**Aalborg Universitet**

# Industriarbejdere mellem tradition og forandring

*om interesser og læreprocesser blandt danske industriarbejdere*

Caraker, Emmett

*Publication date:*
2008

*Document Version*
Tidlig version også kaldet pre-print

Link to publication from Aalborg University

*Citation for published version (APA):*
Caraker, E. (2008). *Industriarbejdere mellem tradition og forandring: om interesser og læreprocesser blandt danske industriarbejdere* (2. udg.). Centre for Comparative Welfare Studies, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, Aalborg Universitet.

**General rights**
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

**Take down policy**
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: July 01, 2025

# Industriarbejdere mellem tradition og forandring
# - om interesser og læreprocesser blandt danske industriarbejdere
Ph.d. afhandling

Emmett Caraker
December 2006
Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA)
Institut for Økonomi, Politik & Forvaltning, Aalborg Universitet

# Forord

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke en række personer, som har været inspirerende og berigende for arbejdet med afhandlingen. En ph.d. afhandling fremstår som et meget individuelt produkt, men manges meninger og hjælpsomhed er af betydning undervejs, for at projektet lykkes.

Mine to vejledere Morten Lassen og Tage Bild vil jeg takke for at give inspiration til projektet, insistere på, at teoretiske udflugter og tangenter blev bortrationaliseret, og for i øvrigt have tillid til, at det spor jeg var slået ind på, ville lykkes.

Ligeledes en tak til de øvrige forskere i projektgruppen 'Arbejdsliv og Politik set i et Lønmodtagerperspektiv', Rasmus Juul Møberg, Thomas Bay, Henning Jørgensen og Steen Scheuer, for vores diskussioner om lønmodtagernes holdninger og værdier i arbejdslivet.

Faglige diskussioner i CARMA har været vigtige, og CARMA's direktør, Per Kongshøj Madsen, skal have tak for tålmodigt at afvente afhandlingens færdiggørelse. Lektor Henrik Lolle og forskningsassistent Bjarne Madsen, Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning, vil jeg takke for deres hjælp i forbindelse med statistisk dataanalyse i den indledende fase af mit arbejde som forskningsassistent på instituttet.

Jeg vil også rette en tak til lektor Finn Sommer og lektor Christian Helms Jørgensen ved Roskilde Universitetscenter, for deltagelse i forberedende diskussioner om afholdelsen af en erfaringskonference for tillidsvalgte i den ene case virksomhed, og til lektor Adam Johansen ved Den Sociale Højskole for forberedelse og deltagelse i konferencen, samt ligeledes for deres indspil om fagpolitiske læreprocesser ved udarbejdelse af kapitlet ud fra denne begivenhed. Også en tak til Ivan Nygaard for hjælp med computergrafikken.

Min familie, Rasmus, Kasper og Dorte, har været mig en stor støtte. Jeg vil gerne rette en tak til min søn Kasper Steenberg, stud. soc. ved Aalborg Universitet, for at være behjælpelig med det store arbejde, det var at skrive interviewene ud.

De faglige sekretærer og formænd i de respektive SID-fagforeninger og -distrikter skal have tak for deres imødekommenhed og hjælp i den indledende fase, hvor kontakten til virksomhederne blev etableret. En særskilt tak til ledelsesrepræsentanter og fællestillidsrepræsentanter og tillidsrepræsentanter i de to virksomheder, som gav mig adgang til virksomhederne og brugte tid på at arrangere alt om undersøgelsens praktiske forløb.

Endelig vil jeg gerne takke de industriarbejdere, som har stillet deres tid, personlige engagement, erfaringer og indsigter til min rådighed gennem interview og møder i deres bolig eller på deres arbejdsplads.

Emmett Caraker, december 2006

1. Indledning ..... 9
1.1 Samfundsmæssig kontekst ..... 9
1.2 Arbejderkollektivet ..... 10
1.3 Holdninger til individ og fællesskab ..... 11
1.4 Forskningsspørgsmålene ..... 13
1.5 Afhandlingens afgrænsning ..... 13
1.6 Afhandlingens opbygning ..... 14
I Teori ..... 18
2. Teorien om arbejderkollektivet som læreproces ..... 21
3. Individuelle og kollektive interesser ..... 34
4. Arbejde og subjektivitet ..... 41
5. Forandringsprocesserne og de kollektive interesser ..... 45
5.1 Sammenfattende omkring det teoretiske fundament ..... 70
5.2 Model ..... 73
6. Forskningsdesign og metodiske tilgange ..... 76
6.1 APL II industriarbejderserien ..... 77
6.2 Case studiet ..... 78
6.3 Case designet ..... 81
6.4 Det kvalitative forskningsinterview ..... 85
6.5 Tolkning og fremstilling ..... 87
6.6 Observation ..... 92
6.7 Validitet og generalisering ..... 96
6.8 Undersøgelsens data ..... 98
II Analyse ..... 103
7. Arbejderkollektivet og forandringsprocesserne ..... 104
7.1 Profil af virksomheden ..... 106
7.2 Strukturelle og institutionelle rammebetingelser ..... 107
7.3 Fagpolitisk strategi I – forholdet mellem konflikt og samarbejde ..... 117
7.4 Faglig strategi II - interessegrundlaget ..... 126
7.5 Industri og interesser i et forandringsperspektiv ..... 132
7.5.1 Fleksibilitet som interessespørgsmål ..... 133
7.5.2 Funktionel fleksibilitet – et konflikttema ..... 141
7.6 Lean-konceptet og interesserne ..... 146
7.7 Arbejderkulturen i forandring ..... 156
7.8 Talspersonrollen – modsætninger og perspektiver ..... 167
7.8.1 Portræt af Birthe: *”Jeg er for fanden da stadigvæk en kollega.”* ..... 168
7.8.1.1 Personlig biografi ..... 168
7.8.1.2 Ambivalenser i arbejdet ..... 169
7.8.1.3 Talspersonen mellem kollegaerne og ledelsen ..... 171
7.8.1.4 Fællesskabsopfattelsen ..... 177
7.8.2 Portræt af Steen: *’Da jeg startede, var der nærmest en slags klassekamp i gang.’* ..... 180
7.8.2.1 Personlig biografi ..... 180
7.8.2.2 Uenigheder i udvalgsstrukturen ..... 181
7.8.2.3 Uenigheder mellem kollegaer ..... 184
7.8.2.4 Forholdet til ledelsen ..... 186
7.8.2.5 Kollektivitetens betydning ..... 187
7.8.3 Talspersonen som fagpolitisk figur ..... 192
7.9 Sammenfatning virksomhed A ..... 196

8. Kollektivitet som læreproces ... 200
8.1 Indledning ... 200
8.2 Profil af virksomheden ... 202
8.3 Den fagpolitiske linje og praksis ... 203
8.3.1 Fagpolitisk grundlag og organisation ... 204
8.3.2 Koncernliggørelsen af samarbejds- og forhandlingssystemet ... 205
8.3.3 Refleksioner over samarbejdsrelationen ... 214
8.3.4 Det fagpolitiske dilemma ... 219
8.3.5 Tillidsrepræsentantnetværket ... 221
8.3.6 Sammenfatning ... 224
8.4 Interessevaretagelsen ... 226
8.4.1 Karens case ... 226
8.4.1.1 Karens case i forhold til undersøgelsen ... 234
8.4.2 Jans case ... 235
8.4.2.1 Jans case i forhold til undersøgelsen ... 240
8.4.3 Effektivitetsmålsætning og produktionsorganisering ... 241
8.4.4 Produktionsregulering i arbejdsfællesskaber ... 244
8.4.5 Sammenfatning og perspektivering ... 247
8.5 Organisationsspørgsmålet ... 249
8.5.1 Indledning ... 249
8.5.2 SID'erne og organisationsspørgsmålet ... 250
8.5.3 Fagpolitiske initiativer på organisationsspørgsmålet ... 255
8.6 Alternative fagforeningsopfattelser ... 258
8.6.1 Henrik, 32 år, medlem af Metal ... 258
8.6.2 Poul, 53 år, medlem af Metal ... 264
8.6.3 Anni, 37 år, medlem af Kristelig A-kasse ... 266
8.6.4 Christian, 57 år, medlem af Kristelig A-kasse, sikkerhedsrepræsentant ... 270
8.6.5 Sammenfatning og perspektivering ... 274
8.7 Interessevaretagelse og læreprocesser ... 279
8.7.1 Indledning ... 279
8.7.2 Realitetsmagtsbegrebet ... 280
8.7.3 Realitetsmagt og bevidsthedsformer ... 285
8.7.4 Tillidsrepræsentanternes tema-horisont skemaer ... 286
8.8 Erfaringskonferencen for tillidsvalgte ... 290
8.8.1 Metode for konferencen ... 290
8.8.2 Konferencens diskussioner ... 291
8.8.3 Kollektive læringssammenhænge ... 294
8.8.4 Tolkningsprocedurer ... 295
8.8.5 Sammenfatning og perspektivering ... 297
8.9 Sammenfatning virksomhed B ... 300
9. Tema 1: Samarbejdsformer og forandringsprocesser ... 305
10. Tema 2: DUA og selvstyreformerne ... 315
11. Tema 3: Fagpolitiske læreprocesser ... 329
12. Tema 4: APL II undersøgelsen ... 342
13. Tema 5: De kollektive orienteringer ... 350
13.1 Kollektivinteresser - fællesinteresser ... 350
13.2 De kollektive orienteringer ... 358
13.3 Virksomhedseksterne kollektivformer ... 366
13.4 Kollektive orienteringer – ambivalente og kritiske positioner ... 370

13.5 Lysgaards teori ....376
14. Konklusioner ....379
14.1.1 Problemstilling ....379
14.1.2 Teorigrundlag og analytiske koblinger ....379
14.1.3 Design ....381
14.1.4 Generalisering ....381
14.2 Afhandlingens empiriske resultater....382
14.2.1 Arbejderkollektivet interessemæssigt og kulturelt....382
14.2.2 Arbejderkollektivet i forandringsprocesser....387
14.2.3 Arbejderkollektivet og free rider fænomenet ....393
14.2.4 Fagpolitiske læreprocesser ....395
14.3 Hvad forklarer arbejderkollektivet? ....397
14.4 Afhandlingens teoretiske bidrag....398
14.5 Afhandlingens praksisrelevans....401
Abstract ....402
Litteratur....404

# 1. Indledning

Denne afhandling drejer sig om industriarbejdernes interesser og interessernes indhold, form og vilkår. Interesserne formuleres af en gruppe i arbejderklassen med en historisk stærk udbredelse af kollektivitet under ændrede vilkår på baggrund af nye arbejdsgiverstrategier og aftalesystemets decentralisering.

