: 140-142). Her vil analysen således være opdelt i data og fortolkninger, der understøtter henholdsvis tese 1 og tese 2, der på den måde vil blive sammenstillet.

Meningen med at have en analysestrategi er som forsker at forbinde sin data med de, for problemstillingen, interessante koncepter, som da giver retning for analysen. Forskeren kan udvikle sin egen analysestrategi eller anvende en af de allerede udviklede generelle analysestrategier. Indenfor sin analysestrategi bør forskeren benytte sig af en analyseteknik, da dette kan styrke den interne og/eller eksterne validitet. I nærværende speciale anvendes "pattern matching", som er en af de mest ønskværdige analyseteknikker. Med denne analyseteknik forbinder forskeren de empirisk observerbare mønstre i datamaterialet med de hypotetisk forventede mønstre, der blev gjort forud for dataindsamling, hvoraf der kan være flere alternative forudsigelser, som fx nærværende speciales to modstillede teser. Herved opnås højere intern validitet, hvis de empiriske og forudsagte mønstre hænger sammen. (Ibid.: 142-143).

Man bør som forsker bestrebe sig på, at analysen er af højeste kvalitet. For god samfundsvidenskabelig forskning gælder her følgende fire principper:

- 1) Forskeren bør bruge så meget af den tilgængelige evidens som muligt, og fortolkninger bør tage højde for al evidens og ikke efterlade løse ender.
- 2) Analysen bør, hvis muligt, adressere alle plausible rivaliserende fortolkninger af datamaterialet.
- 3) Analysen bør adressere det vigtigste aspekt af casestudiet; her konflikt mellem leder og medarbejdere, og årsagerne hertil. Forskeren bør med andre ord undgå uvigtige tangenter.
- 4) Forskeren bør bruge sin forudgående ekspertviden og demonstrere vished om den seneste teori og diskurs indenfor emnet. (Ibid.: 168).

Disse principper vil så vidt muligt efterleves i det følgende.

Generelt om virksomhedens HRM-praksis, sociale kapital og konflikter

Her præsenteres et kort overblik over den udvalgte produktionsvirksomhed i relation til problemstillingen. Dette vil blive efterfulgt af den egentlige analyse af datamaterialet, der som nævnt vil være opdelt efter evidens for tese 1 og tese 2.

Lokalt på fabrikken har slagteriet en relativt blød ledelsesform. Selvom der er en relativt klar og styret arbejdsfordeling, dvs. rigtigt jobdesign, de er akkordlønnet og deres arbejde monitoreres nøje, da har de rotation mellem de forskellige opgaver, samt relativt god personlig interaktion, informationsdeling og medindflydelse på beslutninger – sidstnævnte dog mest på afdelingsniveau. De har på interviewtidspunktet planer om at indføre LEAN, hvorved der vil blive mere medarbejderinddragelse, især i forbindelse med udvikling af nye idéer. Medarbejderne har også mulighed for at søge hjælp og støtte hos deres nærmeste ledere og repræsentanter. Fra koncernledelsen, dvs. øverste direktør, oplever medarbejderne dog en meget hård HRM-praksis – medarbejderne har ingen medindflydelse på beslutninger på koncernniveau, og kritiske stemmer bliver angiveligt bliver mødt med fyresedler. De oplever mere pisk end gulerod derfra og føler sig behandlet som robotter, der bliver udnyttet. Det er herfra, at der kommer krav om stramninger på akkordlønnen.

Som det vil fremgå af afsnittet om blød HRM, social kapital og optimalt konfliktniveau, da har de relativt god og balanceret social kapital lokalt på fabrikken. Medarbejdere og ledere har positiv og hyppig personlig interaktion med hinanden, hvor de ofte laver spøg med hinanden. Medarbejderne føler sig retfærdigt behandlet, der hersker tillid mellem leder og medarbejder, og de føler, at de har et godt samarbejde på tværs af hierarkiet. Samme gør sig dog ikke gældende på koncernniveau, hvor der er ubalance, idet at medarbejderne betragter direktionen som en modpol, som de står i opposition til; en slags fælles modstander. Hyppige omstruktureringer, fyringsrunder og akkordstramninger fra højeste sted har svækket deres linking på koncernniveau.

Når de endelig oplever konflikt i virksomheden i nyere tid, omhandler det oftest de førnævnte stramninger på akkordlønnen og sløjfning af personalegoder, som følge af den hårde konkurrence fra udlandet. Disse konflikter forbliver oftest på et optimalt konfliktniveau, hvor parterne indgår i dialog med hinanden og diskuterer sagen sammen på fredelig og fordragelig vis. Før i tiden havde de ofte strejker, et for højt og dysfunktionelt konfliktniveau, fordi også selve fabrikken dengang var præget af særdeles hård HRM-praksis til det punkt, at medarbejderne kalder deres forhenværende fabrikschefer for "dinosaurer", fordi ledelsen hverken var til at hugge eller stikke i.

Iboende konflikt

Konkurrencen fra udlandet, økonomisk ressourceknaphed og lønkonflikt

Flere af informanterne fortæller, at de har meget få konflikter på nuværende tidspunkt, især af de store og destruktive af slagsen; at det hører mere fortiden til. Mere om deres konfliktfyldte fortid senere. Ikke desto mindre oplever de stadig en sjælden gang konflikt i nyere tid, og disse centrerer sig 90 % af tiden omkring produktionsmedarbejdernes løn, som bliver strammet til igen og igen, fordi slagteribranchen i Danmark de sidste 10 år har oplevet hård konkurrence fra udlandet, hvor det hele kan gøres billigere, fordi lønningerne er lavere. Derfor eksporteres mange af dyrene til Tyskland og Polen for at blive slagtet dernede i stedet for – de kan derfor ikke få nok dyr at slagte herhjemme. Andre sådanne konflikter drejer sig om flytning af fabrikker til udlandet eller investering i udenlandske fabrikker. Der er overflod af kød på markedet, hvilket holder priserne nede. På fabrikkerne herhjemme i Danmark bliver medarbejderne, deres lønninger og personalegoder sparet væk for at kunne følge med den hårde konkurrence fra udlandet. Det har været medvirkende forhold til de konflikter mellem ledelse og medarbejdere, som de har oplevet i nyere tid, fortæller medarbejderne til interviews og mellem interviews. Disse besparelser har skabt meget utilfredshed. Talsmændene Danny og Rasmus, samt sikkerhedslederen, beskriver meget godt den situation, som de står med, og hvordan den giver anledning til konflikt:

Danny: "(...) Men det er jo økonomien i det. Altså, de (koncernen) har en meget svær økonomi. (...) Får vi ikke [dyr] nok, så får det jo helt ende af sig selv. Og der er problemer i øjeblikket, fordi de kører det til Tyskland. Slagter jo 14 millioner [dyr] dernede. (...) Så på den måde er vi jo ... ja, belastet."

Ib: *"Men nu her, der arbejder hele virksomheden, [koncernen], på at spare. (...) De er ved at spare os ihjel. (...) Og det er de ved at prøve, hvor det før kan 140 kr. i timen, og sætte det ned til 130 kr. i timen. Så det gør ikke tonen bedre. (...) Så folk er meget OBS på tingene, hvis det koster dem penge."*

Rasmus: *"(...) De siger jo, at slagteriarbejdere tjener så godt. Jeg kan sige, at jeg er ikke steget i årsløn de sidste ti år. (...) Så på den måde er det ikke godt at være slagteriarbejder mere."*

Pga. denne konkurrence oplever de således økonomisk ressourceknaphed, da de må spare for at kunne følge med, og det skaber et irritationsmoment, der giver anledning til iboende konflikt, som det vil fremgå undervejs i disse afsnit. Som følge af denne hårde konkurrence har de fabrikslukninger, samt hyppige omstruktureringer og fyringsrunder. De oplever fyringsrunder hvert år. *"Det hører med til at være på et slagteri"*, fortæller talsmanden Frode. De oplever, at man her i Danmark bliver mindre og mindre, mens man i udlandet bliver større og større, hvad angår slagterier. Engang var der rigeligt med arbejde at få overalt for slagteriarbejdere – det samme gør sig ikke gældende i dag. Især denne fabrik er truet, da den er den mindste i koncernen, og da de ikke kan bygge til, der hvor fabrikken ligger, for på den måde at kunne slagte flere dyr. Produktionsmedarbejderne er meget bange for at blive fyret i tilfælde af, at der bliver for få dyr at slagte, og at de derfor bliver for mange medarbejdere til sammenligning, og derfor må gå ned på en langsommere slagtehastighed. Men på den anden side forventer de også, at de vil blive sparet væk på et tidspunkt; at det kun er et spørgsmål om tid. Talsmanden Frode fortæller:

Frode: *"Hernede er der altså ingen, der sætter sig og skider på gulvtæppet over, at de er blevet fyret, for det har de forventet, at det kommer en gang imellem. (...) Så bliver du fjernet, når vi ikke har nok at lave. (...) Og det er fordi, vi er så meget markedsbetinget med, hvor mange vi er her."*

Tempoet er skruet meget højt op, fortæller de til interviews og mellem interviews. Medarbejderne skal løbe stærkere for færre penge og goder, og det forårsager stress samt, som det vil fremgå af disse afsnit, konflikt. Fabrikschefen fortæller: *"Det er jo hele tiden en kamp mod uret."* Der køres, efter direktionens anvisninger, produktivitet med indeks 105, hvorimod man på omkostningssiden kører med indeks 95, altid, for at kunne overleve de hårde konkurrenceforhold. *"Så det er jo to uforenlige ting, som man hele tiden skal have til at matche sammen. Så der er jo udfordringer altid. Og det kan også være konfliktskabende udfordringer"*, tilføjer fabrikschefen.

Interessekonflikt og modpoler

Medarbejderne vil gerne værne om deres arbejdsplads, men de vil også samtidigt have en rimelig løn for deres arbejde. De føler sig nødsaget til at vogte på den løn og de goder, de endnu har. De fortæller, at hvor direktionen kalder det at "rette akkorderne til", kalder de det at "presse dem i løn". Medarbejderne fortæller, at det var sjovere før i tiden, hvor de kunne få alt og følte sig værdsat – de tider er forbi. I dag bliver der taget lidt efter lidt af goderne. I dag har de stramme akkorder, ingen årlig afdelingsfest, ingen julefrokost, ingen frugtordning; alt er sparet væk. Stramningerne er sket henover de sidste 5-10 år. Man har fjernet alt, hvad der hedder personalegoder, fordi der ikke er penge til det – i stedet oplever de hårdt pres fra alle sider, og at alt gøres op i kroner og ører, hvor de kæmper for at få deres del af "kagen", fortæller de til interviews, mellem interviews og i frokostpausen. Medarbejderne betragter derfor koncernen, eller nærmere bestemt direktionen, hvor sparekravene kommer fra, som en modpol:

Danny: "Jamen vi er alligevel to modpoler, der mødes. (...) (Ophidset) I deres øjne skal vi lave mest muligt, for så lidt penge som muligt. (...) Og vi vil have mest muligt, for det arbejde vi laver. (...) Der kan godt opstå konflikt derimellem."

Ib: "Jamen altså, vores modstander er ikke vores chef. (...) Modstanderen, på den måde, det er jo egentlig [koncernen]. Det er også en medspiller. Det er også en modspiller. (...) De vil gerne holde vores lønninger nede."

Heri kan der således siges at være modsatrettede, uforenelige interesser mellem ledelse og medarbejdere, der giver anledning til interessekonflikt. Medarbejderne mener, at det er umuligt at konkurrere på pris med resten af verden, og at virksomheden bør satse på kvalitet i stedet for. De er dog bevidste om, at sparekravene kommer fra direktionen, der udstikker retningslinjer, topstyret som virksomheden er, som de da må arbejde ud fra videre nedad på fabrikkerne, og at deres fabrikschef Jens-Peter på den måde bliver "banket i hovedet ovenfra" med disse sparekrav. Direktionen lægger hårdt pres på fabrikschefen, som da må lægge lige så hårdt pres på medarbejderne, fortæller de til frokost. Medarbejderne har derfor forståelse for, at sparekravene ikke er noget, som man kan klandre den lokale ledelse for. To talsmænd beskriver dette meget godt i hvert deres interview:

Rasmus: "(...) Jeg synes, at ledelsen hernede er rimelig fair. Han bliver presset. Det er klart, at der står en mand og presser ham i nakken og siger: "Du skal spare x antal millioner kroner hvert år." (...) Så han bliver også nødt til at stramme op."

Frode: *"Altså hvis der er udstukket nogle retningslinjer fra en topleder, jamen så er det jo det, de må føre ud i livet. (...) Men som jeg siger, det har heller ikke noget med ledelsen at gøre her. Det er jo et budskab fra [hovedkontoret], som de skal bringe videre. (...) Det er jo helt oppe i toppen, at den er gal."*

Medarbejderne har også forståelse for, at de bliver nødt til at spare, hvis de fortsat vil have et arbejde, men de kæmper stadig alt hvad de kan for at bevare deres løn og deres goder. Talsmanden Danny opsummerer dette bedst:

Danny: *"(Ophidset) Nej, vi forstår det jo godt, men du forstår jo aldrig, når de vil til at røre ved din løn. Og det er uanset hvordan du vender og drejer det, altså... Det er selvfølgelig korrekt, det de gør, fordi de er nødt til at gøre det, fordi ellers lukker virksomheden jo, hvis det er sådan, at man bare sætter sig ned og siger: "Jamen vi vil køre, som vi altid har gjort." Hvis man gør det, så lukker man sig selv jo. (...) Vi kæmper imod med næb og klør for at bevare den løn og de goder, som vi har. Men det er svært."*

Flere af de adspurgte medarbejdere, herunder talsmanden Rasmus samt sikkerhedslederen, giver udtryk for utilfredshed med, at de fx ikke får en andel af overskuddet, som man gør hos andre virksomheder, som fx LEGO, hvor alle medarbejdere får en ekstra månedsløn i gratiale, hvis virksomheden opnår et stort overskud det pågældende år. Talsmanden Rasmus fortæller: *"1,8 milliarder fik vi i overskud sidste år. Vi fik ikke engang en rød pølse for det. (Pause) Det synes jeg simpelthen, at det er ringe."* Talsmanden Rasmus giver også udtryk for utilfredshed med, at direktionen tilsyneladende beholder profitten for dem selv, mens de samtidigt kræver besparelser for medarbejdernes lønninger og personalegoder. Han fortæller:

Rasmus: *"Og for fem år siden, der tjente vores direktør 6 millioner om året. (...) Nu holder han i dag med en års indtægt på 15. Han er selv steget 9 millioner på fem år. Og så vil han have os andre til at gå 20 kr. ned i timen, hvilket svarer til 10 % af vores timeløn. (...) Det er også noget af det, der er med til at gøre ham umenneskelig, synes jeg. (...) Det (årlig afdelingsfest) var der ikke råd til, ellers kunne direktøren ikke få 9 millioner i løn, vel?"*

Der er således, som nævnt, en interessekonflikt mellem medarbejderne og direktionen. Medarbejderne mener, at direktionen har væsentlig mere fordelagtige betingelser end dem; direktionen får millioner af kroner ekstra, mens medarbejderne føler sig "sparet ihjel", som sikkerhedslederen beskriver det. Pga. denne ressourceknaphed engagerer medarbejderne sig mere i lønkonflikterne, hvorved disse konflikter bliver mere intense, da medarbejderne også gerne vil have deres andel af virksomhedens lille "kage". Som sikkerhedslederen fortæller, "gør det ikke tonen bedre", når direktionen forsøger at stramme medarbejdernes lønninger yderligere, og at "folk er meget OBS på sagen, hvis det koster dem penge". Yderligere lader der til at være

en stærk strukturel differentiering mellem denne fabrik og direktionen på hovedkontoret. Medarbejderne betragter direktionen som en modpol, som de står i opposition til. Til AMO-møde får undertegnede at vide, at koncernen er delt op i en A- og B-side, der kører hvert sit løb. Som talsmanden Frode fortæller, er det "i toppen, at den er gal". Det kan være, at medarbejderne på fabrikken prioriterer deres eget mål, at tjene en rimelig løn for deres arbejde, over helhedens mål, at spare, og at det er en af årsagerne til, at der er flere konflikter i virksomheden. Det ville være en fortolkning, der ville få dette til at give mening. Det er det mønster, der tegner sig, og det mønster, som ville være forventeligt ud fra tese 1.