Det er intentionen at skabe viden om, hvordan industriarbejdernes interessevaretagelse foregår i virksomhederne. Hvordan oplever industriarbejderne deres vilkår, og hvordan tænkes og handles i forhold til interesser? Anledningen for undersøgelsen er, at det danske overenskomst- og aftalesystem decentraliseres, og afgørelse om løn og arbejdsvilkår lægges ud til forhandlinger på det lokale niveau. Virksomhedsledelserne arbejder for øget adgang til fleksibilitet, der indføres nye produktionskoncepter, og arbejdsvilkårene i virksomhederne ændrer karakter.

Afhandlingens fokus er den arbejdspladsnære kontekst. Intentionen søges indfriet ved, at undersøgelsen skal handle om de sociale, kulturelle og fagpolitiske bestemmelser af interessevaretagelsen i den virksomhedskontekst, hvori de produceres. Interesserne og interessevaretagelsen skal undersøges både ud fra den enkelte industriarbejders holdninger og praksis og de kollektive sammenhænge, industriarbejderne indgår i, og i samspil med de strukturelle og institutionelle vilkår. Den forskningsstrategiske interesse er at undersøge, hvordan den kollektive interessevaretagelse påvirker og påvirkes af forandringsprocesserne, og hvilken nyformulering af de kollektive interesser, der kan finde sted.

## 1.1 Samfundsmæssig kontekst

Denne industriarbejderkontekst forstår jeg på baggrund af nogle overordnede samfundsmæssige forandringsprocesser. Industriarbejderne befinder sig i en eksportorienteret branche, og udviklingen på verdensmarkedet slår tydeligt igennem i danske industrivirksomheder som følge af integrationen i den globale økonomi.

Forandringsprocesserne udgår fra fremvæksten af en international fleksibel netværkskapitalisme, der søger at ophæve industriproduktionens bindinger i sted, tid og rum. Den er kendetegnet ved stor forandringshastighed i ejerforhold, teknologi og produktionsformer, og med krav fra arbejdsgiversiden om tilpasning af institutionerne, aftalesystemerne og lønmodtagervilkårene for at frisætte og udvikle denne nye produktionsmåde.

De nye udviklingstendenser bliver i forskningslitteraturen forstået som globaliseringens skærpede konkurrence og et pres på industriarbejderne for udflytning eller outsourcing af arbejdspladser, hastige og hyppige omstillinger i arbejdsopgaver og -organisation, deregulering og udkobling af den kollektive repræsentation og decentralisering af aftalesystemet med øget adgang til fleksibilitet og individuelt aftalte arbejdsvilkår.

Denne udvikling ledsages af advarende undertoner om, at individualiseringen og fleksibiliteten vil undergrave eller udviske fællesskaberne og deres betydning. Fra fx Ulrich Beck om en 'brasilianise-

ring' af arbejdsmarkederne, hvor kollektive institutioner og kollektive vilkår er forsvundet, arbejdsfællesskaberne opløst og arbejdsrelationerne individualiserede. Fra fx Richard Sennett om, at den fleksible kapitalismes mobilitet og fleksibilitet medfører et arbejdsliv uden kontinuitet, erfaringsdannelse og stabil identitetsudvikling i menneskers liv. Og fra Jesper Due og Jørgens Steen Madsen om et muligt omfattende magttab for fagforeningerne på internationalt plan gennem deregulering. Det vil få konsekvenser for fagforeningerne som bærende institutioner, og for de nationale aftalesystemer.[1]

Hermed er der rejst spørgsmål til feltet om, hvordan forandringsprocesserne viser sig på det konkrete niveau og hvilke konsekvenser, de har for industriarbejderne og den kollektive interessevaretagelse. Udviskes fællesskaberne og kollektiviteten, eller kan det tænkes, at det ikke er et enten-eller?

De advarende scenarier kan være vigtige opmærksomhedspunkter for undersøgelsen, mens generaliseringerne synes vanskelige at overføre direkte til en dansk (industriarbejder)kontekst. Det danske arbejdsmarked er gennemreguleret af interesseorganisationer, kollektive aftaler, medlemskab af kollektive organisationer som normen og fremviser stadig kollektive træk. De advarende scenarier skal derfor ikke absolutteres, men medtænkes, som mulige udviklingstendenser.

## 1.2 Arbejderkollektivet

Undersøgelsens forhåndsantagelse dømmer således de kollektive interesser inde på en nuanceret måde. Det klassiske arbejderkollektiv havde sine former for forsvar og beskyttelse gennem begrænsninger af produktion og afgrænsninger til overordnede. Sverre Lysgaard udforskede i en norsk kontekst i 1950'erne de underordnedes forskansning over for ledelsen i industrivirksomheden, forstået som et ubønhørligt teknisk-økonomisk system, med arbejderkollektivets grænsedragning mellem "de" og "vi" i en interessemodsætning til virksomhedsledelsen. Gennem bearbejdning af vilkårene i en fortløbende problemtolknings- og læreproces udvikledes arbejderkollektivet som et både kulturelt og interessemæssigt fællesskab. Dette arbejderkollektiv antager forskningslitteraturen som værende forsvundet eller sat under pres fra forandringsprocesserne i industrien og allerhøjst eksisterende som subkultur. Der er indtruffet en svækkelse, og en nydefinering af interesserne finder sted. Den forskningsstrategiske interesse og undersøgelsens ambition er at bidrage til viden om, hvordan denne udvikling konkret finder sted og kan forstås. Den gennemgående interesse i undersøgelsen er således: Hvad er der blevet af det klassiske arbejderkollektiv, og hvordan nyudvikles kollektivismen i lyset af forandringsprocesserne?

[1] Ulrich Beck: Fagre ny arbejdsverden. 2002. Richard Sennett: Det fleksible menneske. 1999. Jesper Due, Jørgen Steen Madsen & Nikolaj Lubanski: Kan virksomheder overleve uden fagforeninger? Indtryk fra IIRA's 10. verdenskongres 1995. FAOS. 1996.

## 1.3 Holdninger til individ og fællesskab

Forskellige undersøgelser af lønmodtagernes interesser, værdier og magt i arbejdsrelationerne peger på udviklingstendenser fra kollektivistiske og solidariske tænkemåder og orienteringer til individualistiske orienteringer. Det drejer sig om: 1) den interessemæssige solidaritet, som fagforeningerne står for, har ikke klangbund hos medlemmerne og adskiller sig fra medlemmernes hverdagspraksis og hverdagssolidaritet i de nære relationer, 2) fagbevægelsens politiske og ideologiske grundlag og samfundsopfattelse er i uoverensstemmelse med den enkeltes livspraksis og politiske holdninger, 3) fagforeningerne anses i et stigende omfang ikke som nødvendige for at varetage lønmodtagernes interesser, 4) virksomhedskulturen er under forandring fra en modsætningskultur til en samarbejdskultur, hvor modsætninger til ledelsen er trådt i baggrunden til fordel for et interessefællesskab sammen med virksomhedsledelsen med markedet som den fælles modpart.[2]

Disse holdningsundersøgelser leverer vigtig viden om fagforeningsmedlemmernes opfattelser af interesserne samt virksomhed og fagforeninger som institutioner. Hvad enten de bevidsthedsmæssige udviklinger alene er udtryk for hverdagserfaringer eller er udtryk for, at fagforeningsmedlemmerne er påvirket af den dominerende samfundsmæssige diskurs om, at fagbevægelsen er overflødig som interesseorganisation, så rummer disse holdningsundersøgelser vigtig viden om det subjektivt erkendte. Imidlertid er arbejdsorienteringer og sociale orienteringer ikke konsistente eller rationelle, og der kan være andre meningssammenhænge end dem, der kan analyseres ud fra svar afgivet i et spørgeskema.

Hermed er ikke konkluderet, at individualisering og egoisering blandt fagforeningsmedlemmerne ikke finder sted. Undersøgelserne peger i retning mod, at kollektiv interessevaretagelse som værdi er svækket, samt at rummet for kollektiv identitetsdannelse kan være blevet smallere. Og en række konkrete udviklinger i lønmodtagernes valg synes at understøtte en sådan antagelse.

På organisationsspørgsmålet foregår en udvikling, hvor den etablerede fagbevægelse taber medlemmer til nye, konkurrerende foreninger. Den Kristelige Fagbevægelse o.a. tilbyder et lavere medlemskontingent og er ikke bundet til den traditionelle fagbevægelses idegrundlag og tilhørsforhold til den socialdemokratiske bevægelse. De konkurrerende foreninger vokser sig store, og diskussionen i den offentlige debat drejer sig om legitimitetsproblemerne for fagbevægelsen. Denne undersøgelse interesserer sig for, som et delaspekt, hvad medlemskaber af forskellige fagforeninger samt uorganiserede på den samme arbejdsplads betyder for arbejdspladsens faglige sammenhold.

En anden side af organisationsspørgsmålet er tendensen til, at de unge i et stigende omfang ikke melder sig ind i en fagforening. Dette er blevet set i forskningen som en aftraditionalisering af arbejderbevægelsen som dominerende kultur, der organiserede menneskers liv. Den tidligere

---

[2] Der henvises til Tage Bild mfl.: Arbejdsliv og Politik set i Lønmodtagerperspektiv, publiceret i 'Medlemmer og meninger', 'Sikke nogen typer …' og 'Fællesskab og forskelle' (her efter APL undersøgelsen 1992). APL undersøgelsen gennemførtes i 1992 som en spørgeskemaundersøgelse blandt 3360 medlemmer af LO og 32 kvalitative interview. Desuden henvises til Thomas Bay mfl.: Lønmodtagerne i tiåret 1992-2002. 2005. (APL II undersøgelsens sammenlignende del).
Endvidere for særligt problematikken om unges fagforeningsorientering: Jens Christian Nielsen: Ungdom, demokrati og fagbevægelse - ny (arbejder)ungdom og demokratiske læreprocesser, 2002, samt Jørgen Goul Andersen, Lars Torpe & Johannes Andersen: Hvad folket magter. 2000.

stærkere sammenhæng mellem en fagforeningsmæssig socialisation i en lønarbejderfamilie og de politiske, ideologiske og fagpolitiske orienteringer, er aftaget. Der foregår ikke på baggrund af tradition et selvforståeligt valgt tilhørsforhold til arbejderbevægelsen. Denne undersøgelse interesserer sig for, som et delaspekt, hvad denne udvikling blandt de unge betyder for interessevaretagelsen i virksomheden.