Konkrete lønkonflikter

En af de seneste konkrete lønkonflikter de har haft i koncernen var for to år siden, hvor direktionen havde besluttet, at produktionsmedarbejderne skulle give 20 kr. af deres timeløn, for hver time, til bønderne, indtil at de tilsammen havde indbetalt 680 mio. kr. til bønderne. Det ville som nævnt have svaret til 10 % af medarbejdernes timeløn. Disse penge ville medarbejderne aldrig komme til at se igen; pengene ville aldrig blive tilbagebetalt. Det var medarbejderne meget utilfredse med rundt omkring på de forskellige fabrikker. Som talsmanden Frode beskriver det: *"Der var der fandeme ballade. (..) Og så blev der fandeme diskuteret på kryds og tværs."* Til trods for nogle underforståede trusler fra direktionen, mere om dette senere, da blev der i sidste ende sagt "nej", først fra det største slagteri i koncernen, og derefter fulgte alle de andre fabrikker med et "nej", og det blev droppet. Siden foreslog direktionen en ordning, hvor medarbejderne kunne få 2 % i rente, men også dette blev mødt med et "nej". Et halvt år efter traf direktionen den overordnede beslutning, at de i stedet ville investere 1,5 mia. kr. på et slagteri i Polen. Dette var medarbejderne også meget utilfredse med, fordi som tillidsrepræsentanten fortæller: *"Vil vi helst have, at arbejdspladserne de bliver herhjemme."*

Deres lønkonflikter drejer sig dog oftest om deres akkordsystem og stramninger hertil. 97 % af medarbejderne er akkordlønnet, og de har brugt akkordløn på slagteriet siden 1965. Deres akkordløn er bestemt af deres overenskomst, eller nærmere bestemt deres rammeaftale. Medarbejderne er alle organiseret i NNF. Denne rammeaftale fungerer som en slags formalisering, der i praksis burde sætte nogle klare regler for, hvad man kan og ikke kan ændre ved akkorden. Alligevel opstår der i virkelighedens verden uenigheder om, hvordan rammeaftalen skal fortolkes, og deraf hvad og hvordan man kan tillade sig at ændre på akkorden. Fabrikschefen fortæller om en sådan episode, hvor stramning af akkorden førte til manifest, dysfunktionel konflikt, da undertegnede spørger ham, om medarbejderne nogle gange føler, at ledelsen udøver magt udover, hvad medarbejderne opfatter som værende rimeligt:

Jens-Peter: *"Det tror jeg, at de vil sige ja til. Men det (...) er fordi, vi kører jo over sådan en overenskomst; en rammeaftale. Og den rammeaftale holder vi os til. Og det er klart... Deres forståelse af rammeaftalen kan godt være lidt differentieret ift. min forståelse af rammeaftalen. (...) De vil altid føle, at når vi strammer akkorderne, så er det uretfærdigt. Og vi vil sige: "Jamen det har vi ret til iht. vores overenskomst. Vi kan gøre, ligesom det passer os, mht. vores overenskomst, bare det holder sig indenfor vores overenskomst, indenfor de rammer, der er der." Så kan vi ikke dømmes til noget. Det er jo ikke ensbetydende med, at der ikke sker en ulovlig konflikt, fordi de synes, at det er helt forkert, eller at vi har tolket overenskomsten lempeligt i nogle perioder (Banker periodisk i bordet), så strammer vi lige pludselig op."*

Igen ses her eksempler på, hvordan medarbejderne engagerer sig mere i lønkonflikterne, fordi de i forvejen føler, at de får for lidt i løn og personalegoder for deres arbejde. Konflikterne bliver mere intense. Ovenfor antyder fabrikschefen, at det har endt i strejke, og som talsmanden Frode kommenterer ift. sagen om de 20 kr., så "var der fandeme ballade". Lønkonflikterne lader også til at blive følelsesladet. Medarbejderne bliver ofte ophidset, når de fortæller om deres oplevelser omkring disse lønkonflikter. Deres løn betyder meget for dem, fordi de føler som nævnt, at de bliver "sparet ihjel". De er meget følelsesmæssigt berørt af det her, da det vedrører dem dybt, tilkendegiver blandt andre talsmanden Danny. Dette kan blokere for diskussion, som det ses her, hvor lønkonflikterne kan ende i strejke. Deres overenskomst og deres rammeaftale fungerer her som en slags formalisering. Når ellers formalisering er accepteret, da skulle det normalt mindske mængden og intensiteten af konflikter, idet at regler giver mindre plads til uenighed. Formalisering bevirker normalt en "objektiv" og "upartisk" standard for, hvad der er rigtigt, som der kan henføres til i tilfælde af uenighed. Men her har formaliseringen tilsyneladende slået fejl, til trods for rammeaftalens ellers "helt klare spilleregler", som fabrikschefen kalder det. Der er manglende enighed og/eller accept omkring deres formalisering. Der lader til at være forskellig tolkning af rammeaftalen, og hvad man kan tillade sig indenfor den. Selv hvis ledelsen er helt sikker på, at de har ret til at foretage den ændring af akkorden, synes medarbejderne alligevel, at det er uretfærdigt, at ledelsen går efter deres løn, og reagerer negativt på det. En mulig fortolkning er, at der her sker et brud på den formelle og/eller den uformelle acceptzone for magtanvendelse, hvorfor ledelsens magtanvendelse her betragtes af medarbejderne som værende illegitim, hvilket fører til manifest konflikt, nogle gange også dysfunktionel konflikt. En anden grund til, at medarbejderne ikke accepterer overenskomsten som en slags formalisering, kan være, at det i praksis ikke kan lade sig gøre at gå udover overenskomsten for deres vedkommende, men at det kan lade sig gøre for ledelsen. Talsmanden Rasmus fortæller:

Rasmus: *"(...) Det kan ikke lade sig gøre at gå udover det der overenskomst. Fra vores side. De kan godt komme og lige spørge, om vi ikke kan arbejde fem minutter ind i en pause."*

Det kan være, at medarbejdernes acceptzone er blevet mindre i takt med, at de får færre goder, hvorved der bliver mindre kontraktmæssig ligevægt mellem ydelse og belønning. De skal, som nævnt, i nyere tid løbe stærkere for færre penge og goder – produktivitet med indeks 105, men omkostninger med indeks 95, hvilket ifølge fabrikschefen netop kan være en "konfliktskabende udfordring". På den måde giver det anstød til kon-

flikt, at der ikke er klare og/eller accepterede spilleregler, og at der ikke er denne kontraktmæssige ligevægt, som følge af økonomisk ressourceknaphed.

Fabrikschefen beskriver derfor også deres akkordsystem som "roden til alt ondt", idet at der ofte er utilfredshed iblandt medarbejderne ift., hvor meget man skal yde, i hvor højt tempo, for at opnå en vis mængde løn. Det er sådan noget, der skaber ballede, fortæller talsmanden Frode. Som talsmanden Danny beskriver det: *"Vi skal arbejde her, vi skal arbejde over, vi skal gøre dit og dat, men vi får sgu ingen penge. (...) Hvorfor skal vi nu betale for det igen? (...) Vi kæmper for vores løn."* Til trods for den generelle utilfredshed med stramninger af akkorden, da fortæller medarbejderne efter det sidste interview, at akkordsystemet dog, i sig selv, i princippet er det bedste lønsystem, der findes, fordi "det kan man regne med"; jo mere man yder, desto mere får man i løn. De accepterer akkordlønsystemet som princip, men er uenige med ledelsen om, hvor stor akkorden skal være. Samme entusiasme for akkordsystemet lader sig dog ikke syne for de, der har fællesakkord, da de får det samme i løn, også når nogen færdigarbejder flere enheder end deres kolleager, hvilket har ført til utilfredshed med ledelsen, at det skal foregå på den måde. Fabrikschefen mener, at denne form for konflikt, omkring akkordspørgsmålet, er uundgåeligt, deres situation præget af hård konkurrence taget i betragtning. Fabrikschefen fortæller, da undertegnede spørger ham, om han vil mene, at konflikt nogle gange er uundgåeligt:

Jens-Peter: *"Ja. Det er jo der, man kan risikere at komme hen, ja. Jamen det kan jo være, at man skal igennem nogle ting, altså fx tolkning af rammeaftalen. Hvis man pga. konkurrencevilkår bliver nødt til at skære helt ind til benet på nogle områder. Det er så det vi gør. Det kan godt være, at det her giver konflikt, men det bliver vi nødt til at gøre for at kunne overleve på sigt. (...) Og der er jo mange, mange, mange (Banker i bordet for hver gang) virksomheder i kongeriget, der er lukket pga., at de har været konfliktsky. (...) Engang imellem så bliver man jo lige nødt til at trække en streg. Så tager man jo kampen."*

Afslutning

Her kan siges at være et argument for, at konflikt kan være iboende og uundgåeligt. Fabrikschefen har et ledelsesansvar og må gøre, hvad der er nødvendigt, for at virksomheden kan overleve, selvom at medarbejderne føler, at det er uretfærdigt, og at dette kan føre til konflikter. På den måde opstår der konflikter, fordi de bliver nødt til at spare for overhovedet at kunne overleve, pga. den økonomiske ressourceknaphed de oplever som følge af den hårde konkurrence fra udlandet. Hvis ikke ledelsen gør de her ting, der fører til lønkonflikt, kan de risikere at måtte lukke, fordi regnskabet ellers ikke går op. De er nødt til at gøre det, selvom at acceptzonen for deres magtanvendelse samtidigt svinder ind. Det giver konflikter, men stramningerne, i sig selv, har ikke nødvendigvis noget med hård eller blød HRM-praksis at gøre, hvorfor der her kan siges at være et argument for, at konflikt mellem ledelse og medarbejdere kan være iboende og uundgåeligt, og således uafhængig af hård eller blød HRM-praksis.

Med denne økonomiske ressourceknaphed er der dog siden kommet en forståelse iblandt medarbejderne, og deres ledere, om, at de bliver nødt til at være skarpe på deres produktivitet, og nødt til at undgå at have alt for meget dysfunktionel konflikt; at man ikke kan "rende fra sin arbejdsplads i tide og utide". Ellers kan de risikere at blive det næste slagteri, der må lukke, fordi at de ikke har kunnet følge med konkurrenterne fra udlandet. Der er kommet denne her forståelse for, at: *"Jamen, vi ødelægger vores arbejdsplads ved at lave konflikter"*, fortæller fabrikschefen. Man har indset, at det er farligt for arbejdspladsen at være for krakilsk. Fabrikschefen tilføjer: *"Jamen outsourcing, det er jo ikke et fremmedord mere – det var det jo for 15 år siden, der var det et fy-ord."* De begyndte at outsource i år 2003-2004. Han fortsætter: *"Den er virkelig kommet ind under huden på os, også på medarbejderne. Den forståelse der. Så det har været med til at reducere konflikterne væsentligt."* Ifølge fabrikschefen, da overvejer medarbejderne nu konsekvenserne, før de begynder at strejke og begiver sig ud i dysfunktionel konflikt afledt af iboende konflikt. De har opnået en fælles forståelse iblandt dem alle om, hvad der er deres kerneopgave; de skal tilfredsstille kunderne ved at producere i maksimalt antal og i høj kvalitet, så de kan overleve på sigt. Det er de nødt til. Derfor må de undgå strejke, og have minimalt fravær, da det ellers vil gå udover deres produktivitet og deraf deres overlevelse. Der er kun en vej for dem, og det er fremad. For ellers "så dør vi", tilføjer fabrikschefen. Fabrikken kan blive lukket, eller den enkelte medarbejder kan blive erstattet med en polak, der er ganske tilfreds med de gældende arbejdsvilkår. Talsmanden Danny fortæller også: *"Altså, der er ikke nogen økonomi til det mere. Uanset hvad vi gør, så kan jeg garantere dig for, at vi får ikke det, vi gerne vil have, for de har ikke midlerne til det. Det er sådan, det er."* Den lokale ledelse og slagteriarbejderne har således en fællesinteresse i at have færre konflikter, så fabrikken, deres arbejdsplads, kan overleve og bevares på langt sigt. Det er således ikke kun ledelsen, der tænker og handler langsigtet med udgangspunkt i strategier – det gør medarbejderne på sin vis også.

Det kan forekomme paradoksalt, set ud fra et konfliktteoretisk perspektiv, at ressourceknaphed, eller rettere bevidsthed omkring denne, kan mindske mængden og/eller intensiteten af konflikter væsentligt, hvor økonomisk ressourceknaphed almindeligvis skulle være medvirkende til at gøre konflikter mere intense. Denne bevidsthed og konfliktnedtrapning kan dog være afstedkommet af bedre informationsdeling og dialog, dvs. social kapital og blød HRM-praksis, lokalt på fabrikken. Mere om dette senere.

Modsatrettede signaler – fejlslagen information og andre mindre konflikter

Når ikke deres konflikter direkte centrerer sig omkring løn, da er det fx kommunikationsfejl, dårlige råvarer, samt hvornår og hvordan man bør tackle mobning. Nogle af disse konflikter kan betragtes som eksempler, der kan argumentere for, at konflikt kan være iboende, som det vil fremgå senere i dette afsnit.

Kommunikationsfejl

Normalt har de en relativt god informationsdeling på slagteriet, bl.a. ved brug af deres mange infoskærme, men det hænder, at ledelsen kan komme til at sende modsatrettede signaler. Dette skal forstås på den måde, at ledelsen kommer med en udmelding, der siden, pga. omstændighederne, viser sig ikke at komme til at holde stik, hvilket kan have konsekvenser for de involverede og føre til stor utilfredshed, endog konflikt og mistillid, overfor ledelsen. Dette kan ofte skyldes den omskiftelige verden, som slagteriet befinder sig i. Fabrikschefen bidrager med et simpelt eksempel på dette, da undertegnede spørger ham, om deres fyringsrunder har påvirket tilliden mellem medarbejderne og ledelsen:

Jens-Peter: *"Ja, selvfølgelig gør det det. Den ene dag siger vi, at det går skide godt, og den næste dag så bliver der truffet en overordnet beslutning om, at nu skal der skæres til her. Det kan ikke undgås, at det påvirker."*

Talsmanden Danny giver et mere konkret eksempel:

Danny: *"Vi får informationer. (...) Nogle gange for tidligt også, fordi at det så ikke passer, det vi får at vide. (...) Og det er selvfølgelig ikke godt, vel? (...) Forstår du det (Ophidset)? Altså hvis det er sådan, at vi nu får at vide (...) "Vi vil gerne have 42,5 timers arbejdsuge, fordi vi skal køre henover julen – vi har så mange [dyr]" (...) Men der er jo ikke engang [dyr] nok til 37 timer. (...) Og det kan godt være træls, hvis du har sagt ja til en 40 timers arbejdsuge. (...) Jeg har mange kollegaer også, der er trætte af, at de [dyr] simpelthen ikke er til stede, og at de mister løn på det. (...) Det har man jo gjort, ja, flere gange."*

Men dette skyldes igen den omskiftelige og uforudsigelige verden, de befinder sig i. Som tillidsrepræsentanten fortæller: *"Vi har et stort problem lige nu. Det er, at der er ingen, der kan overskue hvor mange [dyr], der kommer til slagting – og det er næsten bare 14 dage frem. (...) Så langt fremme kan man ikke kigge ind i krystalkuglen."* Men han erkender, at når der kommer sådanne overraskelser hele tiden, da synes medarbejderne, at "der er nogle, der er sprunget over, der hvor gærdet er lavest", og at det ikke er godt nok – det giver anledning til konflikt, antyder han.

Andre kommunikationsfejl kan være, når der har været længerevarende tekniske problemer, som ledelsen ved ikke kan løses, men som skaber frustration iblandt medarbejderne, der ikke er gjort opmærksom på, at det ikke kan løses, og egentlig går og venter på, at det bliver løst. Sådan sker det engang imellem i virksomheden, at det er manglende information, der fører til stridighed med ledelsen. Dette er noget af det, som LEAN skal være med til at udbedre, fortæller fabrikschefen.

Stive og seje "emner"

Andre konflikter, der ikke relaterer sig til kommunikation, kan være, hvis medarbejderne får stive, seje eller på anden vis forføjede "emner", som de kalder deres råvarer, at arbejde med. Tillidsrepræsentanten samt talsmanden Rasmus fortæller:

Marcus: *"(...) Det (konflikter) har jo egentlige måske flere gange været ift. de produkter, vi har haft. Hvis der er noget, der ikke har været i orden. (...) Så har "emnerne" kunne være noget stive og seje."*

Rasmus: "(...) Vi kan sige: "Varerne i dag, de er fandeme ikke gode." (...) Hvis ikke de er savet rigtigt. (...) Hvor vi, som sidste led i produktionen, så skal vores varer være i orden. (...) Og laver vi ikke nogle ordentlige varer, så bliver der klaget, og så sidder den klage på os. Vi kan ikke klage videre og sige, at det er fordi, at opskæringen ikke har lavet det ordentligt, eller slagtningen ikke har lavet det ordentligt. (...) Vi er nødt til at påpege fejlen, når vi står med den, og sige til dem: "Prøv at se her, vi kan da ikke lave en ordentlig vare med det her." Men sådan noget synes jeg ikke, at de er gode til at gøre nok ved. (...) Det vi kan have konflikterne på, det er, hvis ikke varen er, som vi gerne vil have den. (...) Og hvis du fik stive varer, så kostede det måske 15-20 kr. i timen. (...) Det ville folk jo ikke acceptere, dengang strejkede man jo så bare."

Medarbejderne mister penge, når "emnerne" er forfejlet, og de ikke kan bearbejdes til en ordentlig vare, og ligeledes når de har sagt "ja" til overarbejde, og der så ikke er nok dyr. Det går udover deres mulighed for at tjene akkordløn, og når der i forvejen er denne økonomiske ressourceknaphed, da engagerer medarbejderne sig mere intenst i konflikten, hvorved det kan ende i strejke. Det kommer i vejen for medarbejdernes agenda – de vil som nævnt gerne tjene en god sum penge for deres arbejde, da de i forvejen føler sig "sparet ihjel".

Mobning og hvordan tingene bør gøres i virksomheden

Et sidste eksempel på andre konflikter er uenighed om, hvornår og hvordan man bør gribe ind overfor mobning; uenighed om hvordan tingene bør gøres i virksomheden. Fabrikschefen fortæller om denne sag:

Jens-Peter: " Den sidste (konflikt), det var noget med, at vi havde nogle medarbejdere, der ikke syntes, at ledelsen i den afdeling greb rettidigt ind mht. mobning. Og da de så greb ind, så mente de, at de greb forkert ind."

Bemærk at ledelseshierarkiet på fabrikken består af fabrikschefen, næstkommanderende og mestre i den rækkefølge. Detailafdelingen har sin egen øverste, lokale leder. Sikkerhedslederen fortæller, at to kvindelige ansatte havde været stride overfor en anden kvindelig ansat og brugt en meget hård tone overfor hende. Det blev for meget for hende, og hun brød grædende sammen i et pauserum. Talsmanden tog hende med ind til chefen for at tage en snak om det, og der blev foretaget en række samtaler med andre, om de kunne nikke genkende til sagen. Det endte med, at det blev besluttet fra ledelsen af, ovenpå et stort fællesmøde, at de to kvindelige ansatte, der havde mobbet hende, skulle flyttes til andre afdelinger. Mange medarbejdere mente, at det ikke var i orden, at det kunne komme så vidt, at nogen brød grædende sammen, og at det var træls og uforståeligt, at de to skulle flyttes pga. det. Nogle var kede af, at de to skulle flyttes. Sikkerhedslederen fortæller: "Det er chefen (...), der skal sørge for, at der også er et godt klima i afdelingerne." Ikke desto mindre trives alle tre hvor de er nu, ifølge sikkerhedslederen. Han fortsætter: "Så set sådan på den lange bane, så tror jeg, at det er godt, at vi fik dem flyttet." Ikke desto mindre var der meget uenighed, lige idet at det brød frem, fordi ledelsen greb for sent ind, og også da de endelig greb ind, fordi at det ledelsen gjorde var så "bombastisk".

Afslutning

Men det, at ledelsen kommer til at sende modsatrettede signaler, glemme at viderebringe enkelte vigtige informationer, ikke at gøre nok ved stive og forføjlede "emner", at gribe ind for sent ift. mobning og at flytte to medarbejdere – disse ting har, i sig selv, ikke noget med hård eller blød HRM-praksis at gøre. Det er almindelig uenighed mellem medarbejdere og ledelsen, baseret bl.a. på kommunikationsfejl, til trods for deres indsats på dette område, og om hvordan tingene bør gøres i virksomheden, hvorfor der også her kan siges at være et argument for, hvordan konflikt kan være iboende.

Skabt konflikt

En fortid præget af hård HRM-praksis og hyppige strejker, samt bridging versus linking

Flere af de adspurgte tilkendegiver, at de før i tiden har haft en mere diktatorisk ledelsesform, præget af hård HRM-praksis, lokalt på fabrikken, og at de dengang har haft strejke, og dysfunktionel konflikt, meget oftere, end de har det i dag, hvor de meget sjældent har strejke. I dag har de langt hen af vejen lagt strejke på hylden – de bruger det ikke rigtig mere. Ledelsesformen har også ændret sig meget siden dengang til en mere moderne ledelsesform, hvor man snakker om tingene i stedet for, fortæller talsmanden Frode.

Manglende medindflydelse

Fabrikschefen fortæller om deres ledelsesform dengang: *"For 40 år siden blev vi ikke lyttet til overhovedet. Der fik vi bare en plads – så kunne vi stå der hele dagen."* Bemærk at Jens-Peter ikke altid har været fabrikschef; han har avanceret fra fabriksgulvet, fortæller han efter interviewet. Han fortsætter: *"Vi kom jo meget oppefra, og sagde: 'Sådan er det.'"* Tillidsrepræsentanten tilføjer: *"(...) Der kaldte vi dem jo 'dinosaurer' engang imellem. (...) Fordi de var jo hverken til at hugge eller stikke i."* Deres forhenværende fabrikschef sagde, ifølge talsmanden Rasmus, ofte: *"Hey, det der får du bare ikke."* Talsmanden Frode fortæller også, at dengang fik de at vide, at *"hvis ikke de kunne lide det, så måtte de bare pisse af"*. Ledelsens beslutninger var således ikke til diskussion dengang.

En mulig fortolkning af, hvad dette betyder for konflikt mellem ledelse og medarbejder, er, at manglende medindflydelse fører til mere dysfunktionel konflikt i form af strejker. Talsmanden Frode understøtter denne fortolkning med en nærmere forklaring af, hvordan dette fungerer, da undertegnede spørger ham, om de generelt havde flere konflikter dengang:

Frode: *"Ja, og det var også fordi, at det blev stillet skarpt op: 'Enten så kan i tage det eller lade være.' (...) Altså, der var ikke så meget diskussion, og hvad kan folk så gøre? De må næsten kun reagere ved at sige: 'Ved i hvad? Så kan i sgu stå med lortet selv – så er vi dem, der er gået.' (...) Og der var der rigtig mange konflikter."*

Medarbejderne havde intet at skulle have sagt dengang; ingen mulighed for at blive hørt eller taget med på råd, når der opstod en uenighed med ledelsen. Den eneste mulighed de havde for at give udtryk for deres

uenighed, og for at blive taget alvorligt og med på råd, var at strejke. Så "satte man sig på stuen", fordi ledelsen hverken var til at "hugge eller stikke i", tilføjer tillidsrepræsentanten. Ledelsen fik at vide af Dansk Industri dengang, at de ikke skulle indgå i dialog med medarbejderne, medmindre de nedlagde arbejdet. De havde således ikke særlig konstruktive normer for, hvordan man tackler uenighed, mere om dette i afsnittet om blød HRM, social kapital og optimalt konfliktniveau.

Mistillid og bridging VS linking

I gamle dage blev medarbejderne betragtet som værende "et nødvendigt onde", fortæller tillidsrepræsentanten; som en omkostning i tråd med teori X. Dengang strejkede medarbejderne på godt og ondt. Talsmanden Rasmus fortæller om medarbejdernes sammenhold på tværs af afdelinger og deres mistillid til ledelsen dengang:

Rasmus: "Dengang var der også mere sammenhold på slagteriet. Altså afdelingerne imellem. Fordi det kunne godt være sådan, at fx opskæringen de havde fået en ny akkord eller noget, og så strejkede de over det. Jamen så gik der ikke ret lang tid, for så var slagteriet lukket, fordi vi gik med i sympati, fordi det kunne lige så godt være os næste gang."

Der kan således siges at have været en ubalance mellem deres bridging og linking social kapital, hvorfor de kan siges at have haft negativ social kapital dengang; deres sociale kapital var stærk i og på tværs af afdelinger, men svag på tværs af hierarkisk position. Der bør som nævnt være balance herimellem, da sådanne skævheder ofte vil manifestere sig som mistillid til ledelsen og heraf samarbejdsvanskeligheder. Der lader netop også til at have hersket mistillid overfor ledelsen, idet at medarbejderne tilsyneladende forventede dengang, at ledelsen ville "forråde" medarbejdernes interesser igen. Som talsmanden Rasmus fortæller her: "(...) Fordi det kunne lige så godt være os næste gang." De turde ikke lade sig være sårbare, og garderede derfor deres interesser for at mindske muligheden for at blive "forrådt" af ledelsen, og heraf, kan det siges, opstod der mange konflikter. De har kæmpet meget for deres kollegaer dengang, fortæller talsmændene Rasmus og Danny. Social kapital, og herunder tillid, bygger som nævnt på hyppig og positiv personlig interaktion. Dengang fik medarbejderne en plads og kunne stå der hele dagen, og der blev ikke indgået dialog førend konflikt allerede var brudt ud. Derfor har de formentlig haft minimal personlig interaktion mellem medarbejdere og ledelsen, og når det endelig har været, da har det været negativt, og heraf kan deres svage linking sociale kapital, og mistillid på tværs af hierarkiet, have opstået. Hård HRM-praksis fører som nævnt til angst iblandt medarbejderne, her denne mistillid overfor ledelsen, som igen fører til større tilknytning til fagforening. Intet styrker sammenholdet som en fælles fjende, og her lader de til at have haft en fælles fjende, afdelingerne imellem, og det var ledelsen.

Dengang var der tilsyneladende ikke respekt for uenighed, og deres normer for, hvordan man tacklede uenighed, var ikke særlig konstruktive; uenigheder blev kun taget op til diskussion, når først der var udbrudt strejke. En fortolkning, der ville give mening her, er, at den manglende medindflydelse og det, at medarbejderne blev behandlet som et nødvendigt onde, og med mistillid, som teori X foreskriver, var netop det, der gjorde, at der opstod mange dysfunktionelle konflikter dengang; at medarbejderne kunne være

fjendtlige og usamarbejdsvillige overfor ledelsen, samt uengagerede og arbejdssky. Fordi det var den eneste måde, hvorpå medarbejderne havde mulighed for at blive hørt, taget alvorligt og sikre deres interesser. Dengang strejkede medarbejderne, hvis bare der var godt vejr; de undlod at arbejde, hvornår end det var muligt. Talsmanden Rasmus og tillidsrepræsentanten fortæller:

Rasmus: *"(...) Jeg har været med til i gamle dage, i de helt gamle dage, da jeg startede hernede, for 30-35 år siden, der strejkede vi sommetider en fredag eftermiddag, hvis der var godt vejr. Det var selvfølgelig også at gå i den modsatte grøft. (...) Vi har også lavet strejker, hvor det har været fuldstændig tåbeligt at strejke. Men i dag, vi strejker jo aldrig."*

Marcus: *"Og den var jo gal i gamle dage – der kunne man se, at bare solen den skinnede, jamen: "Så gider vi ikke at arbejde i dag.""*

Magtlighed

Dengang havde de også bedre mulighed for at ty til manifest og dysfunktionel konflikt, uden at det gik udover deres job, da der var rigeligt med arbejde at få. Det kunne bedre betale sig at strejke dengang. De havde ikke samme globale konkurrence og deraf økonomiske ressourceknaphed, som de har i dag. Tillidsrepræsentanten og talsmanden Danny fortæller om den økonomiske situation og magtforholdet dengang:

Marcus: *"Man kan sige, at der var engang, der røg skorstene rundt omkring. Det betød, at der var arbejdspladser udenfor at få for slagterierne. Og der kunne man så tage mesteren med i armen og så vise ham: "Prøv at se den skorsten derovre, mester, hvis ikke vi kan finde ud af det, så er det derovre, hvor jeg står og arbejder om lidt." Sådan var det tilbage i rigtig gammel tid. (...) Og du kunne bare gå ud og bræge på, at: "Det her, det vil jeg gerne", og så kom du til det."*

Danny: *"Vi kunne også nemmere få noget igennem dengang ved at stille os på bagbenene, det kan du ikke i dag, altså, fordi det er simpelthen... Det er kort og godt økonomi. "*

Der kan således siges at have været mindre magtlighed dengang. Ledelsen kunne ikke i nær så høj grad som i dag anvende nyttemagt, da slagteriarbejderne havde flere jobmuligheder dengang og derfor var mindre afhængige af deres arbejdsgivere for job. Derfor behøvede medarbejderne ikke finde sig i særlig meget, og deraf havde de bedre mulighed for at lave en konflikt, da der ikke var nær så stor risiko involveret dengang. De kunne få alt dengang, fortæller de mellem interviews, men det kan de som nævnt ikke længere. Mere om magtlighed i næste analyseafsnit.

Afslutning

Der tegner sig således det mønster, at hård HRM-praksis, eller her manglende medindflydelse samt mistillid parterne imellem, førte til mange dysfunktionelle konflikter dengang; at medarbejdernes fjendtlige og arbejdssky adfærd var en virkning af ledelsens hårde ledelsesform, fremfor at denne umedgørlige adfærd skulle være iboende hos medarbejderne. I øvrigt var der mindre magtulighed dengang, og deraf mindre at måtte finde sig i som medarbejder, hvilket gjorde, at der var bedre mulighed for at lave manifest og dysfunktionel konflikt. De fik ikke snakket om tingene dengang, da medarbejderne ikke havde noget at skulle have sagt, og derfor oplevede de hyppige og spontane strejker, da det var den eneste mulighed medarbejderne havde for at blive hørt og taget alvorligt. Ligeledes har deres daværende negative sociale kapital formentlig skabt samarbejdsproblemer generelt. Der kan derfor siges her at være et argument for, hvordan konflikt kan være skabt af en ledelsesform karakteriseret ved hård HRM-praksis, eller nærmere bestemt manglende medindflydelse og dialog samt mistillid. Med deres nye og mere moderne ledelsesform, karakteriseret ved blød HRM-praksis, eller nærmere bestemt dialog, oplever de langt færre strejker – mere om dette under kapitlet om blød HRM, social kapital og optimalt konfliktniveau.

Hård koncernledelse og undertrykt/latent konflikt, samt bonding versus linking

Fabrikken, og især koncernen, er i dag også præget af hård HRM-praksis. Produktionsmedarbejderne har et meget rigtigt jobdesign; mange af dem arbejder på bånd, og alle har en meget klar fordeling af arbejdsopgaver og ansvar. Deres arbejde er meget styret, med faste rammer, og de har derfor meget begrænset selvbestemmelse ift. tilrettelæggelsen og udførelsen af deres arbejde. Som medarbejderne fortæller: *"Det er jo ham med den gule hat, der bestemmer."* Alt arbejde foregår efter mesters, eller mestersvends, anvisninger og efter medarbejdernes arbejdsbeskrivelser. Dog har medarbejderne fast rotation, hvor de typisk i hold på fire begynder på en anden plads hver morgen og roterer imellem pladser flere gange i løbet af dagen – på den måde har de alligevel nogen grad variation i arbejdet. Der tages også hensyn til ønsker om placering. Alt dette oplevede undertegnede også til virksomhedsgennemgang, hvor de arbejdede på bånd i højt, men styrligt, tempo med rotation. Der føres tæt kontrol med deres arbejde, da de skal leve op til en række lovkrav, fx sikkerhedskrav omkring værnemidler, samt kvalitetskrav fra deres kunder. Ligeledes monitoreres deres arbejde nøje, for at der kan udbetales den korrekte mængde akkordløn til hver enkelt medarbejder – alle enheder af gennemarbejdet produkt tælles op. Medarbejderne lader til at være tilfredse og indforstået med disse arbejdsvilkår, hvorfor denne kontrol ikke giver anledning til konflikt. Det giver også god mening taget i betragtning af, at deres interne og eksterne kontekst gør, at rigtigt jobdesign og monitorering, begge hårde HRM-praksisser, er at foretrække, jf. sondringen om kontingensperspektiv i teoriansnittet. Hvad der derimod giver anledning til konflikt, om end latent konflikt, er direktionens brug af trusler om lukning og fyring samt manglende medindflydelse mht. beslutninger på koncernniveau.

Trusler

Medarbejderne bliver mødt med trusler fra direktionen, hvis de strejker, eller hvis de generelt modsætter sig direktionens beslutninger på mere fredelig vis. Dette kan siges at give anledning til latent konflikt, som det vil fremgå af dette analyseafsnit. Talsmanden Rasmus fortæller:

Rasmus: *"(...) Den gamle direktør (før 1. april), han var fandeme altid trusler over hovedet med, at så lukkede vi den afdeling, og så lukkede vi den afdeling. Og det er i hvert fald ikke befordrende – heller ikke for samarbejdet."*

Han fortæller om et konkret eksempel på disse trusler:

Rasmus: *"Han (Understreger) har truet med det. Det var så galt, han havde for (...) to år siden, der var de rundt, for at vi skulle give 680 millioner til bønderne. Og det svarede til denne her 20'er i timen. Og det skulle hver enkelt slagteriarbejder give til bønderne. 20 kr. i timen. Og de skulle bare have dem. Vi ville aldrig få dem igen. (...) Det sagde vi "nej" til. Men han havde det rundt i hver enkelt afdeling. Der var nogle, der var begyndt at sige "ja" til det, fordi det kom jo lige så stille ud gennem sidebenene, at: "Hvis du siger nej, så lukker vi." (...) De havde sagt "ja" hver for sig, fordi de havde fået den der pisk i hovedet. (...) Og det synes jeg ikke, at det er en måde at forhandle på."*

Talsmanden Rasmus beskriver derfor også deres øverste direktør som "alt andet end menneskelig". Han fortæller om yderligere to eksempler, hvor bånd er blevet lukket, og medarbejdere er blevet fyret:

Rasmus: *"Vi fik en ny akkord (...) på båndet. Og så strejkede de én dag – det resulterede i, at han lukkede det ene af båndene. Så han fyrede 16 mand. (...) Fordi de havde konflikten (Understreger) én dag. (...) Fordi så lukker vi da bare det bånd, der var ballade med, og så kunne man lige få renset ud i dem, der havde snakket højt. (...) Fordi de havde brugt mund."*

Rasmus: *"Og det er jo igen med den trussel over hovedet: "Strejker du, så lukker vi bare." (...) "Så lukker vi bare en afdeling, jamen så sender vi det til Tyskland." Og vores nuværende direktør, han er (Understreger) fuldstændig ligeglad. Du skal ikke strejke, for så bliver det bare lukket. Han har gjort det både i [by] og i [by], og oppe ved [by], har han lukket afdelinger, fordi de strejkede. Han lukkede et bånd (...) i over et halvt år. Det var han ligeglad med. (...) Så kom man af med dem, man ville af med."*

Ifølge talsmanden Rasmus her bliver kritiske stemmer således mødt med fyresedler. Der bliver brugt trusler, pisk og sanktioner, som teori X foreskriver. Herved undertrykkes konflikter, som det vil fremgå af følgende citater fra sikkerhedslederen og en talsmand:

Ib: *"(...) Der er så ikke så mange strejker, som der har været før i tiden. Det tror jeg da, at langt hen af vejen skyldes det, at folk de er bange for..."*

Da undertegnede spørger, om det skyldes, at de er bange for at miste deres job, fortsætter han:

Ib: *"Simpelthen. Jeg tror, at det er en stor hurdle."*

Talsmanden Danny fortæller:

Danny: *"Nej, det (sammenhold) var meget, meget stærkere førhen. Det sammenhold er der ikke mere. Det er simpelthen fordi, som du selv siger, det er frygt for firing, og det pengemæssige i det, og man føler ikke, at man kan det mere. (...) Der er ikke konflikt, fordi folk af frygt for: "Hvad sker der, hvis vi gør sådan?" (...) Jeg mener, at det (grunden til, at de har færre konflikter) er af frygt for det arbejde, at alle sammen vil beholde deres arbejde, hvis det er sådan, at det er muligt for dem. (...) Og det lægger så en dæmper på det hele."*

Som det fremgår her, da undlader medarbejderne at strejke, selv hvis der er en uenighed, af frygt for sanktioner. Medarbejderne er uenige i, at det er sådan, det skal foregå. Som talsmanden Rasmus fortæller, er det "ikke befordrende for samarbejdet" og "ikke nogen måde at forhandle på". Det skaber latent konflikt, at medarbejderne bliver mødt med trusler og sanktioner, og at de ikke har nogen forhandlingsmuligheder, når det drejer sig om beslutninger på koncernniveau.

Manglende medindflydelse

Medarbejderne har ingen medindflydelse på beslutninger på koncernniveau – kun på afdelingsniveau. Virksomheden er som nævnt meget topstyret, fortæller de til frokost. De har ikke noget at skulle have sagt – de har bare at gøre som direktionen siger, ellers risikerer de at blive fyret. Som sikkerhedslederen fortæller, da undertegnede spørger, om alle medarbejdernes forslag behandles seriøst af ledelsen:

Ib: *"(...) Jo, der er ting, man kan lave om på. Men der er nok nogle, der synes, at man/de ikke bliver hørt nok. (...) "Så passer jeg mit arbejde, så er det det." (...) Sådan tror jeg, at der er ret mange, der gør. Der er også nogle i den anden ende, der er bange for at få det røde kort, når der er nogen, der skal fyres. Det er en stor hurdle i dag."*

Ifølge sikkerhedslederen, undlader mange medarbejdere endog at tilkendegive uenighed, og lade sig blive hørt, på fredelig vis af frygt for fyring. Medarbejderne får at vide af direktionen, at hvis ikke de kan lide arbejdsvilkårene i virksomheden, så kan de bare forsvinde:

Rasmus: *"(...) Jeg havde en kæmpe diskussion med ham for fem år siden, da han startede med det der. Og der sagde han til mig, at hvis jeg ikke kunne lide det, så kunne jeg bare forsvinde. (...) "Er det takken for det (29 års tjeneste)? At man bare kan forsvinde, hvis ikke man kan lide det?" "Ja", sagde han, "bare forsvind." Og det var ordret det, han sagde til mig. Og det sad 100 mand og hørte på."*

Hvis de giver udtryk for kritik overfor direktionen, får de således at vide, at de kan ryge eller rejse, fortæller de mellem interviews. Som talsmanden Rasmus nævner, er det her "ikke nogen måde at forhandle på". Medarbejderne har ingen forhandlingsmuligheder mht. beslutninger på koncernniveau. De har bare at rette ind og gøre, hvad der bliver sagt. Fabrikschefen kommenterer dette:

Jens-Peter: *"(...) Jo længere du kommer væk fra medarbejderne, jo mere koldt bliver det. Sådan er det. Og jo nemmere bliver det at sige, at man træffer en overordnet beslutning og siger: "Vi gør sådan." (Banker i bordet). "Nu er det indført". Og det kan godt give nogle problemer."*

Denne manglende medindflydelse kan, som fabrikschefen antyder her, føre til konflikter, om end latente konflikter, som det vil fremgå af resten af dette analyseafsnit.

Teori X, magtfuldhed og latent konflikt

Medarbejderne bliver således, som det fremgår af det forrige, behandlet med hård HRM-praksis af direktionen. De bliver kontrolleret med trusler, pisk og sanktioner. Direktionens ledelsesform er karakteriseret ved faderlig strenghed og autoritetsudøvelse; det hierarkiske princip fremfor det integrerende. Talsmanden Rasmus beskriver deres direktør som værende "umenneskelig" og "fuldstændig ligeglad" med medarbejderne. Han er også overbevist om, at medarbejderne bliver udnyttet:

Rasmus: "(...) Det her er blevet til robotter. Alt hvad de har derovre, det er robotter. Det har været så galt, at jeg har sagt til (...) [Jens-Peter] (...) engang: "Jamen Jens-Peter, hvis jeg falder død om ovre på båndet, så håber jeg, at du smider mig i [maskinen], for så kan du udnytte mig til sidste dråbe." (...) Så kiggede han også bare på mig. Så sagde jeg: "Jamen det er da det eneste, i er ude på. I vil bare udnytte os, indtil vi ikke kan mere." Og sådan er det hernede. Det er barskt."