Et flertal af industriarbejderne stemmer i dag på borgerlige partier, og individualistiske og liberalistiske værdier og præstationsprincipper synes at være i vækst. Undersøgelsen interesser sig for, som et delaspekt, hvordan arbejdspladsens sammenhold og interessevaretagelse påvirkes af en sådan bevidsthedsmæssig udvikling.

Det senmoderne samfund er ifølge den engelske sociolog Anthony Giddens kendetegnet ved en højere grad af refleksivitet og åbenhed opad i samfundet. Refleksiviteten om, hvem man er, og hvad man skal hen til, bliver et grundvilkår for individerne. Diskursen om samfundet er således præget af de dispositive muligheder for at præge sit eget liv og skrive sin egen livsbiografi: Tilværelsen er blevet et individuelt projekt. Diskursen om det senmoderne arbejdsliv bliver således også en diskurs om, hvordan individerne kan vælge livsbane og forme deres liv.

Denne indskrivning af arbejdet i den senmoderne diskurs kan have konsekvenser for, hvordan interesserne ud fra arbejdet tænkes. De senmoderne teorier om arbejdslivets udvikling og udviklingsmuligheder leverer vigtige opfattelser af, hvad der kan være på spil for lønmodtagernes bevidsthed i forhold til arbejdet. Teorierne bevæger sig imidlertid på et højt generaliseringsniveau. Man kan stille modspørgsmålet ud fra fx Pierre Bourdieu, om samfundet er blevet mere åbent opad, og endvidere, at refleksivitet som grundvilkår vil være afhængig af de udviklingsmuligheder, individet ser ud fra det konkret foreliggende arbejde.

Disse perspektiver om lønmodtagernes individualisering og virksomhedsorientering skal sættes i forhold til den faktiske udbredelse af de kollektive træk. Kollektive organiseringer er fortsat fremherskende på det danske arbejdsmarked, med et gennemregulerende overenskomst- og aftalesystem, en høj organisationsprocent og kollektive træk i form af regulerede interessekonflikter. På denne baggrund kan man antage, at der fortsat foregår en vedvarende produktion af fælles erfaringer og vurderinger på arbejdspladserne. Men hvordan interesserne bliver til ud fra industriarbejdernes hverdagspraksis og erfaringer under de nye aftalemæssige og produktionsmæssige vilkår, er der behov for viden om. Herunder især, hvordan den igangværende decentraliseringsproces, de nye produktionskoncepter samt fleksibiliteten påvirker den kollektive interessevaretagelse. Undersøgelsen håber at bidrage med viden om disse processer.

Den forskningsstrategiske interesse er at kombinere en subjektivitetsanalyse af danske industriarbejdere med en Industriel Relations analyse af det lokale aftalesystem med virksomheden som case. I feltet forventes at være en flerhed af interesser blandt industriarbejderne. Det er intentionen, at disse flerheder skal være synlige og gennemsigtige. Både de kollektive og individuelle interesser skal belyses, men det er de kollektive interessers fornyelse, der er undersøgelsens underliggende tema.

Min forforståelse indrammes af, at jeg ser feltet styret af forskellige intentioner, rationaler og underliggende konfliktmuligheder. Industriarbejdet er underlagt det virksomhedsøkonomiske rationale, hvor ekspansion og effektivitet er grundlaget for virksomhedernes drift. Der antages at være et spændingsfelt mellem det virksomhedsøkonomiske rationale og den kollektive interessevaretagelse, hvor vilkår og forandringsprocesser kan opleves både som chancer og risici.

## 1.4 Forskningsspørgsmålene

Hovedspørgsmålet i afhandlingen er:

*Hvad kendetegner industriarbejdernes interesser og læreprocesser?*

*Der fokuseres på interessernes grundlag, sociale og kulturelle normer, den fagpolitiske strategi og de læreprocesser, der finder sted.*
*Undersøgelsen inddrager de strukturelle og institutionelle forhold og betingelser, den sociale og kulturelle kontekst og den subjektive livserfaring.*
*Det er intentionen, at undersøgelsen særligt skal vise, hvordan interesserne påvirker og påvirkes af forandringsprocesserne.*

Hovedspørgsmålet deles op i en række undersøgelsesspørgsmål:
Hvilken problemtolkning finder sted, og hvilke interesser formuleres og handles? Der er fokus både på interessevaretagelse selvstændigt og gennem den kollektive repræsentation.
Hvilke sociale og kulturelle normer og forståelser findes der blandt industriarbejderne? Og kan disse sociale og kulturelle normer tolkes ind i en kollektiv interessevaretagelse?
Hvilke fagpolitiske strategier er der udviklet kollektivt, og hvordan indgår tillidsrepræsentanterne i arbejdet for de kollektive interesser?
Hvilke kollektive fora eksisterer for erfaringsopsamling, og hvilke læreprocesser finder sted?
Hvilke begrundelser har industriarbejderne for henh. at stå uden for en fagforening og at være medlem af en fagforening, og hvordan indgår de uorganiserede i den kollektive proces?

## 1.5 Afhandlingens afgrænsning

Undersøgelsens er foretaget i 2003-2004, og omhandler de ufaglærte industriarbejdere med medlemskab af SID, men også industriarbejdere med medlemskab af andre LO-fagforeninger og Den Kristelige Fagbevægelse o.a. er med i undersøgelsen.

Industriarbejderne er analyseret som lønarbejdere med virksomheden som case, og i konstruktionen af forskningsobjektet er der truffet en række valg. Forskningsstrategien er at udforske de sociale processer kontekstafhængigt. Forhold udenfor virksomheden inddrages alene i det omfang, det er nødvendigt for at forstå og fortolke industriarbejderne i konteksten. Forhold, der ikke er udforsket systematisk eller i dybden, og som ikke inddrages i fremstillingen, er den sociale reproduktions betydning for industriarbejdernes arbejdsliv og arbejdsorientering, og industriarbejdernes holdnin-

ger til bredere samfundsmæssige spørgsmål, undtaget herfra industriarbejdernes holdning til fagbevægelsen. Her søges eftersporet holdninger til fagbevægelsen i et interesseperspektiv og som generel identifikation, mens industriarbejdernes holdninger til organisationsapparatet og demokratispørgsmålet i fagbevægelsen ikke har været en del af undersøgelsens spørgsmål. Det er kun taget op i det omfang, industriarbejderne selv formulerede interesse herfor.

De teoretiske valg er afgrænset således, at der ikke er taget afsæt i teori om overordnede samfundsmæssige udviklingstræk, som forstår samfundsudviklingen som en overordnet social transformationsproces med radikale organisatoriske samt bevidsthedsmæssige brud med industrisamfundets institutioner til et postindustrielt klasseløst videnssamfund. I stedet anvendes teori om det sociale interaktionsniveau og de bevidsthedsmæssige processer blandt industriarbejderne, samt teori og forskningsbidrag om forandringsprocesserne. Dette fravalg betyder, at industriarbejdernes bevidsthed og interesser ikke analyseres ud fra en objektiverende ramme, der udtrykker social reproduktion versus senmodernitet, men hvor den eksplorative tilgang åbner for at indfange konkrete udtryk for senmodernitet.

## 1.6 Afhandlingens opbygning

Afhandlingen er opdelt i 3 dele. I første del præsenteres teorien og forskningsdesignet. I anden del præsenteres hovedparten af undersøgelsens materiale. Materialet består af 4 datasæt: case studie i 2 industrivirksomheder, interviews med fællestillidsrepræsentanten i een industrivirksomhed, og en interviewundersøgelse med industriarbejdere fra APL II projektet. Case studierne præsenteres i analysedelen, mens de to øvrige datasæt anvendes i afhandlingens tredje del. Den tredje del er en tematisk fremlæggelse og diskussion på tværs af hele materialet.

Første del af afhandlingen består af 5 kapitler. *Kapitel 2, 3, 4 og 5* præsenterer den anvendte teori, som er et produkt af den første forforståelse og den senere analytiske bearbejdning af materialet. Fænomener og problemstillinger er tematiseret ud fra ønsket om at kombinere en Industriel Relations analyse på virksomhedsniveau af interessevaretagelsen med en subjektivitetsanalyse af industriarbejderne. Teorien lægger hovedvægten på at fremstille teori og begreber. Der gøres en undtagelse i kapitel 3 om individuel og kollektiv handlen. Kapitlet tager udgangspunkt i Mancur Olsons 'free rider' teori og inddrager efterfølgende nogle af de synspunkter, der har været rejst i debatten om Olsons teori.

*Kapitel 2* præsenterer teori på det sociale interaktionsniveau, om de kollektive processer, der finder sted mellem industriarbejdere i en virksomhed. Udgangspunktet er her Sverre Lysgaards teori om arbejderkollektivet. Vigtige aspekter ved Lysgaards teori belyses, og der foretages yderligere begrebsbestemmelser ved at inddrage anden teori om kollektive læreprocesser, magtbegrebet og bestemmelse af arbejderkulturen.

*Kapitel 3* præsenterer teori om individuel og kollektiv handlen. Mancur Olsons nyttehandlingsteori om at se individet som et kalkulerende og nyttemaksimerende individ præsenteres. Der inddrages nogle af de indvendinger, der har været rejst mod Olsons teori. Diskussionen leverer et indspil til det konkrete fænomen, undersøgelsen også interesserer sig for, at være 'free rider'. At være 'free

rider' betyder, at et individ nyder et kollektivt gode uden at være bidragsyder til den organisation, der har tilvejebragt det. Dette spørgsmål er især relevant i den ene case virksomhed. Endvidere søger jeg ud fra diskussionen med Olsons position at indkredse, hvordan individet indgår i det sociale.

*Kapitel 4* præsenterer teori på det subjektive niveau. Undersøgelsens forståelse af subjektivitet sker ud fra den kritiske teori, med vægt på teorien om hverdagsbevidstheden af Thomas Leithäuser og Birgit Volmerg og teorien om ambivalens ved Regina Becker-Schmidt. Traditionens tilgang er socialpsykologisk, med vægt på de indre psykiske processer hos individet, i sammenhæng med den sociale kontekst og interaktion, individet indgår i. Endvidere præsenteres Oscar Negts erfaringsteori om erfaringens mulighed under henh. magtmæssige forhold og i det relative frirum.

*Kapitel 5* er en gennemgang af teori om det samfundsmæssige niveau, operationaliseret til de forandringsprocesser af strukturel og institutionel karakter, der foregår på arbejdsmarkedet generelt og konkret i industrien. Kapitlets intention er at præsentere den viden, der kendetegner produktionsforholdene og de rammer, der er for arbejderkollektivet. Kapitlet starter på et højt abstraktionsniveau, med udgangspunkt i en skelnen mellem den fordistiske og postfordistiske produktionsmåde ud fra reguleringsteorien, for herefter at inddrage teori og forskningsundersøgelser om produktionskoncepter og fleksibilitetsformer. Fagbevægelsens strategi om Det Udviklende Arbejde inddrages ved at diskutere den forskningstradition om DUA, der er udviklet sideløbende med fagbevægelsesstrategien. Herefter ses på de institutionelle rammebetingelser for den lokale interessevaretagelse. Dette foretages med udgangspunkt i Industriel Relations traditionens bidrag om den centraliserede decentraliseringsproces af overenskomstsystemet og de øgede kompetencer til aftaleindgåelse på virksomhedsniveauet. Kapitlet slutter med en gennemgang af Den Kristelige Fagbevægelse ud fra Steen Scheuers organisationsanalyse og Niels Dahl Sørensen mfl.s medlemsundersøgelse. Formålet er at oparbejde en baggrundsviden forud for præsentationen af materialet fra den ene case virksomhed.

Teorifremstillingen samles kortfattet op, og der præsenteres en model, der har fungeret som en hjælp i feltarbejdet og i analysen.

*Kapitel 6* præsenterer forskningsdesignet og de metodiske tilgange. Inspirationen er hentet hos kritisk teori og kritik realisme, samt Bent Flyvbjergs typologi i forhold til case studiet. Hovedvægten i kapitlet ligger på gennemgangen af case studiet og forskningsinterviewet som metode. Der redegøres for de forskellige metodiske valg, der er truffet undervejs, som undersøgelsen er skredet frem, og der bringes en oversigt over datamaterialet.

I afhandlingens andel del, analyse-delen, *kapitel 7 og 8,* fremlægges hovedparten af undersøgelsens empiriske materiale. Kapitlerne kan læses uafhængigt af hinanden.

Jeg præsenterer materialet fra de to case virksomheder. Der lægges vægt på tætte beskrivelser af de sociale interaktionsformer og af subjektiviteten i kontekst. Da de to case virksomheder præsenterer to meget forskellige arbejderkollektiver og forskellige problemstillinger, er case kapitlerne ikke rapporteret efter den samme disponering. Gennemgangen er holdt tæt til udvalgte problemstillinger, der bidrager særligt til forståelsen i forhold til forskningsspørgsmålene.

*I kapitel 7,* hvor materialet om arbejderkollektivet i virksomhed A lægges frem, er det overordnede tema mødet mellem et klassisk arbejderkollektiv og forandringsprocesserne. Temaerne søges relateret hertil. I to kapitler præsenteres henholdsvis arbejderkollektivets fagpolitiske grundlag og arbejderkulturen, mens hovedsynsvinklen i casen fastholdes i den øvrige tematisering: *forholdet mellem forandringsprocesserne og arbejderkollektivet* - tematiseret efter arbejderkollektivets forhistorie i en virksomhedsoverdragelsesproces, forholdet mellem konflikt/samarbejde i arbejderkollektivets strategi, arbejderkollektivets stilling til fleksibilitetsformer og produktionskoncepter og analyser af talspersoner under forandrede og omskiftelige vilkår.

*I kapitel 8* præsenteres materialet om det andet arbejderkollektiv i virksomhed B. Denne case var speciel på forskellige måder, og dette har jeg ønsket at fastholde gennem tematiseringen: Det er et nyetableret arbejderkollektiv, med åbne organisationsforhold og en andel på 25 procent, der ikke er medlemmer af LO-fagforeningerne, men af Den Kristelige Fagbevægelse og Fagforeningen Danmark o.a. Endvidere lukkede virksomheden, mens undersøgelsen stod på. Der præsenteres 4 industriarbejdere, der enten er medlem af de kristelige, overvejer at blive det, eller har været det. Endelig lægges der frem, hvordan industriarbejderne tænker og handler i en lukningssituation, og på en efterfølgende erfaringskonference for de tillidsvalgte. Denne erfaringskonference indgår som en væsentlig del af afhandlingens interesse for læreprocesser og besvarelse af forskningsspørgsmålet om læreprocesser. Disponeringen af casen er udtryk for en søgen efter dels, hvilket fagpolitisk arbejde, der kunne finde sted, hvordan de tillidsvalgte reflekterer dette arbejde, samt de kristeliges holdninger og praksis i forhold til den kollektive repræsentation.

I case analyserne færdiggøres forandringsprocesserne, dvs. forholdet mellem fleksibilitetsformer/produktionskoncepter m.m. og arbejderkollektivet sluttes og samles op i sammenfatningerne. Ligeledes bringes i kapitel 8 en særskilt sammenfatning på analysen af det åbne organisationsforhold og de kristeliges holdninger til medlemskab af en fagforening.

I afhandlingens tredje del, tema-delen, er hensigten at gå på tværs af datamaterialet og diskutere og sammenfatte på udvalgte problemstillinger, der er blevet gemt af vejen i case analyserne for at fastholde fokus på forandringsprocesserne.

I de fem kapitler*, kapitel 9, 10, 11, 12 og 13* tager jeg fem forskellige temaer op. Kapitlerne kan læses uafhængigt af hinanden.

*I kapitel 9* fokuserer jeg på *samarbejdsformerne mellem kollektiv og ledelse* sat i relation til et dereguleringsperspektiv, et Udviklende Arbejde perspektiv og et Human Ressource Management perspektiv. Dette sker ud fra samarbejdsformerne i de to case virksomheder. Der sammenstilles ligheder og forskelle mellem virksomhederne, og jeg ender op i typologi for at forstå samarbejdsrelationerne som henh. integration og marginalisering. Forskellen i samarbejdsrelationer i de to virksomheder søges yderligere belyst ved at tage afsæt i den styrkeforholdstænkning, aktørerne i virksomhederne anvender som bagvedliggende præmis for deres positionering i samarbejdsrelationerne. Jeg forfølger, hvilke ressourcer, arbejderkollektiverne besidder, og hvordan styrkeforhold som faktor kan bidrage til at forklare de forskellige betingelser, der er for den kollektive interessevaretagelse for arbejderkollektiverne i de to virksomheder.

*Kapitel 10* fokuserer på *selvstyreformerne og medinddragelse* og undersøger, på hvilken måde medbestemmelse og det gruppeorienterede arbejde har en betydning for industriarbejderne, om der kan iagttages en individualisering, og om den kollektive interessevaretagelse og tillidsrepræsentanten mister betydning. Materialet diskuteres herefter i forhold til strategien for Det Udviklende Arbejde.

*I kapitel 11* behandler jeg *opfordringsstrukturer og læreprocesser* i de to case virksomheder ved at lægge to optikker ned over materialet: 1) den kollektive proces, med vægt på opfordringsstrukturer i de to case virksomheder, og 2) den livshistoriske proces, hvor en case om sammenstød mellem middelklasseerfaringer givet gennem socialisation og arbejderkulturen fremdrages for at påpege erfaringer og holdninger, der kan anvendes i videreudvikling af kollektivitet.

*I kapitel 12* anvender jeg *APL II materialet.* Materialet anvendes begrænset, da hovedvægten i analysen er på de to case studier. Der beskrives nogle tendenser vedr. kollektivitet og præsenteres tre cases, som har haft betydning for forforståelsen.

*I kapitel 13* præsenterer jeg samlet den empiri, der er fremkommet om *industriarbejderne og kollektivismen på virksomhedsplanet og i forhold til den fagforeningsmæssige organisering og fagbevægelsen***.** Hensigten med dette kapitel er *ikke* at behandle disse temaer i sammenhæng med den strukturelle analyse og den kollektive proces i virksomhederne. Denne tematisering anses for belyst igennem case studierne. Hensigten er derimod at præsentere hovedtendensen i materialet. Det drejer sig om forholdet mellem arbejderkollektivet og fællesinteresserne med ledelsen, og endvidere at indholdsbestemme kollektivismen interessemæssigt og kulturelt og med de holdningsmæssige differentieringer, der fremkommer, samt disses sammenhæng med socialisation og livsforløb. Fokus lægges endvidere på industriarbejdernes holdninger til kollektivismen ud over virksomheden samt industriarbejdernes holdninger til fagbevægelsen som samfundsmæssig organisation. En case fra virksomhed B fremdrages som udgangspunkt for at påpege forholdet mellem en virksomhedsintern trade-unionisme og en kritisk distance til fagbevægelsen på samfundsplanet, set på baggrund af livshistoriske erfaringer og fremherskende diskurser om fagbevægelsen.

*Kapitel 14* er afhandlingens konklusion. Jeg indleder med afhandlingens forskningsspørgsmål, teorigrundlag og design. Herefter tages op, hvordan undersøgelsens resultater kan generaliseres. Undersøgelsens empiriske resultater præsenteres tematisk, herunder hvordan vi skal forstå arbejderkollektivet interessemæssigt og kulturelt, dets stilling i forandringsprocesser, free rider fænomenets betydning samt de fundne fagpolitiske læreprocesser. I forlængelse heraf samles der op på forklarende faktorer for arbejderkollektivet. Undersøgelsens bidrag til kollektivteorien lægges frem, og afslutningsvis også dens praksisrelevans for fagpolitiske læreprocesser.