Disse pointer understøttes af en medarbejder, der til frokostpausen halvt i spøg siger: "Hvordan vi (medarbejderne) har det kan sku være lige meget." Der tegner sig det mønster, at medarbejderne ingenlunde behandles af direktionen som et værdifuldt aktiv. Talsmanden Rasmus er overbevist om, at deres direktør fx tænker, at de helst skal eksportere deres arbejdspladser, og at det er derfor, at der blev foretaget denne investering i Polen. Alt dette tyder på, at medarbejderne snarere behandles som en omkostning. De behandles som teori X foreskriver, med sanktioner, for at sørge for, at de arbejder og yder deres bedste for virksomhedens mål fremfor at strejke. En mulig fortolkning er, at det netop er pga. denne behandling, at medarbejderne er fjendtlige overfor direktionen, om end i det skjulte, og også derfor, at medarbejderne er passive; de gør modstræbende hvad der bliver sagt, og byder ikke ind med idéer, af frygt for firing.

Modsat dengang for 30-40 år siden, da oplever de i dag magtulighed i virksomheden, pga. den førnævnte økonomiske ressourceknaphed. Direktionen kan bedre benytte sig af nyttemagt i nyere tid, da der er mindre arbejde at få for medarbejderne udenfor koncernen – medarbejderne er således afhængige af deres nuværende arbejdsgiver for job og vil derfor formentlig finde sig i mere. Direktionens trusler om firing bærer således større vægt. På den måde kan direktionen ved højere magt undertrykke og stiltie konflikt og tiltvinge sig et "ja" til deres overordnede beslutninger således, at konflikt forbliver latent, selvom direktionen egentlig overskrider acceptzonen for legitim magtanvendelse eller autoritet. Ved magt sætter direktionen således sin vilje igennem, trods uenighed og modstand, hvorved konflikterne bliver mindre intense, og de oplever færre strejker end dengang for 30-40 år siden. Med den økonomiske ressourceknaphed, de oplever i virksomheden, da ville man kunne forvente, at medarbejderne ville engagere sig så meget desto mere intenst i disse konflikter, da de ofte indebærer direktionens overordnede beslutninger om at stramme medarbejdernes løn yderligere, men det kan være, pga. denne magtulighed, at medarbejderne vægter lavere løn højere end det at risikere at miste deres job. Som nævnt da opstår manifest konflikt ikke, hvornår end det er muligt, selvom at en acceptzone kan være overtrådt. Pga. deres manglende medindflydelse, samt trusler, der gives vægt af denne magtulighed, da forbliver disse konflikter latente. Der er kilder til konflikt, men disse giver sig ikke udslag i synlig adfærd, da medarbejderne frygter at blive mødt med firing. Konflikterne og kritiske stemmer bliver undertrykte, de hverken forsvinder eller bliver løst, de kommer slet ikke på dagsordenen.

Bonding versus linking

Der lader generelt til at være negativ social kapital mellem fabrikken som gruppe og direktionen. Til AMO-møde blev stemningen meget dårlig, da snakken faldt på den konfrontationspolitik, modsat dialog, der foregår på koncernniveau. De stoppede op midt i denne diskussion for at forklare mig, som udenforstående, at koncernen er delt lidt op i en A- og B-side, mellem hovedkontoret og fabrikkerne, der kører hvert sit løb. Der var også snak om til AMO-møde, at der nogle gange er "spioner" rundt at se og sladre om, hvad der fore-

går på tværs af koncernens fabrikker. Der lader således til at herske mistillid mellem fabrikken som gruppe og direktionen. Medarbejderne betragter som nævnt direktionen som en modpol, som de står i opposition til, og ifølge talsmanden Rasmus kan man aldrig vide, hvornår folk pludselig bliver fyret, eller hvornår en fabrik pludselig bliver lukket.

Der lader således til at være en ubalance mellem deres bonding og linking sociale kapital, idet at den sociale kapital er stærk internt på fabrikken, men svag mellem den og direktionen. På fabrikken har de god tillid til hinanden samt hyppig og positiv interaktion, til trods for nogle få sager om mobning, som det vil fremgå af næste analyseafsnit om blød HRM, social kapital og optimalt konfliktniveau. På fabrikken gør de fx meget ud af humor med hinanden, også på tværs af hierarkiet. Til AMO-møde siger fabrikschefen fx til tillidsrepræsentanten i spøg: *"Ja-ja, så siger vi det, hvis det kan passe herren."* Og igen til AMO-møde, da der er snak om værnemidler, siger andre i spøg: *"Rigtige mænd bruger ikke værnemidler – de arbejder med bar overkrop."* Til forskel ser eller hører medarbejderne sjældent til direktøren, og når de gør, da er det oftest negativt, fx da deres direktør sagde, overfor 100 mand, at de bare kunne forsvinde, hvis ikke de kunne lide arbejdsvilkårene.

De føler sig uretfærdigt behandlet af direktionen, som de føler kun er ude på at tage fra dem, navnlig pga. omstruktureringer, fyringsrunder og akkordstramninger, hvilket kan have skadet deres linking social kapital, og deraf deres tillid til direktionen, fordi at de ikke føler sig taget med på råd eller får en stemme i disse processer. Dette sidste kan skyldes, at ledelsen på forhånd regner med at møde modstand fra medarbejderne, hvorfor de ikke involveres eller tages med på råd. Tillidsrepræsentanten tilføjer: *"Det (at koncernen presser dem i løn) gør jo selvfølgelig, at der bliver et rimelig stærkt sammenhold i en afdeling."* I deres betragtede illegitime underordnethed ser medarbejderne sig således som et arbejderkollektiv; at de og direktionen er modpoler, det er "os og dem", og direktionen er medarbejdernes fælles modstander. Intet styrker sammenholdet som en fælles fjende. En sådan ubalanceret eller skæv social kapital kan som nævnt føre til samarbejdsvanskeligheder, her modvilligt samarbejde, hvor medarbejderne modstræbende gør, hvad der bliver sagt og bare siger til sig selv: *"Så passer jeg bare mit arbejde."* Der er ikke respekt for uenighed på koncernniveau og ikke særlig konstruktive normer for, hvordan man tackler uenighed, da det mødes med firing.

Afslutning

Her kan der således siges at være et argument for, at konflikt kan være skabt af en hård HRM-praksis. Trusler og manglende medindflydelse fører til mere uenighed, da det "ikke er nogen måde at forhandle på"; medarbejderne føler sig uretfærdigt behandlet deraf, hvilket går udover deres sociale kapital. Men pga. trusler om firing, da forbliver disse konflikter latente, og medarbejderne samarbejder modstræbende med direktionen. Det kan godt være, at de oplever færre konflikter og strejker, men dette kan være fordi, at uenighederne undertrykkes ved magt. Medarbejderne frygter firing pga. trusler og undlader derfor at lade sig blive hørt. Ligeledes kan medarbejdernes umedgørlige, fjendtlige og passive adfærd siges at være en virkning af denne hårde HRM-praksis, fremfor noget iboende hos medarbejderne.

Tillidsrepræsentanten fortæller i frokostpausen, at denne hårde HRM-praksis og disse trusler slet ikke virker, og at "det hører neandertalerne til". Flere af de andre medarbejdere til frokostpause tilkendegiver også, at disse trusler går udover deres arbejdsglæde. Disse trusler og fyringer fra direktionen kan dog

være af hensyn til økonomien; at hvis medarbejderne strejker, da går det udover deres konkurrenceevne, og de kan risikere at måtte lukke. Det kan også være, at det er pga. økonomisk forståelse, at konflikterne kun bliver latente. Måske kan det være en blanding af disse alternative fortolkninger af udsagnene.

Ikke desto mindre ser talsmanden Rasmus og nogle medarbejdere til frokost frem til at få ny direktør, da de har hørt gode ting om ham fra hans tidligere arbejdsplads og tror, at han vil arbejde for det fælles bedste. Til observation, en uge efter den nye direktørs tiltrædelse, fortæller medarbejderne til frokost, at de endnu ikke har mærket til, at de har fået ny direktør – de udviser skepsis overfor, om den nye direktørs tidligere resultater er helt hans egne; om han har fået æren for andres resultater.

Blød HRM-praksis, positiv social kapital og optimalt konfliktniveau

Som det vil fremgå af det følgende, da har de lokalt på fabrikken mere positiv og balanceret social kapital; de interagerer med hinanden hyppigt og oftest positivt, også på tværs af hierarkiet, medarbejderne føler sig generelt retfærdigt behandlet, og der hersker tillid mellem leder og medarbejder. Denne tillid baner vej for deres gode samarbejde i form af medindflydelse, social støtte, informationsdeling og dialog, dvs. bløde HRM-praksisser. Alle informanterne er overbeviste om, at de fleste, også fabriksledelsen, arbejder for det fælles bedste og for kerneopgaven; at overleve deres hårde konkurrenceforhold. Herigennem opnår de et mere optimalt konfliktniveau på fabrikken, som det vil fremgå af dette analyseafsnit.

Personlig interaktion, retfærdighed og tillid

De har som nævnt mere positiv og balanceret social kapital lokalt på fabrikken. Dette er til trods for nogle få sager med mobning, oftest omhandlende nogle enkelte medarbejdere, der ikke har kunnet klare den ofte hårde og direkte omgangstone medarbejderne imellem, også selvom det ofte er ment som en spøg og bunder i kedsomhed – dette har ledelsen sat fokus på at løse, fortæller de til AMO-møde og i frokostpausen. Det er også til trods for, at nogle er meget utilfredse med detailafdelingen pga. deres lange fravær for få ulykker, som angiveligt oftest indebærer at gå ind i paller og vogne, samt deres rygning udenfor rygearealerne, nævnes det til, og efter, AMO-møde. Endelig er det også til trods for, at der er en enkelt syg og arbejdsu villig medarbejder, som fabrikschefen kalder et "tudefjæs", og en "pyllerøv", og måske vil fyre, nævnes det til AMO-møde. Der er, til trods for disse enkelte ting, ingen større overvægt af bonding eller bridging sammenlignet med linking, selvom produktionsmedarbejderne ser mere til hinanden i det daglige, især i samme afdeling, end de gør til deres fabrikschef.

Medarbejderne føler sig meget som en del af et stort fællesskab, der også strækker sig til den lokale ledelse. De identificerer sig med virksomheden, om end kun fabrikken, der har stor personlig betydning for dem. De ønsker, at det går godt for fabrikken, da det er deres arbejdsplads, og ønsker, at virksomheden har et godt renommé. Sikkerhedslederen fortæller: *"Når jeg er ærlig, jeg håber, at det går godt for [koncernen] i [byen]. Det gør jeg da, for det er min arbejdsplads."* Medarbejderne mødes også i deres fritid, en sjælden gang, til fodbold og bowling. De hygger sig sammen på kryds og tværs af fabrikken på den måde. Talsmanden Rasmus fortæller: *"(...) Så hvis jeg ikke havde sådan nogle fantastisk gode kollegaer, som jeg har, så tror jeg ikke, at jeg var her længere. (...) Vi har det kanon sammen."* De har således en god kammeratskabsfølelse.

Hvor rig mulighed man har for at interagere med hinanden afhænger dog af, hvor man står i produktionen, og hvad man laver; der er ikke altid tid til at tale sammen, med det tempo de arbejder i, og det gælder både produktionen og ledelsen, fortæller sikkerhedslederen. Derfor foregår deres hverdagsinteraktion oftest i pauserne i kantinen eller til møder. I pauserne snakker de ofte om sport, fritidsinteresser, familie og ferieplaner. Til trods for denne begrænsning, da har de god og hyppig interaktion med hinanden, også på tværs af hierarkiet, når ikke der er noget pinagtigt udefrakommende, fx konkurrence og deraf økonomisk ressourceknaphed, de må forholde sig til, hvilket kan skærpe den i forvejen hårde og direkte tone. På fabrikken taler de "lige ud af posen" til hinanden; de siger, hvad de mener, også overfor ledelsen. Før og under AMO-møde oplever undertegnede, hvordan de bander og svovler i høj røst og banker i bordet af ting, men ikke af personer. De taler direkte og bandende, men paradoksalt pænt, til hinanden, til AMO-møde. Til trods for denne hårde tone har de som nævnt meget positiv og hyppig personlig interaktion, præget af gensidig respekt, også mellem leder og medarbejder, når ikke det drejer sig om fx lønsætning.

De er alle blevet bedre til at hilse pænt på hinanden, når man møder om morgenen, og når man går igen om eftermiddagen, og til at lave sjov med hinanden, end de gjorde engang, også på tværs af hierarkiet. Dette med at hilse pænt bemærker undertegnede også selv til observation mellem interviews, før AMO-møde og på vej rundt i produktionen. De er gode til at lave sjov med hinanden. Som talsmanden Frode beskriver det: *"Vi har det pisseskægt med hinanden hver dag."* De prøver alle sammen aktivt at bevare det gode humør og humoren. Der er ikke noget i vejen for, at de kort kan stoppe op for at fyre en joke af til trods for det høje arbejdstempo – det gør de meget ud af, erfarer undertegnede undervejs i virksomhedsgennemgangen.

Informanterne erkender dog, at de ikke roser og anerkender hinandens arbejde ofte nok – at det er de ikke gode til. Man forventer ikke ros på fabrikken. Som talsmanden Frode fortæller: *"Altså, hvis jeg får ros (...) så er det noget med, at de tager pis på mig."* Til AMO-møde er der bl.a. snak om manglende positiv tilbagemelding, når medarbejderne gør noget godt. Sikkerhedslederen mener, at det kan skyldes, at lederne er pressede og derfor ikke har tid til at give ros. Pga. kontrol skal de til gengæld nok få det fortalt, hvis de laver en fejl. Engang imellem får de at vide, at "i dag var det godt". Ellers får de kun ros, hvis de har gjort deres arbejde ekstraordinært godt. Nogle af medarbejderne, og også fabrikschefen, savner dog mere ros. Ikke desto mindre oplevede undertegnede et eksempel til AMO-møde, hvor en af deltagerne nævner skæreeulykker, hvortil fabrikschefen siger: *"Jeg er glad for, at du tager det op."* Et andet eksempel på ros er til virksomhedsgennemgang, hvor tillidsrepræsentanten præsenterer en medarbejder med ordene: *"Det er den bedste mand på båndet."*

Talsmanden Frode fortæller, at man ofte kan stå og snakke med kollegaer, man ikke kender navnet på. Fx kan de tilfældigt stå og drøfte ved opslagstavlen, "hvad de tænker om det i din afdeling" eller snakke om fodbold. På den måde er det ikke delt skarpt op i virksomheden, sådan at man kun omgås sin egen afdeling – man kan sagtens snakke med kollegaer og mestre fra andre afdelinger, når man møder dem i pauserne, selvom man ikke har noget at gøre med dem til daglig, tilføjer talsmanden Frode.

De har det langt hen af vejen godt med hinanden og mener, at deres arbejdsledere behandler dem ordentlig. De har nemt ved at snakke med deres ledere – de kan altid banke på hos deres mester for en samtale, og fabrikschefen prøver at være så social som overhovedet muligt, selvom at der er så mange ansatte, ca. 700-800, at han ikke kan nå at tale med dem alle. De kan fx kort drøfte markedssituationen med ham, når de møder ham på gangen. Talsmanden Rasmus fortæller: *"Jeg vil altid kunne snakke med både*

[navn] og [Jens-Peter]. (...) Og sige til dem: "Jeg vil godt lige snakke med jer." (...) Hvis der er et problem. (...) Så snakker vi da med dem, når de kommer rundt. (...) Så der er han god til at stoppe op og lytte. Og prøver så vidt også at gøre noget ved det." Talsmanden Frode tilføjer, at han mener, at de har en "flad ledelsesform hernede", hvad angår personlig interaktion – at det ikke er "dem og os" lokalt på fabrikken; at ledelsen kan man meget nemt snakke godt med, og medarbejderne behandler ledelsen som enhver anden medarbejder og snakker bl.a. om de samme ting. Som nævnt pakker de ikke tingene ind, end ikke overfor den lokale ledelse, får undertegnede at vide mellem interviews. Talsmanden Frode bidrager med et godt eksempel på spøgefuld interaktion mellem leder og medarbejder:

Frode: "(...) Jeg kan sagtens gå hen til en mester og sige: "Du er en stor båtnakke." (...) Der kender han mig så godt, at det griner han sgu bare af. Så får jeg også at vide, at jeg er et kæmpe fjols."

Ovenstående eksempel gælder også ledere generelt, tilføjer han. Før AMO-møde oplever undertegnede et eksempel på, hvordan fabrikschefen tiltaler andre. Over telefon siger han, at personen i den anden ende må finde en afløser til en aftalt peptalk om nogle dage, og afslutter med ordene: "Jeg håber, at du kan tilgive mig", pænt og høfligt. Det vides dog ikke, hvem det var i den anden ende, men ud fra samtalens indhold må det vurderes, at det kan have været en anden leder. Han taler dog nogenlunde på samme måde til sine medarbejdere, når ikke det handler om noget pinagtigt, jf. eksemplet med ros. De er blevet bedre til at lytte og indgå i åben dialog med hinanden på tværs af hierarkiet, fortæller de mellem interviews. Således har de meget rig og balanceret relationel social kapital lokalt på fabrikken, modsat på tværs af koncernen. Deres sociale kapital er ikke perfekt, den kunne blive bedre, fx ved ros, men den er ikke desto mindre positiv.

Medarbejderne føler sig generelt retfærdigt behandlet. De mener, at de har et meget godt samarbejde, også med ledelsen, baseret på dialog, da de er afhængige af hinanden for, at virksomheden kan overleve. De føler, at det samarbejde fungerer og giver dem denne overlevelse. Hvis der er et samarbejdsproblem, da tager de det op. Tillidsrepræsentanten fortæller: "Der har vi faktisk et rigtig godt samarbejde. (...) Vi sætter os ned og får snakket om det, når det er. Det er ikke sikkert, at vi er enige, når vi går derfra, men vi har yttret os, og vi har sagt, hvad vi står for." De oplever således processuel retfærdighed; de har mulighed for at blive hørt ift. beslutninger. De er også blevet bedre til at behandle hinanden ordentlig og tale ordentlig til hinanden, end de gjorde engang. Herved oplever de mere interpersonel retfærdighed. Ligeledes har de en god informationsdeling på kryds og tværs – sikkerhedslederen tilkendegiver, at han ikke savner mere information. De oplever således god informativ retfærdighed. Selvom de måske kan savne fordelingsmæssig retfærdighed, jf. talsmanden Rasmus' bemærkninger om besparelser mens direktøren får et stort gyldent håndtryk, da oplever medarbejderne god processuel, interaktionel og informativ retfærdighed.

Endelig mener informanterne, at de fleste, hvis ikke alle, og også ledelsen, arbejder for det fælles bedste for alle på fabrikken, selv hvis de ikke er bevidste om, at de gør det; at de har en fælles bevidsthed ift. kerneopgaven, dvs. høj kognitiv social kapital. Talsmanden Danny svarer, mht. om fabrikschefen arbejder for det

fælles bedste: *"Ja! (...) Og det er helt sikkert, at vores fabrikschef, som er her på gården, han gør alt, hvad han kan for at skaffe [dyr] hertil. Han sidder jo deroppe og prøver på at gøre det bedste. (...) Det ved jeg, at han gør. Han gør det bedste for os i hvert fald."* Det kan tolkes således, at de gennem deres gode personlige interaktion, dvs. relationelle sociale kapital, bedre udvikler delte mål og visioner, integration, følelsen af delt ansvar og kollektiv handling, ift. deres kerneopgave, hvorved at de arbejder for det fælles bedste for alle på fabrikken; at deres relationelle sociale kapital understøtter deres kognitive sociale kapital. Samtidigt kan det, at de deler mål med hinanden, skabe bedre relationer mellem dem, hvorved deres kognitive og relationelle social kapital kan understøtte hinanden. I kraft af deres gode relationer, da deler de også flere og vigtigere informationer med hinanden, som det vil fremgå af næste afsnit, hvorved de opnår højere strukturel social kapital. Således spiller disse tre aspekter sammen her.