# I Teori

**Kollektivitet og subjektivitet i den industrielle forandringsproces**
**- teoretiske tilgange til forståelse af interesser og interessevaretagelse hos industriarbejdere**

**Intentionen i teorivalget**
Det teoretiske udgangspunkt for forskningsprocessen er inspireret af grundantagelserne i kritisk realisme og kritisk teori.[3] Centralt heri er forståelsen af:

- at der er en objektiv virkelighed forstået som vedholdende strukturer og mekanismer, som genererer de fænomener, individerne umiddelbart registrerer,
- at samfundsmæssig handlen genskaber og forandrer strukturerne, men de forud givne strukturer er til enhver tid et ufrivilligt og uomgængeligt vilkår for social handlen. Handling er hverken individuel i atomiseret forstand eller kollektiv i udifferentieret forstand. Handling er hverken alene voluntaristisk eller strukturelt bestemt. Således er samfundsudviklingen overordnet åben og ikke-teleologisk forudbestemt,
- at det enkelte individ ikke danner bevidsthed og praksis autonomt, men er situeret i mellemmenneskelige relationer, hvor det påvirker og påvirkes af andre individer,
- at samfundet er behersket af magt- og dominansforhold og af interessemodsætninger, og at disse genererer kollektivitet.

Danermark mfl. argumenterer for en analytisk dualisme mellem studiet af samfundsstrukturen og individerne. For at forklare menneskelig handling er det nødvendigt at studere de sociale strukturer som bagvedliggende strukturer og processer, som individerne er indlejret i. Det er endvidere vigtigt at inddrage de socialpsykologiske videnskaber, som har de sociale relationer og individernes bevidsthedsmæssige forudsætninger herfor som objekt. Forskningsstrategien er analytisk at adskille struktur og agent, undgå at reducere de to sider til hinanden, og at analysere struktur for sig og aktører for sig og forbindelsen imellem dem over tid.

Ud fra denne forståelse er industriarbejderes interesser og kollektive interessevaretagelse søgt indkredset ved flere forskellige teoretiske tilgange på følgende niveauer:

- det sociale interaktionsniveau, ved Sverre Lysgaards teori om arbejderkollektivet,
- det intentionelle og handlingsmæssige niveau. Med afsæt i Mancur Olsons metodologiske individualisme og nyttehandlingsteorien udvikler jeg en anden individforståelse, hvor individet forstås relationelt og indlejret i det kollektive, ved Heine Andersen, Alex Callinicos og Henning Jørgensen mfl.,
- det subjektive niveau, hvor jeg i forlængelse af overstående trækker på kritisk teoris opfattelse af bevidsthedsformer og erfaringsdannelser, ved Volmerg og Leithäuser, Becker-Schmidt og Negt,
- det strukturelle og institutionelle niveau, med teori om forandringsprocesserne i industrien med inddragelse af dansk arbejdssociologisk forskning og den skandinaviske Industriel Relations tradition, bl.a. Sommer, Brulin, Olsén mfl., Navrbjerg, Nielsen, Due & Madsen og Ibsen & Jørgensen.

[3] Inspirationen fra kritisk realisme ligger hos Roy Bhaskar: Reclaiming reality, 1989, og Berth Danermark mfl.: At förklare samhället. 1997. Inspirationen fra kritisk teori er fra Thomas Leithäuser, Regina Becker-Schmidt, Oscar Negt og Alex Callinicos.

Disse teorier vil blive gennemgået nedenfor, og på denne baggrund vil der blive opsamlet og opstillet en model, der er anvendt i feltarbejdet og analysen.

# 2. Teorien om arbejderkollektivet som læreproces

**Indledning om teorien**

Begrebsliggørelsen af kollektivitet forstået som både interesser og kultur er foretaget med udgangspunkt i teorien om arbejderkollektivet udviklet af Sverre Lysgaard.[4]

Lysgaards teori bidrager til at forstå, hvordan industriarbejdere under magtmæssige forhold udvikler interesser, målsætninger og normsætninger som en fortløbende problemtolknings- og læreproces. Der er tale om systemteori på det sociale interaktionsniveau om differentieringer og modsætninger mellem individerne og systemerne. To systemer konkurrerer om den ansattes tilslutning, et virksomhedsøkonomiske rationale og et lønarbejderbeskyttende rationale.

Det er en teoridel om et lille univers, industrivirksomheden, men med en erkendelsesinteresse for at beskrive de underordnedes sociologi med et generaliserende sigte. Teoriudviklingen er foregået på baggrund af et kvalitativt case studie i en norsk industrivirksomhed i 1954 og på baggrund af individernes subjektive meninger. Begrebsudvikling og logisk abstraktion har en central betydning, mens empirisk præsentation og repræsentation af gennemsnitsholdninger eller afvigelser herfra spiller en mindre rolle. Centrale temaer i teoriudviklingen og begrebsudviklingen underbygges kun i et begrænset omfang af empirien.[5]

Herved fremkommer en idealtypisk model, som ikke er en empirisk repræsentation af arbejderklassen i 1950'erne eller et typisk arbejderkollektiv i denne periode. Virksomhedssystemet og kollektivsystemet fremstilles i renkultur. Den historisk-specifikke form for kollektivitet må fremanalyseres ud fra tilvirkning af empiri i kontekst. Herudfra må det vurderes, om arbejderkollektivet eksisterer. Eller om nye former for kollektivitet udtrykker kvalitative brud med idealtypen, som så må nybeskrives ved ny teori.

Nedenfor vil kun centrale dele af begrebsudviklingen til undersøgelsens formål blive behandlet. Først vil jeg redegøre for de teorihistoriske forudsætninger med baggrund i den amerikanske sociologi. Herefter vil Lysgaards centrale begrebsbestemmelse af arbejderkollektivet og virksomheden blive lagt frem. Endvidere vil jeg tematisk ud fra Lysgaard og ved hjælp af E. P. Thompson, Michael Vester, Erik Olin Wright og Pierre Bourdieu fremstille, hvordan læreprocesbegrebet,

---

[4] Sverre Lysgaard: Arbeiderkollektivet. 1961. Undersøgelsen var tilrettelagt som et case studie med semi-strukturerede interview gennemført i 1954 i industrivirksomheden Moss Cellulose. Lysgaard og 3 kollegaer interviewede 252 ud af i alt 735 ansatte, og foretog deltagende observation i produktionen. Interviewprogrammet var koncentreret til 4 produktionsafdelinger med 210 interviewede med en dækningsprocent på over 90 procent. I den merkantile afdeling blev der interviewet 42 med en dækningsprocent på 80 procent. (Lysgaard, s. 7-10. 1961). Lysgaards arbejde har haft stor indflydelse på den skandinaviske sociologi. 'Arbejderkollektivet' benyttes fortsat som sociologisk begreb for underordnedes kulturelle og fagpolitiske modforestillinger og praksis overfor virksomhedsledelsen.

[5] Lysgaard præsenterer empirien i kapitel 3: "Observasjoner, som satte oss på sporet etter kollektivet", s. 26-54, samt s. 90-92. Vægten lægges på normsætningen og skiftet fra 'vi' (de underordnede) til 'de' (de overordnede). Den resterende hovedpart af Lysgaards bidrag er forbeholdt teori- og begrebsudvikling, med få illustrative eksempler. Empirien er stort set ikke lagt frem vedr.: 1) relationerne på magtplanet mellem kollektiv og ledelse, 2) den formelle interessevaretagelse, 3) kollektivets problemtolkningsproces samt 4) produktionens og arbejdets karakter og organisering.

magtbegrebet og kulturbegrebet forstås i afhandlingen ud fra kollektivteorien. Afslutningsvis vil jeg opliste indvendinger og nuanceringer af teorien ud fra forskningslitteraturen.

**Teorihistoriske forudsætninger**

De teorihistoriske forudsætninger er Lysgaards inspiration fra to sociologiske forskningsundersøgelser: Den ene inspirationskilde er de amerikanske sociologer Roethlisbergers og Dicksons gengivelse af Hawthorne undersøgelserne, her særligt om arbejdsfællesskabet i The Bank Wiring Room, hvor arbejderne etablerede uofficielle normer. Den anden inspirationskilde er den amerikanske sociolog Georg Homans' fortolkning af denne undersøgelse. Homans udviklede bl.a. ud fra Hawthorne undersøgelserne begreber om samspilsprocesserne i en smågruppe.

The Bank Wiring Room var et eksperiment, hvor forskerne isolerede 12 arbejdere fra en større produktionsafdeling i et særskilt produktionslokale (observationsrummet) for at studere uofficielle normer blandt arbejderne. Igennem observationen fandt forskerne et uofficielt hverdagsliv, hvor arbejderne bl.a. etablerede produktionsbegrænsning og regulerede adfærden i forhold til overordnede. [6]

Aktiviteten i observationsrummet foregik ikke upåagtet de tidligere kollegaer i hovedafdelingen. De var mistænksomme overfor forsøget, og arbejderne i The Bank Wiring Room følte, at deres kollegaer i hovedafdelingen diskriminerende dem. Kollegaerne brugte alt det gode ledningsmateriale og sendte dem den dårlige. Der oparbejdedes internt blandt arbejderne i The Bank Wiring Room en fjendtlighed over for kollegaerne udenfor, og en stærkere gruppeføelse internt i gruppen. Men denne fjendtlighed medførte ikke, at de brød produktionsnormerne og deres distancerede forhold til overordnede.

Roethlisberger & Dickson så den væsentligste ændring ved eksperimentet indenfor den isolerede gruppe selv, begrundet ud fra gruppepsykologisk teori i, at arbejderne ønskede at være for sig selv i deres gruppe. Både Lysgaard og Homans stiller spørgsmålstegn ved denne fortolkning.