De lader således også til at have tillid til hinanden begge veje på fabrikken. Dette giver også god mening, eftersom at retfærdighed fremmer tillid. Fabrikschefen lader også til at betragte sine ansatte i tråd med teori Y – dette fremgår af hans svar, da undertegnede spørger, om han betragter sine medarbejdere som værende kompetente og aktive, eller omvendt:

Jens-Peter: *"Om det bare er arme og hænder, jeg har købt? (...) Jeg betragter alle som nødvendige. (...) Og det er mig selv, min driftsleder, manden på gulvet og det er manden, der går derude (Banker let i bordet for hver han nævner). De er alle sammen aktive. (...) Ellers var de her ikke. (...) Så det er ikke maskiner, jeg har ansat. Men på den anden side set, hvis vi kan finde en maskine, der kan afløse en mand, så sætter vi selvfølgelig den maskine ind. Men det er ikke ensbetydende med, at jeg ser ned på menneskene. (...) Vi har nogle ressourcer, og de ressourcer det er også medarbejderne. (...) Vi skal tænke så rummeligt og så empatisk som overhovedet muligt, for ellers så kan vi ikke holde på vores medarbejdere. (...) For hvis vi viser empati (...) overfor medarbejderne og opbygger det der tillidsforhold, jamen så kører det jo sådan set."*

Han betragter medarbejderne som en ressource, et værdifuldt aktiv, og ikke som en omkostning, modsat som i gamle dage, og modsat det indtryk talsmanden Rasmus giver af deres koncerndirektør. Mange af de adspurgte medarbejdere tilkendegiver også, at de vil mene, at deres ledere betragter dem som værende nødvendige, kompetente og aktive. *"Det er jeg helt sikker på"*, svarer talsmanden Frode. Dette menneskesyn har medarbejderne det ganske godt med, selvom at ledelsen ikke er god til at give udtryk for denne opfattelse, fx gennem ros. Tillidsrepræsentanten mener, at ledelsen i dag er bevidst om, at medarbejderne har hver deres spidskompetencer. Medarbejderne har også generelt tillid til ledelsen lokalt på fabrikken – dette fremgår af deres svar, da undertegnede spørger dem, om man stoler på hinanden i virksomheden:

Marcus: *"Det gør vi, for vi spiller med åbne kort. (...) Og det (akkordstudieteknik) er man altså åben og ærlig om."*

Frode: *"Ja. Det synes jeg, at man gør. (...) Vi stoler på hinanden herved – men ikke i resten af [koncernen]. (...) Jeg er ikke i tvivl, uanset om det er [Jens-Peter], eller ham, der er min nærmeste chef, så stoler jeg på det, de siger. (...) Og det er ikke sådan, at jeg går og bilder mig ind, at de har en skjult dagsorden. (...) Men altså, de informerer det de skal, og det de siger, det kan man stole på. Det synes jeg. Det er jeg sgu ikke ræd for."*

Således oplever de god tillid til hinanden begge veje, og denne tillid baner da vejen for deres samarbejde, fortæller fabrikschefen, da undertegnede spørger ham, om det skyldes tilliden mellem dem, at de har et godt samarbejdsforhold :

Jens-Peter: *"Jamen tillid skaber jo godt samarbejde. (...) Det er to stykker af samme alen. (...) Hvis de tror på, at det jeg siger, det er det, vi skal – det giver et bedre samarbejde; så står vi tættere sammen. Hvis de ikke tror på mig, så er der ingen, der følger mig. (...) Det hele, det beror jo på samarbejde og om god tillid. Hvis den er der, så er der jo ingen problemer."*

Talsmanden Frode tilføjer, da undertegnede spørger ham, om fraværet af konflikt i nyere tid skyldes deres tillid til hinanden:

Frode: *"Ja. (...) Det tror jeg da har en stor betydning."*

Da undertegnede spørger ham, om det gør, at det ikke altid er nødvendigt at måtte forsvare sine interesser gennem fx fagforeningen, og om de har tillid til, at ledelsen også værner om medarbejdernes interesser, svarer han "ja". Da undertegnede herefter spørger ham, om det derfor ikke er nødvendigt at mobilisere sig som afdeling, svarer han:

Frode: *"Ja. (...) Jeg synes faktisk, at vi klarer det fint, også uden hele tiden at skulle have fagforeningen blandet ind i det."*

Således har de høj og balanceret social kapital lokalt på fabrikken, der bygger på deres hyppige og positive uformelle hverdagsinteraktion, ansigt til ansigt, også på tværs af hierarkiet, og på deres dialog og informationsdeling. Her er det som nævnt frekvensen og kvaliteten af deres personlige interaktion, der har betydning for deres sociale kapital, herunder tillid. Der er balance i deres sociale kapital, ligesom der bør være, hvorved

de undgår de samarbejdsproblemer og den mistillid, der gør sig gældende overfor direktionen, og som gjorde sig gældende på fabrikken for 30-40 år siden. Fabrikschefen prøver som nævnt at være så social med medarbejderne som muligt, hvorved han betoner de sociale relationer, hvilket er et karakteristika for blød HRM. Medarbejderne identificerer sig med fabrikken, hvilket kunne antyde commitment og en engageret ledelsestil, hvilket også er et karakteristika for blød HRM-praksis. Medarbejderne føler sig retfærdigt behandlet på alle punkter, måske på nær fordelingsmæssigt grundet direktionens sparekrav. Retfærdighed fremmer som nævnt tillid, hvorfor, som det ses her, at de har god tillid til hinanden begge veje. Fabrikschefen betragter medarbejderne som en ressource, og der hersker åbenhed, ærlighed og fairness, der alle tre har en positiv virkning på deres tillid. Oplevet organisatorisk støtte, eller grupperet arbejdsorientering, som de har, i kraft af, at de altid kan søge hjælp og støtte hos deres mester, har også en positiv virkning på deres tillid og er også kendetegnende for blød HRM-praksis. Medarbejderne behøver ikke at gardere deres egne interesser, da de har tillid til, at den lokale ledelse også værner om medarbejdernes interesser; de føler sig i forvejen retfærdigt behandlet. Derfor er der heller ikke behov for fagforeningens indblanding, da medarbejderne tør lade sig være sårbare og ikke frygter at blive "forrådt" af ledelsen. Når medarbejderne virkelig bliver behandlet med blød HRM-praksis, som virksomhedens mest værdifulde aktiv, som de gør på fabrikken, da mindskes behovet for at involvere fagforeningen i konflikter – medmindre det fx drejer sig om fortolkning af overenskomsten. Tillid er som nævnt centralt for, og faciliterer, at samarbejdet kan fungere, fremfor at der opstår konflikt; tillid er vigtigt for et velfungerende organisationsliv. Det er høj tillid og retfærdighed, der understøtter koordinering og samarbejde omkring kerneopgaven til begge parter til fordel. Deres samarbejde hviler således, som fabrikschefen antyder, på deres tillid til hinanden, som hviler på den retfærdighed medarbejderne oplever på fabrikken. Medarbejderne har tillid til ledelsen, til trods for omstruktureringer og fyringsrunder. Dette kan være fordi, at medarbejderne er bevidste om, jf. talsmanden Frodes kommentar om fyringsrunder, at det er et vilkår, når man arbejder på et slagteri. Det kan også skyldes, at tab af tillid herigennem minimeres ved, at medarbejderne involveres i beslutninger om forandringer – som det vil fremgå af næste afsnit har medarbejderne medindflydelse på det mere lokale beslutningsniveau. Det kan med denne fortolkning siges, at de gennem deres stærke, positive sociale kapital, og dels deres bløde HRM-praksis, fremmer tillid og heraf samarbejde, fremfor konflikt på fabrikken. Mere om hvordan deres samarbejde helt konkret fungerer, og hvordan de herved opnår et mere optimalt konfliktniveau i næste afsnit.

Samarbejde gennem medindflydelse, social støtte, informationsdeling og dialog

Mange af informanterne tilkendegiver også, at de sjældent oplever konflikt ift. ledelsen lokalt på fabrikken; at de ikke oplever de store sværds slag med den lokale ledelse. Tillidsrepræsentanten fortæller: *"(...) Jamen altså, det (konflikt) er jo egentlig som sådan aldrig noget ift. ledelsen. (...) Som sådan, her i huset, synes jeg ikke, at vi har det store bål med ledelsen."* Konflikt hører mere fortidens diktatoriske tider til lokalt på fabrikken – det kan siges, at de nu har få uenigheder, fremfor mange dysfunktionelle konflikter. Hvornår end der opstår en uenighed mellem ledelse og medarbejder på fabrikken, da prøver begge parter at nå til enighed gennem åben dialog. Fabrikschefen fortæller: *"(...) Vi prøver dialogens vej hele tiden. Altid. Først at snakke os igennem det – det er vi nødt til. Så det er måden, vi gør det på."* De er nødt til at bruge dialogens vej, medindflydelse og informationsdeling, altså bløde HRM-praksisser og social kapital, og prøve at nå til enighed derigennem – ellers opstår der dysfunktionel konflikt. De må undgå at have for meget dysfunktionel konflikt, i form af strejker, da det skader virksomheden, for på den måde på sigt at have en bedre chance for at kunne overleve og beholde deres arbejdsplads. De er nødt til at snakke om tingene og finde en fælles løsning, da

strejke vil skade fabrikkens overlevelse pga. den førnævnte hårde konkurrence fra udlandet. Fabrikschefen mener også, at medarbejderne tænker: *"Vi skal eder-bodæleme blive på vores arbejde (Klasker i hænderne). Vi snakker om tingene og får noget igennem den vej, i stedet for bare at rende hjem. For render jeg bare hjem, så mister jeg mit arbejde."* Den økonomiske ressourceknaphed, de oplever, har nødvendiggjort, at de indgår i fredelig dialog fremfor at ty til arbejdsnedlæggelse, da de ellers risikerer lukning, for på den måde at opnå et mere optimalt og funktionelt konfliktniveau, fremfor et dysfunktionelt konfliktniveau, der vil ødelægge dem på sigt. Tillidsrepræsentanten tilføjer til frokost, at de andre fabrikker i koncernen *"ikke når denne her fabrik til sokkerne"*, hvad angår dialog. Til interview fortæller han, at grunden til, at de har færre konflikter, eller strejker, i dag, sammenlignet med gamle dage, er fordi, at de er blevet bedre til at indgå i åben dialog med hinanden om sagerne. De har stadig uenigheder mellem ledelse og medarbejdere, men disse tages da mere konstruktivt op, sammenlignet med hvordan uenigheder håndteres på koncernniveau, eller hvordan man håndterede uenigheder for 30-40 år siden.

I nyere tid, lokalt på fabrikken, gør de således meget ud af at have denne åbne dialog og informationsdeling med hinanden. Til trods for rigtigt jobdesign og monitorering, da har de alligevel en andel blød HRM-praksis i form af medindflydelse, og de har som nævnt god social kapital, på fabrikken. Selvom medarbejdernes medindflydelse på overordnede ting, på koncernniveau, er minimal, hvorfor nogle medarbejdere kan have den opfattelse, at de ikke bliver hørt nok, så har de relativt god medindflydelse på mere lokale forhold, på afdelingsniveau, forklarer nogle medarbejdere til frokost. Dette er medarbejderne sikret gennem deres rammeaftale, hvori det står, at medarbejderne skal være medvirkende til, at man kan få løst arbejdet på så nem en måde som muligt. Hvis en medarbejder oplever problemer ift. arbejdet, da har de mulighed for at søge hjælp og støtte hos deres mestersvende, mester, talsmand, tillidsrepræsentant eller sikkerhedsleder – disse vil oftest gøre alt hvad de kan for at løse det pågældende problem. Medarbejderne kan også komme med forslag til dem. Disse aktører arbejder ofte sammen om at løse problemet eller overveje forslaget. Hvis problemet eller forslaget ikke er noget, som de kan ordne på det niveau, da går det videre til fabriksledelsen. Det er der klare retningslinjer omkring, og det kommer der oftest en god løsning ud af, fortæller sikkerhedslederen. *"Det klapper her i huset"*, fortæller tillidsrepræsentanten. Fabrikschefen tilføjer: *"Problemer skal høres og lyttes til (...) Og så må vi se, hvad vi kan gøre derudfra. (...) Det bliver vi nødt til. Det hersker der ingen tvivl om."* På fabrikken har de mulighed for at komme med forslag til forbedringer eller nye idéer, gennem deres talsmænd og repræsentanter, til SU-møder, som de har fem gange om året, kvartalsmøder og tavlemøder. Sidstnævnte er mest til praktiske og tekniske ting, og har sat stop for frustrationer over, at tingene i sin tid blev glemt, selvom det blev nævnt *"17 gange"* – nu skrives det op, hvad der skal ordnes, og hvornår det bliver ordnet; det har medvirket til, at næsten ingen brokker sig over det praktiske længere. Det sker dog, pga. deres økonomiske situation, at deres forslag helst ikke må koste noget; at kun kortsigtede investeringer med sikkert afkast bliver godtaget, fortæller tillidsrepræsentanten efter frokost. Tillidsrepræsentanten tilføjer fra sit interview: *"Der er jo noget, der hedder "need to have" og "nice to have". Og i den branche vi er i, der er det der "need to have", det er nok mere essensen mange gange."* Hvis det kan passe ind i deres processer, hvis det kan lade sig gøre, og hvis det er gode forslag, så gør de det; så bliver der sat ressourcer af til det, med henblik på et fordelagtigt output.

Medarbejderne kan således nemt og sikkert give udtryk for deres meninger, lokalt på fabrikken. Det bliver der ikke set ned på, at man gør. De får ros, hvis de finder en smartere måde at udføre deres arbejde på. Dette har de lov til, og det gør medarbejderne også meget ud af; de tager ofte ting op med den lokale ledelse. Nogle drøfter ting med ledelsen dagligt. Men det er ikke altid, at de tager tingene op med

ledelsen. Dette kan især være, hvis det drejer sig om et mere individuelt problem, hvorved det bliver mere personfikeret og derfor muligvis ubehageligt at tage op med mester eller den højere ledelse – fx førnævnte sag om mobning. Det er nemmere, hvis man kan finde solidaritet i en gruppe og stå sammen om en sag. *”Og det er derfor, at der oftere er konflikter”*, fortæller fabrikschefen, fordi problemet kan være større end ledelsen tror, i hvilket tilfælde problemet kan blive negligeret. Det kan skabe frustration iblandt medarbejderne overfor ledelsen, når der sker et sådant ”svigt”, fortæller han. På interviewtidspunktet har de planer om snart at indføre LEAN for de fleste af afdelingerne, hvilket vil medføre flere tavlemøder og mere medarbejderinddragelse, især ift. at løse diverse irritationsmomenter. Det prøver de i høj grad at få mere af. Fabrikschefen fortæller:

Jens-Peter: ”(...) Det er jo ude på gulvet, at alle idéerne de er, ikke? (...) Vi lytter meget til, hvad der bliver sagt. (...) Køre det, diskutere det igennem, kan det lade sig gøre, kan det ikke lade sig gøre, men jeg tror på at vores nye koncept med LEAN, det er virkelig vores hensigt, at vi vil prøve at tage et spadestik dybere nede, og så få de idéer til at blomstre op, og så give det noget attention. (...) Og ikke bare, at det er en god idé, som så falder til jorden igen (...) Så vi kan komme tættere på hinanden, og stå tættere med hinanden og få snakket om tingene.”

Den lokale ledelse har store forventninger til LEAN, der er påvist at skabe mere tilfredshed, idet at man som medarbejder får medindflydelse og deraf føler sig taget alvorligt, når de kommer med noget. De har således en engageret ledelsesstil på fabrikken karakteriseret ved, at medarbejderne involveres i beslutninger om forandringer og i udviklingen af nye idéer – dette er en blød HRM-praksis. Ligeledes skinner fabrikschefens menneskeopfattelse, der er i tråd med teori Y, frem. Han er engageret i sine medarbejdere, vil gerne lytte til deres problemer og forsøge at komme tættere på dem. Medarbejderne bliver hørt og taget med på råd – deres input tages oftest glædeligt imod af ledelsen, som den ressource medarbejderne udgør. Medarbejderne ses som værende opfindsomme og proaktive i løsningen af organisatoriske problemer, hvorfor de involveres. Dette er modsat på koncernniveau, hvor medarbejderne betragtes med teori X og ikke involveres overhovedet. De har også en grupperet arbejdsorientering på fabrikken, hvilket også er en blød HRM-praksis, hvor medarbejderne frit kan søge hjælp og støtte hos deres mester eller talsmand, som er påkrævet at gøre, hvad de kan for at hjælpe. At medarbejderne ofte kommer til deres nærmeste ledere, hvis de oplever et problem, kan skyldes deres førnævnte gode tillid mellem leder og medarbejder; denne er som nævnt nødvendig for, at medarbejderne kan snakke åbent med deres ledere om eventuelle problemer. Er der ikke denne tillid, da kan parterne ikke snakke åbent om problemerne, og ingen bliver klogere på, hvad der er galt i virksomheden. De lytter til problemerne og forsøger at løse dem, da de ved, at det ellers kan vokse sig stort og føre til dysfunktionel konflikt. Mere om dette senere i dette afsnit.

De gør også meget ud af informationsdeling på slagteriet, fx med morgenbriefing hver eneste morgen, hvor medarbejderne bliver informeret om dagens opgaver, dagens gang, samt overordnede nyheder, hvis der er det, fortalt af fabrikschefen selv. Derudover har de infoskærme og tavler rundt omkring på fabrikken, hvor der viderebringes vigtige informationer til medarbejderne om fx mål, nye tiltag og hvad de ellers går med i

hovedet. I frokostpausen ser undertegnede, at infoskærmen kører i loop med nyheder, slagtestatistik, tilbud om fitness og ugens menu i kantinen. Til AMO-møde overvejer de at have sikkerhedsregler kørende i loop på infoskærmene, evt. med fjollede tegninger og smileys. Sikkerhedslederen tilkendegiver, at han ikke savner mere information, at det fungerer godt, men at det kan være svært at nå ud til alle – fx ud til de, der af den ene eller den anden årsag ikke har været tilstede den dag. Talsmanden Rasmus savner dog lidt information, fx om man har fået fri, når man har bedt om fridag. Medarbejderne mener generelt, at de får nok, klar og rettidig information lokalt på fabrikken. Samme gør sig ikke gældende for information fra hovedkontoret. De gør meget ud af denne informationsdeling, fordi de ved, at det er medvirkende til, at hverdagen bliver mere forudsigelig, så man bedre kan have tillid til hinanden på tværs af hierarkiet, fordi der på den måde ikke kommer overraskelser ”som en tyv om natten”. Det bliver herved nemmere for dem at samarbejde, og de opnår et mere optimalt konfliktniveau. Fabrikschefen fortæller, da undertegnede spørger ham, om de deler vigtige informationer med hinanden ift. arbejdet:

Jens-Peter: ”(...) Vi prøver på at dele alle de informationer, der er relevante. Men det kan selvfølgelig altid blive bedre. Men hvis det ikke bliver informeret ordentligt, kan der mange gange komme rygtedannelse. (...) Det er med at banke dem (rygterne) i jorden så hurtigt som overhovedet muligt. Det er de heldigvis gode til at komme og sige: ”Vi har hørt det og det, hvad siger du til det?” Og så forklarer vi det altid, for det hjælper. (...) Rygter er det værste, der kan ske.”