Ved at koncentrere sig om studiet af den isolerede smågruppe og forklare dens adfærd ved hjælp af psykologiske og smågruppeteoretiske forklaringer, kom Roethlisberger og Dickson til at overse betydningen af det, de egentlig havde fundet og også beskrevet: et uofficielt kollektivsystem i hele fabrikken, som på baggrund af arbejdernes problemtolkning vis á vis ledelsens produktionsorganisering søgte at sætte sine uofficielle normer igennem. (Der var ingen fagforening i fabrikken).

---

[6] F.J. Roethlisberger & W. J. Dickson: Manager and the Worker. 1939. Forsøget i The Bank Wiring Room fandt sted fra november 1931 til maj 1932, da den tiltagende depression og mangel på ordrer satte en stopper for Hawthorne undersøgelserne. Via undersøgelserne fik virksomhedens ledelse indblik i den uofficielle organiserings betydning for effektiviteten, og anvendte også undersøgelsesresultaterne til at forbedre en del forhold i fabrikken. Human Relations traditionen med fokus på de menneskelige faktorer i arbejdslivet kan siges at være 'grundlagt' ud fra Hawthorne undersøgelserne med forskningsleder Elton Mayo i spidsen. Forskerne fik bekræftet og udbygget teorien om den menneskelige faktors betydning for produktivitet. De stillede det gruppeorienterede og socialt-normative motiverede menneske overfor taylorismens kalkulerende og nyttemaksimerende individ, men med fokus på den sociale interaktion i smågruppen, og ikke på de kollektive interesser.
I en dansk sammenhæng må fremhæves Steen Scheuers grundige genlæsning af Hawthorne undersøgelserne, diskuteret i forhold til 'rationel choice' motiver og socialt normative motiver i arbejdslivet, (Steen Scheuer 2000), og endvidere Vilhelm Borg, der også inddrager Hawthorne undersøgelserne. (Vilhelm Borg 1971).
[6] F.J. Roethlisberger & W. J. Dickson, s. 522, i Manager and the Worker. 1939.

Gruppeprocesserne i The Bank Wiring Room var ikke kun et resultat af deres interaktion i et socialt vakuum. Der var en problemsituation uden for gruppen selv. Ifølge Lysgaard viste resultaterne i Hawthorne forskernes materiale, at der eksisterede et konflikt- og spændingsfelt mellem arbejderne og de nærmeste overordnede. Dette syntes at hidrøre fra virksomhedspolitikken. Lysgaard peger på, at Roethlisbergers og Dicksons beskrivelser faktisk indeholder karakteristikker af denne politik: Arbejdslederne er underlagt en effektivitetslogik, som de bliver vurderet efter. Effektivitetslogikken forsøger at presse den menneskelige organisme ind i logiske former. Arbejderne udvikler en gruppe, indenfor hvilken de kan udfolde sig. Denne gruppe kan udvikle en egentlig opposition til ledelses-politikken.[7]

Homans udviklede bl.a. ud fra hans fortolkning af eksperimentet i The Bank Wiring Room en teori om samspilsprocesserne i en gruppe. Gruppen fungerer indenfor en ramme af fysiske, tekniske og sociale omgivelser, som gruppen ikke har fuldt herredømme over, men som den virker tilbage på, og dermed forandrer gruppen den ydre ramme og de ydre betingelser, der er for gruppen.[8] Lysgaard opdagede Homans systemiske model med sammenhængen mellem det ydre og indre miljø og de interaktive processer. Han byggede tilstedeværelsen af et større kollektiv ind i Homans model, og det større kollektiv ind i virksomhedssystemet.

**Arbejderkollektivet**

Et vigtigt udgangspunkt i Lysgaards teori er den objektivt set modsigelsesfulde måde, de ansatte er knyttet til virksomheden på. ”Ansættelsens dilemma” er betegnelsen for at være medlem af det teknisk-økonomiske system og samtidig erkende vigtigheden af at beskytte sig imod det. Denne bestemmelse har grundlag i både de økonomiske og bureaukratiske logikker, arbejdet er indskrevet i som lønarbejde, og i arbejdets behovskategorier. Behovskategorierne modsvarer menneskelige behov og drifter, i deres historisk-kulturelt formidlede form gennem lønarbejdet og som både produkt af socialisation og den dominerende samfundsforståelse af, hvad et arbejde skal kunne opfylde. Det er virkningerne af de økonomiske og bureaukratiske logikker på de ansatte, der optager Lysgaard, og han beskæftiger sig ikke samlet teoretisk og analytisk i dybden med behovskategori-erne og arbejdets subjektivitet. Men det fremgår, at behovene som ansættelsen skal kunne opfylde er at: 1) reproducere den materielle eksistens, 2) få andel i kollektive anstrengelser og fælles mål, 3) opnå selvrespekt, 4) indgå kreativt og skabende i arbejdet, 5) opnå selvudfoldelse i et socialt fællesskab og 6) opnå social status.

De økonomiske og bureaukratiske logikker og den måde bureaukratiet tilrettelægger og formidler dem på, begrebsliggør Lysgaard i et ”teknisk-økonomisk system.” Dette system optræder i forhold til de ansatte ”umætteligt” (vedr. effektivitet), ”ubønhørligt” (vedr. afskedigelse) og ”ensidigt” (vedr. specialiseret aktivitet). Overfor disse krav står de ansattes ”begrænsethed”, ”tryghedssøg-ning” og ”mangfoldighed.” Disse logikker udfordrer behovskategorierne og eroderer tendentielt opfyldelsen af dem. Der indlejres en erfaring hos de ansatte om nødvendigheden af at beskytte sig mod systemegenskaberne. Det ligger samtidig som præmisser for tilslutningen til arbejderkollekti-

[7] F.J. Roethlisberger & W. J. Dickson, s. 547-548, i Manager and the Worker. 1939.

[8] Georg Homans, s. 56-150, i Menneskegruppen. 1954. Her særligt kapitlerne om de sociale processer i The Bank Wiring Room.

vet, at realiseringen af behovene samt systemegenskabernes gennemsættelse er vejledende for, hvilke fællesskaber i virksomheden, den ansatte orienterer sig imod.[9]

Det teoretiske grundlag ekspliciteres ikke, men systemegenskaberne begrundes med henvisning til at maksimere overskud, vinde markedsandele og fastholde en udbytningsrelation. Man kan antage, at der har fundet inspiration sted fra Max Webers teori om bureaukratiet, der virkeliggør målsætningerne på en rationel og ufølsom måde, fra økonomisk teori om konkurrencepresset på virksomheden og fra Karl Marx' teori om lønarbejdets udbytningsrelation.[10] Systemegenskaberne har en konkret fremtrædelse, men Lysgaard arbejder ikke videre i den systemiske analyse med de implicitte teoretiske forforståelser i forhold hertil. Det er arbejderkollektivet, der er teoriens fokus.

Ud fra ansættelsens dilemma udvikler de ansatte et formelt interessesystem - og ved siden af dette, og vævet sammen med dette - et uofficielt interessesystem, som gennem begrænsninger og afgrænsninger regulerer forholdet til produktionsindsats og overordnede. Denne forskansende organisation forstår jeg ud fra Lysgaard som konstitueret af magtlogikker og interessemodsætninger. Organisationen indeholder både det uofficielle og det officielle kollektiv, både de internaliserede og rutiniserede anskuelser, normer og praktikker, som udspringer af det uofficielle hverdagsliv, *og* den kollektive interessevaretagelse på forhandlingsplanet overfor virksomhedsledelsen. Lysgaards fremstilling lægger hovedvægten på det uofficielle kollektiv og sammenhængen mellem den uofficielle og den officielle del, og i mindre grad på den officielle kollektive interessevaretagelse.

Arbejderkollektivet fremtræder som foreningen af de mange sociale arbejdsfællesskaber. Arbejdsfællesskabet og "gruppen" er ifølge Lysgaard knudepunktet i arbejderkollektivet for den enkelte. Kollektivrelevante og ikke-kollektive relevante processer tenderer til at klumpe sig sammen i arbejdsfællesskaberne. Alle spørgsmål og problemtolkninger går i princippet igennem arbejdsfællesskaberne og videre til den kollektive proces i hele arbejderkollektivet. Det er i arbejdsfællesskaberne, optagelsesritualerne finder sted. Det er her, den enkelte tilbydes selvudfoldelse, hjælpsomhed og kammeratskab samt et interessebaseret fællesskab på tværs af og indeholdende alle arbejdsfællesskaberne. Men med et samtidigt muligt spændingsforhold mellem det enkelte arbejdsfællesskab og arbejderkollektivet om samlet optræden versus selvstændiggørelse. Arbejdsfællesskabet kan her hævde sine særinteresser ud fra situation, positionering og dets behov for selvudfoldelse. Endvidere kan der eksistere et spændingsforhold mellem den enkelte og kollektivets normsætning og problemtolkning. (Det skal i denne forbindelse nævnes, at nogle ansatte vælger at trodse påbuddet om "medlemskab" af kollektivet. Her kan kollektivet forholde sig med accept for så vidt, at den enkelte ikke modarbejder kollektivet, og omvendt reagere med misbilligelse, sanktion og isolering, hvis den enkelte modarbejder kollektivet til gavn for virksomhedens interesser).

[9] Disse kategorier er almene sociologiske kategorier udviklet inden for sociologien på Lysgaards tid. Kategorierne genfindes i næsten identisk form hos Maria Jahoda (1983), som bl.a. har inspireret den kritiske teoris forståelse af arbejde og subjektivitet jf. kapitlet 4 nedenfor. Maria Jahoda udvikler kategorierne med henvisning til den amerikanske sociolog Robert Merton, hvis bidrag til sociologien Lysgaard kendte (jf. Arbeiderkollektivet s. 233-239), men ikke henviser til i forhold til behovskategorierne. Lysgaard er generelt meget lidt meddelsom, hvad angår henvisninger til den teori, han må være inspireret af. I forhold til behovskategorierne synes inspirationen at stamme fra Merton.