Rygter kan give anstød til konflikt, men gennem informationsdeling begge veje, som fabrikschefen illustrerer det her, da undgår de disse konflikter. Det vides ikke hvilke rygter, der er tale om, men det kunne fx være ift. fyringsrunder, akkordstramning eller lignende. Informationsdeling kan også være afgørende for, at forandringer ikke mødes modstand og trappes op til konflikt. Fabrikschefen fortæller:

Jens-Peter: ”Og lige så snart, der sker en teknisk ændring, og man flytter på hverdagen for medarbejderne, så kommer paraderne op, og de siger: ”Hvorfor gør vi det?” Der skal man være rigtig skarp for at få fortalt hvorfor, og hvordan og hvorledes. (...) Og det er så bare måden, man får det håndteret på og får det solgt bedst muligt til medarbejderne, så de har medfølelse og forståelse for det. (...) ”Prøv at høre her, det er det her, der skal til, for at vi kan overleve.” Og kan man få dem til at forstå det, så er det ikke noget problem.”

Ved informationsdeling kan ledelsen således ofte få medarbejderne til at forstå, hvorfor de her ændringer er nødvendige for virksomhedens overlevelse, og herved undgår de konflikter i forbindelse med forandringer. Hvis ikke ledelsen formår dette, da ”bliver det svært”, fortæller han. Fabrikschefen fortsætter: ”Og når så det går galt, kan man kun bebrejde sig selv for, at man ikke har informeret ordentligt.” Det er noget, de arbejder meget med; hvad og hvordan de bør informere. Til SU-møder informerer de også om, hvad prognosen er for næste år, hvordan verdensmarkedet ser ud, osv. Fabrikschefen fortæller: ”Det har jo nogle konsekvenser, som vi hele tiden prøver at kommunikere ud.” Herved får medarbejderne den økonomiske forståelse, der

blev nævnt i afsnittet om økonomisk ressourceknaphed, der som nævnt er medvirkende til, at de oplever færre konflikter. Som tillidsrepræsentanten fortæller: *"Jamen altså information, det er vejen frem, altså. Uden den, så glem... Så brænder lortet sammen, sådan groft sagt."* Med den markedssituation de har i dag, er de "nødt til at informere hinanden", fortæller han; fortælle tingene med det samme, med åbenhed og ærlighed, også selvom det kan være ubehageligt, så det ikke "kommer som en tyv om natten", da det ellers er noget af det, der virkelig kan skabe røre iblandt medarbejderne. Fabrikschefen spiller således som mellemleder en vigtig rolle i at forsøge at forene det "globale" med det "lokale" – mere om dette i diskussionsafsnittet. Også hvis de har et teknisk problem, der ikke kan løses, da må de informere om, at det ikke kan løses, for ellers går medarbejderne og venter i frustration med forventningen om, at det bliver løst. Tillidsrepræsentanten fortsætter, at medarbejderne også går til deres leder og siger: *"Giv os lige et praj om det, for så kan vi få forklaret nogle andre det også."* Denne informationsdeling begge veje er da med til at skabe mere forudsigelighed for medarbejderne; de ved fx hvilke forandringer, der er på vej, hvorfor og hvordan. Der er således åbenhed omkring beslutningsgrundlaget. Det kan også tænkes, at deres tillid til hinanden styrkes herigennem, da medarbejderne på den måde gør sig erfaringer om fabriksledelsen som værende tilregnelig og forudsigelig, da de som nævnt spiller med åbne kort og aktivt søger at informere hinanden. Således fremmes også deres samarbejde. De har således god strukturel social kapital i virksomheden, der som nævnt bygger på deres gode relationelle sociale kapital og tillid; positiv personlig interaktion og tillid faciliterer delingen af flere og vigtigere informationer.

Efter den tumult der var, da ledelsen greb for sent ind ift. mobning, har de nedsat en arbejdsgruppe bestående af fabrikschefen, næstkommanderende, talsmænd, sikkerhedslederen og nogle medarbejdere, der sammen sætter en finger på pulsen, og holder øje med og er opmærksomme på, hvad der kunne være af mindre sager, der kan vokse sig større og mere problematiske. De forsøger i fællesskab at spotte det, hvis nogen de har det fysisk eller psykisk dårligt, eller er utilfredse med noget arbejdsmæssigt, for da at få snakket med dem om det og finde ud af, hvad der rører sig rundt omkring – det er som nævnt ikke altid, at medarbejderne selv tager det op, selvom muligheden er der. Det har de gjort til deres opgave at holde øje med og få løst. Disse ting tager de op til møder 3-5 gange om året, hvis der er nogen, der har fået øje på et muligt problem. Langt hen af vejen løser man problemerne på den måde, fortæller sikkerhedslederen. Han fortæller også om, hvordan denne finger på pulsen, informationsdeling og dialog relaterer sig til konflikt, da undertegnede spørger ham, om denne dialog gør, at de uenigheder, der trods alt opstår, ikke bliver værre:

lb: "(...) Det gør, at man i hvert fald tager nogle ting, som man kan holde øje med løbende, sådan så man ikke skubber det hele ud – så 10 måneder senere, så står alle sammen og slåser i en boksering. Det foregår i hvert fald ikke. Så løser man nogle af de der ting hen af vejen."

Han fortsætter, at så kommer de ikke så "langt på konfliktrampen". Herved når de at opdage og forsøge at løse problemerne, inden problemerne vokser sig så store, at det kan føre til dysfunktionel konflikt. De kan således bedre gribe rettidigt ind, så det ikke når så langt igen, som det gjorde i den sag om mobning. De forsøger også at tage mindre problemer op til SU-møde og behandle dem der, inden det optrappes, for at

undgå konflikt. Herved opnår de et mere optimalt, funktionelt konfliktniveau. Det kan også siges, at der opstår det organisatoriske klima karakteriseret ved bekymring for medarbejderne, der karakteriserer blød HRM-praksis, og som medarbejderne kan tænkes at reagere positivt på.

På fabrikken er der respekt for uenighed og normer for, hvordan man tackler det. Kritiske stemmer bliver mødt positivt, lyttende og med ros, så længe det er konstruktiv kritik, modsat på koncernniveau, hvor kritiske stemmer som nævnt mødes med trusler og fyresedler. De har en gældende aftale eller norm på fabrikken om, at når der opstår en uenighed, da må arbejdet ikke nedlægges, der må ikke strejkes, førend medarbejdernes repræsentanter har indgået i åben dialog med ledelsen om den pågældende sag først. Talsmanden Frode fortæller:

Frode: "(...) Så skal de reelt vente til, at vi har holdt et møde med ledelsen, hvor vi diskuterer situationen med dem. (...) Men det er for at prøve at løse nogle kriser, inden at de udvikler sig til strejke og det der."

På fabrikken har de således normer for hvordan man tackler uenighed konstruktivt. Medarbejderne strejker ikke som det første, hvad ellers var tilfældet for 30-40 år siden. De går dialogens vej i stedet for, som fabrikschefen fortæller, altid. Talsmanden Frode fortsætter:

Frode: "(...) Det er sådan også, at vi går ud med nogle fælles beslutninger, i stedet for, at han lige pludselig kommer med et eller andet."

Da undertegnede spørger ham, om de undgår at optrappe konflikter, når de drøfter sagerne med hinanden, svarer han:

Frode: "Ja, det synes jeg, at vi gør mange gange, fordi vi er næsten altid enige, inden vi går ud med noget. (...) Det er yderst sjældent, at det optrapper sig til en stor konflikt. Jeg synes, at vi er gode til at finde en fornuftig løsning, inden det når så langt."

I dag har de således få uenigheder fremfor mange konflikter. Sikkerhedslederen tilføjer, at de langt hen af når til enighed og kompromis gennem dialog. Beslutninger accepteres, fordi medarbejderne er blevet hørt – de har fået lov at sige deres mening om sagen, og denne bliver ofte taget til efterretning. De føler sig taget alvorligt. Dette er modsat på koncernniveau, hvor ledelsen træffer beslutninger uden at involvere medarbejderne og har den grundholdning, at hvis medarbejderne ikke kan lide beslutningen, så kan de bare for-

svinde. Ved dialogens vej formår de således at forblive på et mere optimalt konfliktniveau lokalt på fabrikken, når der opstår uenigheder mellem ledelse og medarbejder. Oftest træffer de også bedre og mere tilfredsstillende fælles beslutninger, som begge parter kan være enige om, fordi de lærer og evaluerer hvordan problemerne bør tackles hver gang, at de har haft en funktionel, eller sjældnen gang dysfunktionel, konflikt. Derigennem kan ledelsen rette på egen negativ adfærd, hvilket kan tænkes at fremme tilliden. Mange af disse betragtninger understøttes af tillidsrepræsentanten, da undertegnede spørger ham, om det er deres dialog, gode tillidsforhold, at de spiller med åbne kort og har informationsdeling med hinanden, der gør, at de undgår at have meget konflikt eller undgår at optrappe til det:

Marcus: "Det gør alt det der. Altså, det er jo lige nøjagtig der, vi undgår konflikten; information og så dialog. De to ting hører uhjælpeligt sammen."

Det er således, ifølge tillidsrepræsentanten, deres informationsdeling og deres dialog i kombination, der sikrer fabrikken et mere optimalt konfliktniveau.

Afslutning

Det er således gennem en engageret ledelsesstil, bestående af medindflydelse, dialog og informationsdeling, samt en grupperet arbejdsorientering, hvor man når som helst kan banke på hos mester for hjælp og støtte, samt social kapital og tillid, der gør, at de oplever et mere optimalt konfliktniveau på fabrikken, hvor uenigheder tages konstruktivt op. Medarbejderne bliver hørt og taget med på råd ift. ting, der er uenighed om, og derfor bliver beslutninger herom oftest accepteret. De har indrettet forholdene på fabrikken sådan, at funktionel sagskonflikt ikke udvikler sig til dysfunktionel konflikt, fx strejke, ved hjælp af blød HRM-praksis og social kapital. De formår ofte at nå enighed eller kompromis gennem dialog. Således kan de samarbejde på tværs af hierarkiet og være til gavn for hinanden. Her er der således et argument for, at konflikt kan være skabt, idet at blød HRM-praksis, samt positiv og balanceret social kapital, tilsyneladende har stor indflydelse på, hvor højt niveauet bliver for de konflikter, der måtte opstå. Dvs., at blød HRM-praksis og god social kapital gør, at konfliktniveauet bliver mere optimalt.

Ved at opbygge social kapital, og anvende en mere engageret ledelsesstil, har denne fabrik således bevæget sig fra en kultur af konflikt og interesseforskel til gensidig tillid og respekt; mindre konflikt og mere samarbejde. På den måde minder denne fabrik meget om slagterierne undersøgt af Hasle og Møller, som er beskrevet i teoraftsnittet om social kapital og konflikt. De har haft samme transition fra mistillid samt hyppige og spontane strejker, til gensidig tillid samt dialog og oftest et mere optimalt konfliktniveau; fra forhandling til dialog, fra konflikt til samarbejde. Det er muligt, at der er tale om samme slagteri. Det vides dog ikke med sikkerhed, hvordan denne transition er fundet sted i denne virksomhed.

Når samarbejdet fejler

Ifølge fabrikschefen er det kun en ud af ti gange, eller en ud af 25 gange, at de ikke kan nå til enighed og kompromis gennem dialog. Det er meget sjældent. Ifølge tillidsrepræsentanten er det netop fordi, at de har meget mere dialog i dag, at de har færre og mindre konflikter, end de havde engang. Han fortæller: *"Det er vejen frem. (...) Så bliver folk på deres pladser."* Det glipper angiveligt kun, hvis de er så uenige om en situation, fx stramning af akkorden, ift. hvad man kan tillade sig indenfor rammeaftalen, og ledelsen er sikre på, at de har ret til at lave en bestemt ændring, men medarbejderne svarer: *"Jamen det kan sgu godt være, at i har ret, men vi synes, at det er uretfærdigt alligevel."* Som fabrikschefen fortæller: *"Men mange gange så er det jo også så ophedet en stemning, at det ikke kan løses via fornuftens vej. Så optrappes det."* Når dialogen har fejlet sådan, da er det, at de kan opleve strejke – og når det er kommet så vidt, da må arbejdsmarkedets parter, her NNF og DI, involveres, eller der må retslig afgørelse til. En mulig fortolkning af, hvorfor det slår fejl denne ene ud af 25 gange, oftest angående akkordstramning, er, at parterne engagerer så meget desto mere intenst i konflikten, når der er denne økonomiske ressourceknaphed, som de oplever i koncernen, og at konflikten bliver følelsesladet, fordi medarbejderne i forvejen føler sig "sparet ihjel". Dette kan blokere for diskussion sådan, at det bliver meget svært at nå til enighed, selv når man aktivt forsøger at have en åben dialog omkring problemet. For høj intensitet, ofte pga. økonomisk ressourceknaphed og følelser, kan således gøre, at dialogen slår fejl. Tillidsrepræsentanten fortæller, at det skaber sammenhold i afdelingerne, når deres løn er truet. Talsmanden Frode tilføjer: *"Jamen, det er vi sgu ikke flove over. Hvis vi konflikter, så er det fordi, at det er nødvendigt."* Medarbejderne strejker således kun, når de føler, at det her, det går bare ikke; ledelsen beder om for meget, og de enten kan eller vil ikke indgå et, for medarbejderne, acceptabelt kompromis. Når de har haft en konflikt, da evaluerer de efterfølgende på det og diskuterer, hvad gik galt, og hvordan man kan gøre noget ved det fremadrettet. De følger op på det og sætter en dato for, hvornår de diskuterer det igen. De lærer hver gang, der er en konflikt, så der ikke opstår det samme problem igen.

Men oftest undgår de strejke og dysfunktionel konflikt netop fordi, at de har denne dialog, og på den måde opnår de oftest et mere optimalt konfliktniveau, modsat dengang i gamle dage, hvor medarbejderne intet havde at skulle have sagt, og derfor var nødsaget til at strejke for at blive hørt og taget alvorligt. Nu får medarbejderne lov at give udtryk for deres mening, deres ord tages ofte til efterretning, og de føler sig taget alvorligt. Ligeledes hersker der tillid til, at man alle arbejder for det fælles bedste. Dog kan deres mere optimale konfliktniveau i dag, sammenlignet med deres fortid, også skyldes medarbejdernes økonomiske forståelse. Fabrikschefen fortæller, da undertegnede spørger ham, om fraværet af konflikter i nyere tid skyldes deres gode tillid til hinanden:

Jens-Peter: *"Både tillid og fornuften i at sige: 'Jamen, vi ødelægger vores arbejdsplads ved at lave konflikter. (...) Og den konsekvens, det beror jo på al sund fornuft. Vi skal jo passe vores arbejde og snakke om tingene – og kan vi det, og køre en god, solid drift, jamen så har vi også en meget større chance for at beholde vores arbejdsplads (...) Du skal bare have dialogen omkring det og forståelsen for det.'"*

Fabrikschefen mener således, at deres optimale konfliktniveau ikke alene skyldes deres gode dialog og tillid, men også deres økonomiske forståelse, der dog som nævnt kan være afstedkommet af deres gode informationsdeling.

Diskussion

Er konflikt både iboende og skabt?

Specialet er udarbejdet med baggrund i to teser; enten er konflikt mellem ledelse og medarbejdere iboende og uundgåeligt, eller også er konflikt skabt som en virkning af hård HRM-praksis fremfor blød HRM-praksis. Begge teser er tilsyneladende delvis korrekte.

Som det ses i casevirksomheden, da oplever de konflikter, der ikke nødvendigvis udspringer af hård eller blød HRM-praksis. Deres konflikter mellem ledelse og medarbejdere drejer sig 90 % af tiden om stramning af medarbejdernes løn og personalegoder. De oplever hård konkurrence fra udlandet og må spare for at kunne følge med, hvilket har ført til økonomisk ressourceknaphed og deraf intenst engagement i disse konflikter. Andre gange centrerer konflikterne sig om modsatrettede signaler, fejlslagen information, stive "emner" og uenighed om, hvordan tingene bør tackles ift. mobning. Disse konflikter har som nævnt ikke nødvendigvis noget med hård eller blød HRM-praksis at gøre, men snarere nogle andre interne og eksterne faktorer, der skaber konflikt. Derfor er der på den ene side et argument for, at konflikt mellem ledelse og medarbejdere kan være iboende, som konfliktteori antyder.

På den anden side da ses det i casevirksomheden, at HRM-praksis og social kapital har en virkning på niveauet for disse konflikter. For 30-40 år siden, da medarbejderne ikke havde nogen medindflydelse, da havde de kun mulighed for at blive hørt og taget alvorligt, hvis de strejkede, hvorfor at konfliktniveauet var højt og dysfunktionelt dengang. I dag, på koncernniveau, bliver konflikterne undertrykt eller stiltiet ved brug af trusler og sanktioner således, at der ikke opstår strejke, hvorved at konfliktniveauet bliver lavt, dog uden, at konflikterne reelt bliver løst; de ligger stadig under overfladen. Lokalt på fabrikken har de derimod positiv social kapital og tillid, der understøtter deres gode samarbejde gennem bløde HRM-praksisser som engageret ledelsesstil og grupperet arbejdsorientering, hvorved de oftest forholder sig på et optimalt konfliktniveau og reelt løser konflikterne, modsat på koncernniveau. Med dialog undgår de således oftest strejke lokalt på fabrikken. Alt dette stemmer overens med det, som flere HRM-teoretikere har udpeget, jf. indledningen og teoriafsnittet.

Konflikt kan således siges at være både iboende og skabt, idet at konflikter kan opstå uafhængigt af HRM-praksis, men at disse konflikters niveau ofte vil afhænge af negativ versus positiv social kapital samt hård versus blød HRM-praksis. Fabrikschefen støtter op om denne udlægning, da undertegnede spørger ham, om de oplever en blanding af, at de dels nogle gange har uundgåelige konflikter, fx tolkning af rammeaftaler, og dels andre konflikter, der er relativt nemme at undgå, så længe de har en dialog omkring den pågældende sag:

Jens-Peter: "Ja, lige præcis. Du skal bare have dialogen omkring det og forståelsen for det."

Spørgsmålet byder sig da, i hvor høj grad iboende konflikt kan imødegås med blød HRM-praksis og social kapital. Med denne dialog og informationsdeling, der bygger på deres tillid til hinanden, kan de som nævnt samarbejde og nå til enighed i 24 ud af 25 af tilfældene. Dette er til trods for, at konflikterne 90 % af tiden centrerer sig omkring medarbejdernes løn, hvilke ellers kan blive intense og følelsesladet pga. den økonomiske ressourceknaphed, de i forvejen oplever, hvilket kan blokere for diskussion. De har nogle gange nogle uundgåelige, iboende konflikter, fx de, der følger af lønstramninger. De bliver nødt til at stramme lønnen til, for overhovedet at kunne overleve med den hårde konkurrence fra udlandet, ifølge fabrikschefen, hvilket kan skabe konflikt, da medarbejderne i forvejen føler sig presset. Det er konflikt eller ”død” for dem nogle gange. Men med blød HRM-praksis og social kapital, da kan selv disse konflikter oftest bevares på et optimalt konfliktniveau, hvor uenigheder tages konstruktivt op – cirka 24 ud af 25 af tilfældene. Det lykkes således ikke altid, men langt hen af vejen gør det. Med informationsdeling får medarbejderne også forståelse for forandringer og beslutningsgrundlagene herfor, og med deres gensidige tillid bliver disse forandringer ikke nødvendigvis tolket negativt.

Med hård HRM-praksis, eller nærmere bestemt manglende medindflydelse, hvor medarbejderne intet har at skulle sagt, da har medarbejderne kun mulighed for at modsætte sig ledelsen og blive hørt ved at strejke, når der opstår en uenighed. Der bliver således kun mulighed for dysfunktionel konflikt. Hvis man som leder dertil benytter sig af trusler om firing, og medarbejderne har svært ved at få job andre steder, da bliver det kun til latent konflikt. Konflikten er der stadig, men den bliver ikke adresseret – den kommer slet ikke på dagsordenen. Hvis man som leder derimod bruger blød HRM-praksis, eller nærmere bestemt giver medindflydelse og opbygger god og balanceret social kapital, da giver det medarbejderne mulighed for at tage deres uenighed op med ledelsen på en mere konstruktiv måde. Der bliver på forskellige måder, herunder dialog, social støtte og en finger på pulsen, mulighed for at tage tingene op i det små, førend det udvikler sig til et stort problem, der fx kan give sig udslag i strejke. De får mulighed for at løse tingene og finde en fornuftig fælles løsning, inden at det udvikler sig til strejke. Dette er modsat før i tiden, hvor man lod uenighederne udvikle sig til strejke, og modsat på koncernniveau, hvor man i stedet undertrykker konflikter. På den måde giver blød HRM-praksis og social kapital mulighed for i langt de fleste tilfælde at bevare et optimalt konfliktniveau. Der vil med andre ord altid være konflikt i virksomheder, men med medindflydelse og social kapital, da forbliver konflikter oftest funktionelle fremfor dysfunktionelle. I relation til kritisk realisme bekræfter dette perspektivet om, at A ikke altid nødvendigvis fører til B, men at virkeligheden er et væld af interagerende generative mekanismer, der tilsammen skaber de begivenheder, eller her konflikter, som vi oplever.

Fabrikschefens rolle som mellemleder

Mellemledere har en særlig rolle i virksomheder. Det er mellemlederens opgave, indenfor de rammer, som topledelsen udstikker, at forene det ”globale” med det ”lokale”. (Larsen et al 2014: 301). Samme gør sig gældende for fabrikschefen på dette slagteri. Han må være loyal overfor topledelsen, men må samtidigt arbejde for at have mindst muligt konflikt. Dette er en udfordring, da direktionen kommer med sparekrav, og medarbejderne i forvejen føler sig presset mht. løn og arbejdstempo. Dette løser han ved at anvende bløde HRM-praksisser, der bygger på hans gode forhold til medarbejderne og den sociale kapital mellem dem; han informerer om, hvorfor det er essentielt, at disse spareplaner bliver ført ud i livet, og har generelt en åben dialog med medarbejderne ved andre uenigheder. Dette står i kontrast til direktionens hårde HRM-

praksisser; de involverer ikke medarbejderne i større beslutninger, og truer dem til at gøre, hvad der bliver sagt. Fabrikschefen er således en nøgleperson, der har til opgave at implementere topledelsens tiltag, men samtidigt få det hele til at fungere i det daglige lokalt på fabrikken. Dette er et af specialets hovedfund. Det er af afgørende betydning for konfliktniveauet, hvordan mellemledere løser denne udfordring, med henblik på at bevare, eller skabe mere, samarbejde. Mellemlederen er således en nøgleperson, der må forene direktionens krav og medarbejderne s behov ved hjælp af fx dialog og informationsdeling.

Retorik versus virkelighed

Der kan dog være tvivl, om hvorvidt der i nogle tilfælde reelt anvendes blød HRM-praksis i casevirksomheden, eller om der nogle gange snarere er tale om blød retorik. Som nævnt da bruger ledere ofte blød HRM-retorik til at maskere, og således slippe afsted med, at der anvendes hård HRM-praksis. Her er det interessant at se nærmere på, om det er blød retorik, eller blød HRM-praksis i form af medarbejderinvolvering og social støtte, der egentlig skaber et mere optimalt konfliktniveau – eller om det er begge dele. Talsmanden Rasmus præsenterer et eksempel, der kan fortolkes som brug af blød retorik fra ledelsens side:

Rasmus: *"Jamen vi tager det da op, men igen, om man bliver hørt. (...) De lytter, men det er jo ikke altid, at de har hensigt med det, vel? Vi kan godt komme og sige: "Vi synes, at nu skal vi prøve at gøre sådan og sådan." "Jo, men det kunne også være en god idé." Det sker bare næsten aldrig."*

Ifølge talsmanden Rasmus får medarbejderne lov til at give udtryk for deres meninger, og ledelsen lytter også til dem, men at det ofte er som om, at ledelsen ikke har nogen hensigt med det. At det reelt er skinddemokrati. At de bare bliver talt efter munden på, mens ledelsen kører som man altid har gjort, hvorved medarbejderne i realiteten ikke rigtig har medindflydelse. Nogle af fabrikschefens udtalelser kan også tolkes som anvendelse af blød retorik:

Jens-Peter: *"(...) Vi skal tænke så rummeligt og så empatisk som overhovedet muligt, for ellers så kan vi ikke holde på vores medarbejdere. (...) For hvis vi viser empati (...) overfor medarbejderne og opbygger det der tillidsforhold, jamen så kører det jo sådan set. Så får du jo nogen med på vognen hele tiden. Og du viser dig som et godt menneske."*

Jens-Peter: *"Og lige så snart, der sker en teknisk ændring, og man flytter på hverdagen for medarbejderne, så kommer paraderne op, og de siger: "Hvorfor gør vi det?" Der skal man være rigtig skarp for at få fortalt hvorfor, og hvordan og hvorledes. (...) Og det er så bare måden, man får det håndteret på og får det solgt bedst muligt til medarbejderne, så de har medfølelse og forståelse for det. (...) "Prøv at høre her, det er det her, der skal til, for at vi kan overleve." Og kan man få dem til at forstå det, så er det ikke noget problem."*

Jens-Peter: *"Og kan man via dialogens vej få tillid, få det kørt så tæt op på grænsen som overhovedet muligt, så er det det, man skal. Men engang imellem så bliver man jo lige nødt til at trække en streg. Så tager man jo kampen. Selvfølgelig gør man det."*

Her er flere eksempler hvor fabrikschefen snakker om at sælge eller iscenesætte spareplaner; få det til at lyde som om, at det her også er i medarbejdernes interesse, selvom at direktionen samtidigt får mere i løn, og på den måde behandle medarbejderne som en omkostning snarere end en ressource. Det forekommer som om, at han forsøger at tilpasse medarbejderne og deres forståelse til organisationen og dennes formål, at opnå maksimal profit, fremfor at tilpasse organisation til menneskene i den. Han snakker om at få dem med på vognen og vise sig som et godt menneske. Spørgsmålet er da, om man i virkeligheden handler empatisk, når man tilsyneladende ved retorik forsøger at køre den helt op til grænsen, så ledelsen får så meget af sin vilje igennem som muligt alligevel, og nogle gange trække en streg i sandet, og således ignorere medarbejdernes side af sagen. Dette ville være en alternativ fortolkning. Et andet eksempel fra fabrikschefen, der kan tolkes som brug af blød retorik, er:

Jens-Peter: *"(...) Den rammeaftale holder vi os til. Og det er klart... Deres forståelse af rammeaftalen kan godt være lidt differentieret ift. min forståelse af rammeaftalen. (...) . De vil altid føle, at når vi strammer akkorderne, så er det uretfærdigt. Og vi vil sige: "Jamen det har vi ret til iht. vores overenskomst. Vi kan gøre, ligesom det passer os, mht. vores overenskomst, bare det holder sig indenfor vores overenskomst, indenfor de rammer, der er der." Så kan vi ikke dømmes til noget. Det er jo ikke ensbetydende med, at der ikke sker en ulovlig konflikt, fordi de synes, at det er helt forkert – eller at vi har tolket overenskomsten lempeligt i nogle perioder (Banker periodisk i bordet), så strammer vi lige pludselig op. (...) Hvor vi ved, at vi har fuldstændig ret, at det er den måde, man kan håndtere tingene på. (...) Men det er værre, hvis de siger: "Jamen for helvede, mand, det kan i rende og hoppe med – det vil vi ikke." Selvom vi er i vores ret til det..."*

Han udviser umiddelbar sympati for medarbejdernes fortolkning og umiddelbar åbenhed overfor, at der kan være tale om uretfærdighed, men insisterer da på, at det er ledelsens fortolkning, der er den rigtige, at det bliver sådan som ledelsen siger, ledelsen gør det alligevel, og at ledelsen ikke kan "dømmes til noget". Spørgsmålet er da, om der er tale om ægte sympati? Der synes både her og i det forrige at være forskel på ledelsens holdning og dens adfærd; at de nogle gange ikke er så "empatiske" alligevel. Et af de mest sigende eksempler fra fabrikschefen, der kan tolkes som blød retorik, er hans udlægning af sit menneskesyn, da undertegnede spørger ham, om han betragter sine medarbejdere som værende kompetente og aktive, eller omvendt:

Jens-Peter: *"Om det bare er arme og hænder, jeg har købt? (...) Jeg betragter alle som nødvendige. (...) Og det er mig selv, min driftsleder, manden på gulvet og det er manden, der går derude (Banker let i bordet for hver han nævner). De er alle sammen aktive. (...) Ellers var de her ikke. (...) Så det er ikke maskiner, jeg har ansat. Men på den anden side set, hvis vi kan finde en maskine, der kan afløse en mand, så sætter vi selvfølgelig den maskine ind. Men det er ikke ensbetydende med, at jeg ser ned på menneskene. (...) Vi har nogle ressourcer, og de ressourcer det er også medarbejderne."*

Fabrikschefen beskriver medarbejderne som en nødvendighed og en ressource, men samtidigt vil han, hypotetisk set, omkostningsminimere ved at erstatte medarbejderne med maskiner, hvis der er mulighed for det. Det forekommer selvmodsigende. Først beskriver han dem som en ressource, og da som en omkostning. Der kan således være tvivl, om hvorvidt han virkelig betragter sine medarbejdere i tråd med teori Y, eller om det snarere er i tråd med teori X. Alternativt kan der dog være tale om, at fabrikschefens menneskesyn, præget af teori Y, ikke nødvendigvis afspejler sig i dennes HRM-praksis – måske pga. topledelsens krav, jf. forudgående diskussionsafsnit.

Disse er alle alternative fortolkninger. Det kan måske være blød retorik, der gør, at de oplever et mere optimalt konfliktniveau, men alligevel synes medarbejderne selv, at de når til enighed, og i praksis undgår at have problemer med ledelsen, ved brug af dialog og informationsdeling. De mener, at ledelsen betragter dem som værende aktive og kompetente. Der kan måske være tale om både blød retorik og reel blød HRM-praksis i nærværende sammenhæng. Der kan således måske være tale om indirekte og skjult magtanvendelse, idet at fabrikschefen forsøger at "sælge" sine tiltag til medarbejderne, fremfor at give dem direkte ordrer og trusler, som direktionen gør. Der har dog ikke været fokus på retorik versus virkelighed i nærværende speciales dataindsamling, hvorfor at det kan være svært at sige med sikkerhed, om det er det ene eller det andet, der gør sig gældende her. Det vurderes, at der mangler data for at kunne analysere dette felt. Dette er noget, der med fordel kunne forskes videre med; i hvor høj grad det er blød retorik eller blød HRM-praksis, der skaber et mere optimalt konfliktniveau.

Konklusion

Er konflikt et iboende aspekt af beskæftigelsesforholdet, eller afstedkommer konflikt af en ledelsesform præget af hård HRM-praksis? Og hvordan er konflikt henholdsvis iboende eller skabt?

Gennem interviews og observation på et slagteri, og efterfølgende fortolkning af det resulterende datamateriale, er her fundet frem til, at konflikt, i bred forstand, defineret som "en uenighed mellem to eller flere indbyrdes afhængige parter", er iboende i beskæftigelsesforholdet, men at niveauet for disse konflikter oftest vil være bestemt af hård versus blød HRM-praksis. Begge teser har således vist sig at være delvist rigtige. Der vil altid være både interne og eksterne faktorer, der skaber potentiale for uenighed, især jo mere strukturelt opdelt organisationen er. For den undersøgte produktionsvirksomhed gælder dette især lønkonflikt, som følge af økonomisk ressourceknaphed, der skyldes pres og konkurrence fra udlandet. Disse kan

være uundgåelige konflikter, hvor virksomheden må stramme til for at overleve, selv hvis det skaber konflikt. Hård HRM-praksis, eller nærmere bestemt manglende medindflydelse, giver kun mulighed for medarbejderne at give udtryk for deres uenighed, og blive taget alvorligt, via strejke. Hvis der ligeledes anvendes trusler og sanktioner, da forbliver konflikterne oftest latente; konflikterne undertrykkes. Begge tilfælde skaber mistillid, fjendtlighed og ubalanceret social kapital, hvilket går udover samarbejdet. Hvis man derimod anvender blød HRM-praksis, eller nærmere bestemt giver medarbejderne medindflydelse, samt opbygger god social kapital, da skabes tillid, og der bliver bedre mulighed for samarbejde, samt for at give udtryk for uenighed på en mere konstruktiv måde gennem dialog. Ligeledes kan man med informationsdeling skabe forståelse omkring beslutningsgrundlaget for forandringer, og opfange problemer i det små, førend disse udvikler sig til stor konflikt. Mellemedere spiller her en vigtig rolle i at forene topledelsens krav med medarbejdernes behov. Herigennem opnås således et mere optimalt konfliktniveau.

Der vil være potentiale for konflikt i virksomheder, uanset om de anvender hård eller blød HRM-praksis, men konfliktniveauet vil oftest forblive optimalt, hvis virksomheden er karakteriseret ved blød HRM-praksis, herunder især engageret ledelsesstil og grupperet arbejdsorientering, samt høj og balanceret social kapital. Disse bløde HRM-praksisser kan fungere i kombination med rigtigt jobdesign, som er en hård HRM-praksis, afhængigt af kontekst. Med dialog, social støtte og informationsdeling kan man oftest undgå strejke. Opsummerende kan det siges, at der er iboende årsager til konflikt, men at hård eller blød HRM-praksis, samt social kapital, har stor betydning for konfliktniveauet. På den måde kan konflikt mellem leder og medarbejder i virksomheder siges at være både iboende og skabt. Denne konklusion er dog med forbehold, da viden indenfor et kritisk realistisk perspektiv altid vil være fejlbarligt.

Perspektivering

Spørgsmålet byder sig da, hvilken betydning denne konklusion har for praksis. Eftersom at organisationer bør efterstræbe et optimalt konflikt, for hverken at stagnere eller at have for meget og for voldsom konflikt, da kan virksomheder med fordel fremadrettet søge at anvende en mere engageret ledelsesstil og grupperet arbejdsorientering, samt forsøge at opbygge positiv social kapital, med henblik på at opnå mere tillid, deraf mere samarbejde, og deraf et mere optimalt konfliktniveau. De kan herved skabe mere konstruktive normer for, hvordan man tackler uenigheder i virksomheden. Dette mere optimale konfliktniveau vil, jf. sontringen i indledningen, bevirke, at virksomhederne undgår at have for meget dysfunktionel konflikt, undgår høj personaleomsætning, samt opnår mere tilfredshed og produktivitet, til gavn for virksomhederne, deres medarbejdere og det bredere samfund.

Mht. videre forskning kunne dette speciale fortsættes i to retninger. Forskeren kunne undersøge, i hvor høj grad det er blød retorik eller blød HRM-praksis, der reelt skaber et mere optimalt konfliktniveau. Forskeren kunne også undersøge, hvordan virksomheder bedst kan gennemføre transitionen, fra hårde HRM-praksisser og negativ social kapital, til bløde HRM-praksisser og positiv social kapital, således at virksomheder kan opnå et mere optimalt konfliktniveau. I dette speciale blev der desværre ikke spurgt ind til, hvordan denne transition, fra mistillid og konflikt til dialog, fandt sted på slagteriet.

Efter nærmere refleksion er der flere ting, der kunne have gjort specialet væsentligt bedre. Koncerndirektøren burde også have været interviewet, for også at få hans perspektiv med, og således tilføje

endnu et "lag" til forståelsen af casevirksomheden. Han er en vigtig aktør. Det kan fx være, at han har en anden forklaring for, hvorfor han har fyret afdelinger med kritiske stemmer – om det var for at stiltie dem med pisk, i tråd med hård HRM-praksis, eller fordi det måske var økonomisk nødvendigt for virksomhedens overlevelse, eller en helt tredje forklaring. Derudover burde undertegnede også, til interviews, have været mere specifik i sin formulering af enkelte ord. Når undertegnede brugte ordet "konflikt", troede informanterne tilsyneladende oftest, at undertegnede mente "strejke", hvor undertegnede egentlig mente "en uenighed mellem to indbyrdes afhængige parter". Når undertegnede brugte ordet "leder", og dermed mente "fabrikschefen", fortalte informanterne ofte om den næstkommanderende og deres mestre – idet at de ofte brugte ordet "chef" i flæng, forekommer det nogle gange også uklart fra deres side, hvem der egentlig er tale om. Yderligere burde undertegnede i sin interviewguide måske have haft mere fokus på forskelle de enkelte afdelinger imellem. Flere af informanterne, der kommer fra flere forskellige afdelinger, har vidt forskellige meninger om fx, hvad deres konflikter centrerer sig omkring, hvor meget medindflydelse de har, hvor ofte og hvordan man interagerer med fabrikschefen, samt en række andre punkter. Som sikkerhedslederen fortalte undertegnede: *"Du kan ikke helt sammenligne afdelinger."* Yderligere burde undertegnede ikke have valgt at udføre alle seks interviews, der oftest var af 40-50 minutters varighed, på samme dag. Koncentrationen, og energien til at bryde ind, var ved at være brugt op, da undertegnede nåede det sidste interview. Undertegnede kunne med fordel have spredt interviewene ud over to dage. Det gjorde det heller ikke bedre, at det sidste interview var med en meget besværlig informant. Spurgte undertegnede ham i øst, fik undertegnede ofte svar i vest. Han havde tendens til at gå ud på tangenter, gentog ofte sig selv og afbrød forsøg på at bryde ind. Flere gange måtte han bede om at få spørgsmålet fortalt igen, midt i sit svar, fordi han havde glemt, hvad spørgsmålet gik ud på. Undertegnede fik generelt det indtryk, at han ikke rigtig lyttede efter, hvad det overordnede tema for interviewet var, og hvad spørgsmålene gik ud på. I sit svar på det sidste spørgsmål modsagde han sig selv; først svarede han nej, men bekræftede da undertegnedes antagelse med sit uddybende svar. Slutteligt kunne specialet måske have draget nytte af Lysgaard om arbejderkollektivet som analytisk redskab, og som teoretisk fokus til dataindsamling.