Først langt senere i forskningen er arbejdsfællesskaberne teoretiseret med en selvstændig kategori forstået som "hverdagssolidaritet" ud fra den tyske arbejdsmarkedsforsker Reinar Zoll. Zoll ser i hverdagssolidariteten en erstatning for den interessemæssige solidaritet. Men spørgsmålet er, som jeg senere vil drøfte videre i den tematiske diskussion på baggrund af den empiriske analyse, om ikke Lysgaards bestemmelser om "arbejdsfællesskaberne" og kammeratskabsgruppen er svarende til det fænomen, som Zoll betegner som hverdagssolidaritet, gældende både i fabrikken og uden for fabrikken? Der er dog forskelle mellem Lysgaards bestemmelse og Zolls. Zoll mener, at den interessemæssige solidaritet i virksomhederne er stærkt vigende. Hos Lysgaard derimod kan solidaritetsformerne sameksistere, og kan være vævet sammen. Det kommer herudfra an på en konkret analyse, hvilke betingelser der er for, at disse solidaritetsformer kommer til deres udfoldelse.[11]

Ifølge Lysgaard kan man principielt forstå arbejderkollektivet i en virksomhedsovergribende, klassemæssig sammenhæng. Arbejderkollektivet er en del af fagbevægelsen og arbejderbevægelsen, og udvikler sig med inspiration fra andre arbejdspladser. Fagforeningen har klargjort kollektive målsætninger og samlet dem i en ideologi. Arbejderkollektivet er påvirket af klassemæssige og politiske ideer fra fagforeningen og arbejderpartiet. Man kan her trække en linje fra Lysgaards teori om kollektivets forskansning og interesser til den teoretiske bestemmelse af kollektiv organisering.

Denne teoretiske bestemmelse har Flemming Ibsen og Henning Jørgensen udviklet ud fra en historisk-teoretisk analyse af arbejderklassens historiske konstituering i Danmark. Fagforeningsinstitutionen har til formål at: 1) reducere konkurrencen mellem sælgere af arbejdskraften, 2) sikre arbejdskraftens reproduktion gennem interessevaretagelse overfor arbejdsgiversidens pres og 3) kollektivisere risiko som et elementært vilkår for at undgå at eksponere den enkelte overfor magten, og 4) bakke op og hæfte solidarisk overfor sagen og sammenholdets initiativtagere. Konstitueringen foregik ud fra den enkeltes erkendelse af, at det ud fra en rationel betragtning ikke var muligt at sikre sig selv, men at det var nødvendigt med en kollektiv sammenslutning, en slags sammenholdets logik, dvs. en kollektiv rationalitetsform, som af fagforeningerne og agitatorerne blev forbundet til en fællesskabsopbyggende identitetsdannelse og solidaritetsforståelse.[12] Lysgaard henviser ikke i sin bestemmelse af kollektivitet til en tilsvarende konstitutionshistorie og dens logisk-historiske udvikling, men fremstillingen indikerer en lignende forståelse som Ibsens og Jørgensens. Den kollektivitet og solidaritet, som kan fremskrives ud fra Lysgaard, er de klassisk udviklede praksis- og forståelsesformer, ud fra arbejderbevægelsen. Om dette sammenhold bemærker en af de ansatte i Lysgaards undersøgelse: *"Solidariten er almindelig selvoppholdelsesdrift. Ved å dekke hverandre får vi derved igjen fra hverandre."*[13]

**Fællesinteresserne**

Hermed lægger Lysgaard en stærk betoning på arbejderkollektivet som forskansende element overfor virksomheden. Dette er den gennemgående synsvinkel i hans arbejde. I den skandinaviske læsning af Lysgaard lægges der gennemgående vægt på dette dominerende træk i Lysgaards teori: Forståelsen af arbejderkollektivet som et uofficielt, homogent og forsvarspræget fællesskab af underordnede, med vægt på forståelseskategorierne homogenitet, forsvar, tvang og aktion. Dette

[11] Rainer Zoll: Alttagssolidarität und Individualismus. 1993.
[12] Flemming Ibsen & Henning Jørgensen: Fagbevægelse og stat, bd.1. 1979.
[13] Sverre Lysgaard, s. 84, i Arbeiderkollektivet. 1961.

mener jeg, er en for ensidig fremstilling. Relationen mellem arbejderkollektivet og virksomheden er ambivalent, og der foregår en tilpasning af kollektivet til omverdensbetingelserne også ud fra beskæftigelsesinteresserne og ikke kun ud fra det beskyttende lønarbejderrationale.

Virksomhedens eksistens er vigtig for den enkelte og denne vigtighed reproduceres på kollektivniveauet, og virksomhedens eksistens bliver derved et vigtigt opmærksomhedspunkt i kollektivets politiklægning. Man kan således tale om, at der eksisterer en sammenfaldende interesse i at få virksomheden til at køre for at være i beskæftigelse og få indfriet basale behov igennem arbejdet.

Arbejderkollektivets interessegrundlag bliver på vigtige punkter sammenfaldende med virksomhedens, fordi virksomhedens produktionsbetingelser og konkurrencestilling danner grundlaget for de ansattes beskæftigelse og arbejderkollektivets eksistens. De to systemer er således ikke helt modsatrettede. Der kan tænkes situationer, ifølge Lysgaard, hvor kollektivet kan anerkende gyldigheden af virksomhedens dispositioner under henvisning til en særlig konkurrencepresset situation og heraf følgende tiltag for at øge produktiviteten.

**Kollektivets udviklingsdynamik**

Kollektivets problemtolkning fremkommer som et resultat af en historisk erfaret læreproces ud fra kollektivets vilkår i fabrikken og individernes livshistoriske erfaringer. Problemtolkningsprocessen er ikke selve læreprocessen, men det første trin hen imod denne.[14] Det er samtidig vigtigt at være opmærksom på, at Lysgaards bidrag til en bestemmelse af læreprocesbegrebet ikke kan forbindes til det enkelte individs indre psykiske processer. Det, Lysgaards arbejde kan tilbyde, er hvilke sociale interaktionsprocesser, der kan finde sted, deres betingethed af strukturelle og organisatoriske faktorer i kontekst og herudfra forudsætninger for, at en problemtolkningsproces kan finde sted. Problemtolkningsprocessen beskriver Lysgaard ved tre betingelser med tre tilhørende sociale processer mellem de ansatte, som indrammer mulighederne for kollektivets dannelse og udvikling:

- lighedsbetingelser som kan føre til en identifikationsproces
- nærhedsbetingelser som kan føre til interaktionsproces
- problemtolkningsbetingelserne, som kan føre til en problemtolkningsproces.

Udgangspunktet for problemtolkningsprocessen er den fælles oplevelse og erfaring med den spænding, der er mellem den enkelte og virksomheden, og:

”den tiltagende fornemmelse de underordnede etter hvert får av det ansettelsens dilemma de på en eller anden måde må ordne sig med, den øgede sansen for den problemsituation de befinner sig i, utviklingen av en følelse for hva som står på spill – slik arbeidorganisasjonen og de selv nå engang er.” [15]

Lighedsbetingelserne angiver de betingelser ved arbejdet, der fører til opstået gensidighed og samhørighed og fornemmelsen af at være en del af en fælles enhed. Nærhedsbetingelserne angiver de tidslige og rumlige muligheder for social interaktion planmæssigt eller spontant i arbejdet. Problemtolkningsbetingelserne sættes i høj grad af virksomhedsledelsen. Betingelserne vedrører

[14] Ibid. s. 82.
[15] Ibid. s. 146 ff.

nogle objektive træk i virksomhedens sociale felt, men opmærksomheden er samtidig på, at den kollektive proces ikke er et resultat af en socialt og fagpolitisk homogen gruppes interaktion, ligesom det intentionelle element og de livshistoriske erfaringer er subjektivt forskelligt til stede.

Lysgaard angiver ikke noget yderligere specificeret omkring interaktionen. Man kan her sondre mellem kommunikation og interaktion, hvor kommunikationen henviser til det hverdagsagtigt forekommende, og ikke kun som handlende gennem de aktive processer. Arbejderkollektivet reproduceres hele tiden gennem daglige kommunikationsprocesser og ikke kun, når det handler struktureret.

Man kan indlæse et processuelt aspekt i det ovenstående Lysgaard-citat, sådan som det også er formuleret hos E. P. Thompson og Michael Vester. Til forskel fra Lysgaard, som beskæftiger sig med de strukturelle og organisatoriske forudsætninger ved problemtolkningsprocessen, interesserer Thompson og Vester sig også for de læreprocesser, der kan finde sted over længerevarende historiske forløb, hvor der lægges vægt på både de handlingsorienterede og erfaringsbearbejdende træk. Studiet af forløbene af de sociale og politiske kampe, den vedvarende erfaringsopsamling og bevidsthedsudviklingen spiller en central rolle i Thompsons og Vesters arbejder.

Ifølge E. P. Thompson kan kollektive erfaringer, som er determineret af produktionsrelationerne, føre til bevidstheden om at tilhøre en gruppe med fælles interesser over for andre, og deres ofte modsatte interesser, og herudfra skabe et fællesskab eller et sammenhold og en aktivitet for at realisere disse interesser. Thompson fremhæver både struktur- og aktøraspektet. Individerne er ikke kun bærere af en struktur, som determinerer deres handlinger, og på den anden side er klasser ikke kun konstitueret af subjektivitet og fri mening, uafhængigt af produktionsrelationerne. Klasser *er* ikke, men *bliver til* i en fortløbende historisk proces. Dette er hovedsynspunktet i Thompsons omfattende studie af den engelske arbejderklasses fødsel og første udvikling.[16] Vester fremhæver, at strategiudviklingen forholder sig til forhindringer og blokeringer, brud og tilbageslag, spring i de faktiske handlingsforløb og tilsvarende strategiovervejelser. En central pointe hos Thompson og Vester er, at hver generation oplever og fortolker situationer på ny, og hver generation må gøre sine egne erfaringer og drage sine egne fortolkninger ud fra de foreliggende vilkår.[17]

---

[16] E. P. Thompson skriver: "Ved klasse forstår jeg et historisk fænomen, sammensmeltet/forenet af et antal forskellige og tilsyneladende ikke-forbundne begivenheder – både i erfaringens rå materiale og som bevidsthed. Jeg understreger, at det er et historisk fænomen. Jeg ser ikke klasse som en 'struktur', eller endog et 'begreb', men derimod som noget, som faktisk sker i de menneskelige relationer … Forbindelsen (forholdene, de sociale relationer) må altid være indbegrebet af virkelige mennesker og i en virkelighedens kontekst … Klasse sker, når nogle mænd, som følge af fælles (overleverede eller delte) erfaringer føler og artikulerer identiteten i interesserne mellem sig selv, såvel som overfor andre mænd, hvis interesser er forskellige fra deres (og sædvanligvis i modsætning til deres). Klasseerfaringen er videre bestemt af de produktionsforhold, i hvilke mænd er født ind i - eller ufrivilligt er indtrådt i. Klassebevidsthed er den måde, hvorpå disse erfaringer håndhæves kulturelt, dvs. legemliggøres i traditioner, værdisystemer, ideer og institutionelle former. Mens erfaringen fremtræder som determineret, gør klassebevidstheden det ikke. Vi kan erkende en *logik* i reaktionerne hos erhvervsgrupper, der ligner hinanden, og gennemløber ensartede erfaringer, men vi kan ikke hævde en eller anden *lov*. Klassebevidsthed opstår på samme måde på forskellige steder og på forskellige tidspunkter, men aldrig på *nøjagtig* den samme måde." E. P. Thompson, s. 8-9, i The Making of the English Working Class, 1968. Oversættelsen er hentet fra Michael Vester, s. 32-33, i Proletariatets opståen som læreproces. 1978.