Litteraturliste

- Antoft, Rasmus & Salomonsen, Heidi H. (2012): *Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi*, i Antoft, Rasmus et al (red.), *Håndværk & Horisonter – Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*, 1. udgave. Syddansk Universitetsforlag: Odense M.
- Beer, Michael et al (1984): *Managing Human Assets*. The Free Press: USA.
- Bergman, Paavo (2005): *Arbeitsetnografi med frågeformulär*, i Bergman, Paavo et al, *Samhällsvetenskapens Hantverk*. Arkiv Forlag: Lund.
- Borg, Vilhelm et al (2014): *Udvikling af en ny metode til undersøgelse af social kapital på arbejdspladsen*. Det Nationale Forskningscenter For Arbejdsmiljø: København Ø.
- Brinkmann, Svend & Kvale, Steinar (2009): *Interview – Introduktion til et håndværk*, 2. udgave. Hans Reitzels Forlag: København K.
- Brinkmann, Svend (2012): *Forståelse Og Fortolkning*, i Jacobsen, Michael H. et al (red.), *Videnskabsteori I Statskundskab, Sociologi Og Forvaltning*, 2. udgave. Hans Reitzels Forlag: København K.
- Daemane, Moses M.M. (2014): Human Resources Management (HRM) And Trade Unions' Compatibility: 'Soft-Hard' Model Digestion For Human Capacity Building And Sustainable Productivity At Workplace, i *Journal Of Emerging Trends In Economics And Management Sciences*, Vol. 5:7.
- De Vaus, David (2001): *Research Design in Social Research*. Sage Publications.
- Fombrun, Charles J. et al (1984): *Preface og Part I Environment, Strategy, And Organization*, i Fombrun, Charles J. et al, *Strategic Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc.: USA.
- Guest, David E. (1999): Human resource management – the workers' verdict, i *Human Resource Management Journal*, Vol. 9:3.
- Guest, David E. (2007): *HRM and the Worker: Towards a New Psychological Contract?* i Boxall, Peter et al., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press: New York.
- Hasle, Peter & Møller, Niels (2007): From Conflict To Shared Development: Social Capital In A Tayloristic Environment, i *Economic And Industrial Democracy*, Vol. 28:3.
- Hasle, Peter et al (2008): *Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø – Rapport fra forskningsprojektet VIPs*. Det Nationale Forskningscenter For Arbejdsmiljø: København Ø.
- Hatch, Mary J. (2013): *Organization Theory – Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, 3. udgave. Oxford University Press.
- Hauff, Sven et al (2014): HRM systems between control and commitment: occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance, i *Human Resource Management Journal*, Vol. 24:4.
- Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, Jan (2013): *Hvordan Organisationer Fungerer*, 3. udgave. Hans Reitzels Forlag: København K.

- Jacobsen, Michael H. (2010): *Charles Wright Mills*, i Jacobsen, Michael H. et al (red.), *Tradition Og Fornyelse – En problemorienteret teoriehistorie for sociologien*, 2. udgave. Aalborg Universitetsforlag: Aalborg Ø.
- Jacobsen, Michael H. & Kristiansen, Søren (2001): *Farligt feltarbejde – etik og etnografi i sociologien*. Aalborg Universitetsforlag: Aalborg Ø.
- Kouvonen, Anne et al (2006): Psychometric Evaluation Of A Short Measure Of Social Capital At Work, i *BMC Public Health*, Vol. 6:251.
- Kramar, Robin & Syed, Jawad (2012): *Human Resource Management In A Global Context*. Palgrave MacMillan: Basingstoke.
- Kristiansen, Søren & Krogstrup, Hanne K. (1999): *Deltagende observation: Introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag: København K.
- Larsen, Henrik H. et al (2014): *HRM i praksis*. Samfundslitteratur: Frederiksberg C.
- Leana, Carrie R. & Pil, Frits K. (2006): Social Capital And Organizational Performance: Evidence From Urban Public Schools, i *Organization Science*, Vol. 17:3.
- Legge, Karen (1995): *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. Palgrave: New York.
- Lysgaard, Sverre (1967): *Arbejderkollektivet*. Universitetsforlaget: Oslo.
- McGregor, Douglas (1969): *Mennesket i den moderne virksomhed*. Steen Hasselbachs Forlag: København. Oversat fra *The Human Side of Enterprise* (1960).
- McIntyre, Lisa J. (2011): *The Practical Sceptic – Core Concepts in Sociology*, 5. udgave. McGraw-Hill: New York.
- Moltke, Hanne V. & Graff, Heidi (2014): *Social Kapital I Organisationer*. Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Nielsen, Kjeld (1992): CNC technology, job design and training: the scope for personell strategies, i *New Technology, Work and Employment*.
- Nielsen, Kjeld (2006): *Casestudiemetoder anvendt arbejds- og organisationssociologien*, i Vørted, Søren, *Valg Der Skaber Viden – om samfundsvidenskabelige metoder*, 1. udgave. Academica.
- Nielsen, Kjeld (2012): *Målstyring og frihedsgrader til de menneskelige ressourcer – en sociologisk dualisme i personalearbejdet*, i Wadskjær (red.), *Metermålssamfundet*. Aalborg Universitetsforlag.
- Nielsen, Kjeld & Nielsen, Peter (2015): *Human Resource Management (HRM) strategies and the impact on well-being of employees and effectiveness in Danish private and public firms*. Upubliceret.
- Olesen, Kristian G. et al (2008): *Virksomhedens sociale kapital*. Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter For Arbejdsmiljø: København Ø.
- Petersen, Sebastian M. (2015): *Balancen Mellem Hård Og Blød HRM – Kontrol VS Engagement Samt Motivation Og Virksomhedens Kontekst*. Aalborg Universitet.

Riis, Ole (2005): *Samfundsvidenskab i praksis – Introduktion til anvendt metode*. Hans Reitzels Forlag: København K.

Truss, Catherine et al (1997): Soft And Hard Models Of Human Resource Management: A Reappraisal*, i *Journal Of Management Studies*, Vol. 34:1.

TV2 Nyhederne (2015): *Knap Hver Anden Har Sagt Op På Grund Af Dårlig Chef: – Det Er Rystende*. <http://nyhederne.tv2.dk/finans/2015-12-14-knap-hver-anden-har-sagt-op-paa-grund-af-daarlig-chef-det-er-rystende>

Wad, Peter (2000): Kritisk Realisme, i *Grus*, nr. 60.

Wad, Peter (2012): *Realistisk Videnskabsteori Og Kritisk Realisme*, i Jacobsen, Michael H. et al (red.), *Videnskabsteori I Statskundskab, Sociologi Og Forvaltning*, 2. udgave. Hans Reitzels Forlag: København K.

Walton, Richard E. (1985): From Control To Commitment, i *Harvard Business Review*, Vol. 63.

Watson, Tony J. (2004): HRM And Critical Social Science Analysis, i *Journal of Management Studies*, Vol. 41:3.

Wood, Stephen & Albanese, Maria T. (1995): Can We Speak Of A High Commitment Management On The Shop Floor?, i *Journal of Management Studies*, Vol. 32:2.

Wood, Stephen & de Menezes, Lilian M. (2011): High Involvement Management, High-Performance Work Systems And Well-Being, i *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22:7.

Yin, Robert K. (2014): *Case Study Research Design And Methods*, 5. udgave. Sage Publications Inc.

Zeffane, Rachid & Connell, Julia (2003): Trust And HRM In The New Millennium, i *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14:1.

Bilag

Interviewguide

Briefing

Hej. Jeg hedder Sebastian. Rart at møde dig, og mange tak fordi, at du vil deltage. Jeg er universitetsstuderende i sociologi, der handler om mennesker og samfund. Jeg er her i dag, fordi jeg skriver en afsluttende opgave om uenighed og konflikt mellem ledelse og medarbejdere, om det er noget uundgåeligt i arbejdstager-arbejdsgiver-forholdet, eller om det langt hen af vejen skyldes en bestemt måde at lede på. I den forbindelse laver jeg de her seks anonyme interviews hos jer, med leder, tillidsrepræsentant og ansatte. Spørgsmålene er delt op i tre blokke, først om ledelsesformen her i virksomheden, så jeres sociale relationer med hinanden, og til sidst jeres oplevelser om konflikt i virksomheden. Interviewet er planlagt til at tage en halv til en hel time. Der er ingen rigtige eller forkerte svar – hvad jeg er interesseret i at høre om er dine meninger og dine oplevelser.

Du og virksomheden er lovet fuld anonymitet. På skrift vil du kun blive omtalt som "leder"/-"medarbejder", eller ved dæknavn, og virksomheden som "et slagteri". Jeg videregiver ikke, hvad der bliver sagt til det her interview mundtligt overfor nogen. Interviewet bliver optaget på lyd, men optagelserne vil kun blive hørt og brugt af mig til den efterfølgende analyse, og vil blive slettet umiddelbart efter min eksamen til august. Hvis du undervejs henviser til arbejdsopgaver, der er særligt kendetegnende for dig, vil de blive beskrevet bare som "arbejdsopgaver". På den måde er der ingen, der kommer til at vide, at det er lige præcis dig, der har sagt det ene eller det andet. Du kan derfor være ganske rolig; der er ingen risiko ved at deltage. Tværtimod er der den fordel, at du bidrager til forståelsen af, hvad der er årsagerne til konflikt i virksomheder, så konflikt måske kan mindskes eller undgås fremadrettet.

Det er frivilligt at deltage, og du har mulighed for at trække dig fra undersøgelsen til hver en tid, hvis du får behov for det. Har du nogen spørgsmål om undersøgelsen inden vi begynder?

HRM-praksis

Først har jeg nogle spørgsmål om ledelsesformen eller organisationsformen i jeres virksomhed.

Rigidity versus fleksibelt jobdesign

- I hvor høj grad vil du mene, at i/medarbejderne har selvbestemmelse ift., hvordan i/de tilrettelægger og udfører jeres/deres arbejde? Evt. hvordan?
- Er der en klar fordeling af, hvem der har hvilke arbejdsopgaver og ansvar i virksomheden?

Indflydelse og deltagelse

- Har i/medarbejderne indflydelse på beslutninger, der vedrører jeres/deres arbejde, beslutninger om forandringer generelt, eller mulighed for at deltage i udviklingen af nye idéer?
- Kan i/de give udtryk for jeres/deres meninger overfor ledelsen? Fx gennem dialog mellem tillidsrepræsentanten og ledelsen?
- Bliver alle jeres/deres forslag behandlet seriøst af ledelsen? Evt. hvorfor ikke?

Monitorering

- Føres der kontrol med jeres/deres arbejde, fx ved overvågning eller optælling? Evt. hvordan?

Social Støtte

- Hvis i/de oplever problemer ift. selve arbejdet, arbejdsmiljøet, osv., har i/de da mulighed for at søge hjælp og støtte fra kollegaer eller nærmeste overordnede? Hvis du/de gør det, er folk da villige til at lytte?

Teori X og Y

- Hvordan bliver i/medarbejderne aflønnet? Er det pr. time? Pr. enhed gennemarbejdet dyr? Eller noget tredje?
- [Medarbejder] Ud fra den måde ledelsen handler på, hvordan vil du da mene, at ledelsen opfatter jer medarbejdere ift. jeres faglighed og indsats? Kompetente og aktive, eller omvendt?
- [Leder] Hvordan betragter du medarbejderne? Ser du dem som værende kompetente og aktive, eller omvendt?
- Hvordan (tror du) har i/medarbejderne det med, eller reagerer på, den opfattelse?

Retrospektivt/historisk

- Har det altid været sådan i virksomheden ift. ledelsesform og syn på medarbejderne? Har i tidligere haft bedre eller værre tider?

Tillid og social kapital

Nu vil jeg gerne stille nogle spørgsmål om jeres forhold til hinanden kollegaer imellem, afdelinger imellem og mellem medarbejdere og ledelse.

Retfærdighed

- Mener du, at i/medarbejderne bliver retfærdigt behandlet generelt her i virksomheden? Ift. fx løn, frynsegoder, arbejdsopgavernes fordeling, procedurer når noget ønskes taget til diskussion, omgangstone, samt nok, klar og rettidig information om beslutninger, forandringer og fremtidsplaner, og hvorfor de beslutninger er blevet truffet?
- Hvordan er informationsdelingen generelt – deler i vigtige informationer med hinanden ift. arbejdet? I afdelingen blandt kollegaerne? Mellem afdelinger? Mellem medarbejdere og ledelse?
- Skaber denne her informationsdeling mere forudsigelighed? Hvis ja, er det da rart med forudsigelighed? Bliver det da nemmere at have tillid til hinanden på tværs af hierarkiet?

Tillid

- Hvordan oplever du generelt tillidsforholdet i virksomheden? Stoler man på hinanden i virksomheden? I afdelingen blandt kollegaerne? Mellem afdelinger? Mellem medarbejdere og ledelse?
- Hvorfor (ikke)? Hænger det sammen med (den manglende) retfærdighed(en)?
- Har i oplevet fyringsrunder og omstruktureringer i virksomheden? Hvornår, hvor ofte? Har det påvirket tilliden mellem jer/medarbejderne og leder/jer?
- Kan i regne med, at modparten, altså de andre afdelinger og ledelsen/medarbejderne, at de langt hen af vejen arbejder for det fælles bedste for alle i virksomheden? (Og ikke deres egne interesser?)

Samarbejde og kerneopgaven

- Hvordan oplever du samarbejdsforholdet i virksomheden ift. kerneopgaven? Er det godt? I afdelingen blandt kollegaerne? Mellem afdelinger? Mellem medarbejdere og ledelse?
- Mener du, at det skyldes (den manglende) tillid(en) mellem jer og (den manglende) retfærdighed(en)?
- Er i enige om, hvad kerneopgaven er? Fx kvalitet VS kvantitet? Varierer det fx på tværs af faggrupper og hierarkisk position i virksomheden?
- Er virksomheden, dens normer og værdier, og dens målsætning noget du kan leve dig ind i, og som du mener at have noget til fælles med? Eller med andre ord, har de personlig betydning for dig? Hvorfor (ikke)?

Personlig interaktion og sociale relationer

- Hvor ofte har i kontakt med hinanden, eller ser til hinanden, på arbejdspladsen? I afdelingen blandt kollegaerne? Mellem afdelinger? Mellem medarbejdere og ledelse?
- Når i har kontakt med hinanden, er det da oftest positivt eller negativt? Fx anerkender i hinandens arbejde, og udviser i gensidig respekt overfor hinanden? Eller er det mest bare informativt og almindelig samtale?
- Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads? Går det fællesskab også på tværs af andre afdelinger, og måske også til ledelsen/medarbejderne?

Konflikt

Nu vil jeg gerne stille nogle spørgsmål om uenigheder, konflikter og hvordan i tackler dem i virksomheden.

Oplevede konflikter generelt

- Har i oplevet uenigheder, skænderier eller konflikter ift. ledelsen? Hvor ofte? Hvilke, hvad drejede de sig om? Hvorfor (ikke)? Evt. har du flere eksempler på det?

Latent versus manifest sagskonflikt

- Hvis der er noget, i/medarbejderne er uenige i, ift. virksomhedsgangen eller lignende, tager i det da op, lader i jer/de sig blive hørt, eller ligger jeres/deres uenighed oftest gemt under overfladen? Varierer det fra sag til sag? Kan du give nogle eksempler på det?
- Føler i/medarbejderne nogle gange, at ledelsen overskrider en form for grænse – at der udøves magt udover, hvad der er rimeligt?
- Hvis det sker, skrider i/medarbejderne da til handling og gør jer/sig hørt? Eller hvad kan udløse, at en uenighed under overfladen bliver til synlig konflikt? Evt. hvorfor (ikke)?
- Er det ubehageligt for jer/medarbejderne at tage en uenighed op med ledelsen? Evt. hvorfor (ikke)?
- Hvis ja, hvad gør i da for at undgå at optrappe uenigheden? Undgår i konflikt fuldstændigt, går i på kompromis, accepterer i/de ledelsens beslutning, eller hvad gør i?

Personkonflikt

- Kan uenighederne nogle gange blive følelsesladet? Bliver modparten i de her uenigheder nogle gange besværlig, truende eller ubehagelig? Hvis ja, hvordan?

Funktionel versus dysfunktionel konflikt

- Når der opstår en uenighed, kan i da nå til enighed eller kompromis gennem dialog, evt. via fagforening, eller optrapper det som regel til strejke og manglende vilje til at samarbejde med hinanden? Respekterer man uenighed i virksomheden? Varierer det fra sag til sag? Og kan du evt. give nogle eksempler på det?
- Hvordan løser i (og ledelsen) konflikter eller forsøger at undgå at optrappe dem? Fx regler, procedurer eller normer for, hvordan de tackles? Fungerer de efter hensigten?
- [Medarbejder] Oplever i et stærkere sammenhold internt i afdelingen, når der opstår uenighed? Får i følelsen at have en fælles modstander derigennem?
- Når konflikten eller uenigheden da er overstået, træffes der da derigennem bedre og mere tilfredsstillende beslutninger i virksomheden? Fordi flere forskellige synspunkter har været op at vende og taget i betragtning? Hvorfor (ikke)?

Sammenhæng mellem konflikt og ledelsesform

- Vil du mene, at (fraværet af) konflikter(ne) skyldes jeres (manglende) tillid til hinanden? Og at man derfor (ikke nødvendigvis) må forsvare sine interesser (gennem fx fagforening)?
- Vil du mene, at (fraværet af) konflikter(ne) hænger sammen med (eksempel på førnævnt hård/blød ledelsesform eller social kapital)? Hvis ja, hvordan?
- Hvis nej, vil du mene, at konflikt er uundgåeligt mellem ledelse og medarbejdere? Hvorfor? Uforenelige interesser? Ulige magtforhold?
- Tror du, at uenighederne ville kunne håndteres bedre, mere fredeligt og konstruktivt, hvis (eksempel på mere blød ledelsesform eller social kapital), (eller ledelsen afstod en del af sin magt til fx at involvere tillidsrepræsentanten mere direkte i beslutningerne)?

Afslutning

(Opsummere hovedpunkter så langt, give hinanden feedback.)

Det var det sidste spørgsmål, jeg havde forberedt. Har du mere, du gerne vil tilføje til det, vi har snakket om, eller (flere) spørgsmål om undersøgelsen, inden vi slutter af? Mange tak for dit samarbejde. Hvordan var det, at blive interviewet om det her?

Transskription og observationsdagbog

Se vedlagte CD-ROM.