[17] E. P. Thompson: The Making of the English Working Class. 1968. Michael Vester: Proletariatets opståen som læreproces. 1978.

Den kollektive proces er således ikke kun givet af de strukturelle produktionsrelationer og objektive betingelser for lighed, nærhed og problemtolkning. Den kollektive proces er en aktivt fortolkende proces, der overkommer både objektive og subjektivt givne forskelligheder, og definerer fælles interesser.[18] Kollektivet foreligger ikke andet som en mulighed, og hver generation må på ny gennem en problemtolkningsproces af sine interesser, og på baggrund af de ændrede objektive vilkår skabe og genskabe kollektivitet. Arbejderkollektivet bliver ifølge Lysgaard *"et læremiljø,"* som også sætter sit præg på arbejdernes samfundssyn, deres samfundsmæssige problemtolkning og valg af social omgang, dvs. ud fra deres klassemæssige habitus og deres fornemmelse for samfundets differentieringer og distinktioner.[19]

**Magtplanet**

Arbejderkollektivet kan skabe sig styrke, og derved legitim magt, på det formelle repræsentationsniveau, magtplanet, hvor systemerne sameksisterer, ifølge Lysgaard. Magten opnås ved at skabe sig styrke gennem tilslutning (til interesser, målsætninger og værdier) og styrke gennem kontrol (overvågning og sanktionering af normer). Den indbyrdes styrke mellem systemerne er afgørende for den type af forhandlinger/og eller kampe, der finder sted på magtplanet. Den er bestemmende for kollektivets evne til at definere hvilke spørgsmål i virksomheden, der er et anliggende for kollektivet, og hvilke spørgsmål, hvor den enkelte eller det enkelte arbejdsfællesskab er frit stillet uden at forholde sig til kollektivets ideologi.

Systemerne kan være i balance på magtplanet, hvor kontakter og formelle forhandlinger finder sted, og de kan samtidig være i konkurrence om tilslutning. Det ledende lag i hvert system, det funktionelt forpligtigende element (henh. bureaukratiet og kollektivets ledere (tillidsrepræsentanter, talsmænd o.a.)), tilpasser taktisk og strategisk systemet til omverdensbetingelserne, herunder indtænker muligheden for at svække modparten (gennem fx *"infiltration,"* dvs. omgå de officielle relationer).
Lysgaards magtbegreb synes umiddelbart at ligge i forlængelse af et traditionelt magtbegreb i fx Webers forstand, hvor magtbegrebet betegner en social relation, som indbefatter en interessemodsætning. Men der kan også viderefortolkes et dynamisk magtbegreb til trods for, at det ikke er teoretiseret: Magten er relationel mellem de to systemer. Magten er ikke kun på det officielle forhandlingsniveau, magtplanet, men allestedsnærværende i hverdagslivet. I hvert fald det *"funktionelt forpligtigende element,"* der tænker på at gøre kollektivet så stærkt som muligt, tænker i strategier og styrkeforhold.

Men magtbegrebet hos Lysgaard er ikke eksplicit defineret og udfoldet i strukturel eller processuel forstand, selv om der ligger ansatser hertil. Virksomheden må på grund af arbejderkollektivets eksistens modificere sig for at undgå kollektive aktioner i form af produktionsbegrænsninger, tilbageholdelse af oplysninger, uvilje eller misfornøjelse. Således er normer, der udvikles som del af den uofficielle kollektivkultur, også former for modmagt. Magt ses i denne opfattelse ikke kun gennemført som direkte magtanvendelse, men indirekte i kraft af magtressourcer. Lysgaard tænkte ikke magtspørgsmålet eksplicit sammen med strejken. Strejken er et middel for kollektivet, men

[18] Peter Olsén mfl., s. 112, i Farvel til solidariteten? 1999.
[19] Sverre Lysgaard, s. 183. 1961.

nævnes kun undtagelsesvist, hvilket understreger Lysgaards sigte med at konstruere idealtypen ud fra de hverdagsagtige forhold i virksomheden.

Dette magtbegreb kan forlænges ved hjælp af Erik Olin Wrights strukturelle magtteori om ressourcer. Med strukturel kapacitet mener Wright de magtressourcer, der stammer fra den placering, individerne i den sociale gruppe har i kraft af deres placering i produktionsprocessen. At kunne udvikle den strukturelle kapacitet og etablere sig som kollektiv aktør er muliggjort for så vidt, at individerne i en social gruppe i produktionen deler nogenlunde fælles betingelser i produktionen og besidder magtressourcer som sådanne. Med organisatorisk kapacitet mener Wright de ressourcer, som medlemmerne af en social gruppe kan forme gennem bevidst organisation. Wright tænker her på evnen til at bringe individuelle interesser på en kollektiv formel, evnen til at analysere og vurdere andre sociale gruppers hensigter og mål, evnen til at udvikle en strategi for interessevaretagelsen samt talent for social organisation.[20] Dette er foreneligt med Lysgaard og indeholder herved en præcisering af hans kollektive magtbegreb. Wrights teori er funderet i en strukturalistisk samfundsforståelse, men de ressourcer og organisatoriske kompetencer, han opregner, er defineret dynamisk, og kan integreres i den processuelle tilgang, som jeg har inddraget ovenfor gennem Thompson og Vester.

Lysgaards magtbegreb er blevet tilført en ekstra dimension af Göran Brulin med begrebet "politisk arena" hentet fra Michael Burawoy. Hos Brulin foregår kontrol ikke alene ud fra arbejdsprocessen. Han kritiserer Harry Bravermann for at overbetone det kontrolaspekt, en ledelse har ud fra produktionsorganiseringen. Med begrebet "politisk arena" vil han betone, at der i virksomheden foregår politiske og organisatoriske kampe mellem forskellige grupper. Den politiske arena er det særlige felt i virksomheden, hvor disse kampe finder sted.[21]

Det magtbegreb, der fremkommer hos Lysgaard, forekommer endvidere at være utilstrækkeligt på flere måder. Lysgaard inddrager ikke de magtressourcer og magtbegrænsninger, virksomheden og arbejderkollektivet er tildelt og underlagt ved, at forhandlingerne på magtplanet er indlejret i det institutionaliserede overenskomst- og aftalesystem. Dette system var opbygget på undersøgelsestidspunktet i datidens Norge, ifølge Peter Olsén mfl., som generelle aftaler mellem arbejdsmarkedsorganisationerne, der havde skabt et "*formaliseret og ensartet interessevaretagelsessystem i virksomhederne.*"[22] Forklaringen kan være, at Lysgaard lægger hovedvægten i kollektivanalysen på det uofficielle kollektiv og relationerne mellem det uofficielle og det officielle kollektiv, men ikke på sidstnævntes særlige aktiviteter, selv om de nævnes. Dette aspekt af interessevaretagelsen, magtressourcer og -begrænsninger i kraft af det institutionaliserede aftalesystem, bliver taget op i kapitel 5, under behandlingen af overenskomstsystemets centraliserede decentralisering.

Endvidere tager Lysgaards magtbegreb ikke højde for de mere sofistikerede former for magtudøvelse, som indebærer, at direkte magtudøvelse ikke finder sted, men i Bourdieus forstand er indlejret i samfundsstrukturerne og i individernes bevidsthed som rutiniseret accept af de dominerende samfundsgruppers almengørelse af deres ideer om samfundets indretning. Lysgaard er indirekte

[20] Erik Olin Wright, s. 98-102, i Class, Crises and the State. 1978. For en gennemgang af magtbegrebets både strukturelle og processuelle aspekter, se Jens Peter Frølund Thomsen: Magtbegrebet – en introduktion. 2006.
[21] Göran Brulin, s. 40-43, i Från den 'svenska modellen' til företagskorporatism? 1989.
[22] Peter Olsén mfl., s. 110, i Farvel til solidariteten? 1999.

inde på disse former for dominans. I en forenklet samfundsmodel, hvor relationerne i virksomheden eksponeres på samfundsplanet, fremlægger han, hvordan samfundsgrupperne konstituerer sig som handlende på det samfundsmæssige niveau. I denne forbindelse taler han om, at "overklassen" bliver til den ledende gruppe i samfundet. Den træder frem som talsmænd for samfundssystemet og appellerer til de underordnede gruppers tilslutning. Den førende gruppe fremstår da ikke som klasse, fordi det er selve samfundssystemet, nationen, der er dens identificeringsenhed.[23] Disse magtformer kan forstås ud fra Bourdieus begreb om symbolsk magt, hvor de principper, der strukturerer samfundet og dominansformerne, ikke fremstår som synlige, men af de dominerede tages for givne og naturlige, og de dominerede tenderer til at undervurdere sig selv.[24]

**Kollektivkulturen**

Kultur hos Lysgaard er synonymt med det kit af ideologier, holdninger og værdier, "kollektivideologien," som giver mening til kollektivets strategier og den praksis, der udmøntes herfor. Hos Lysgaard optræder kulturen i det uofficielle hverdagslivs sociale samværsformer. Ud fra dette hverdagsliv og med arbejderkollektivet som den generaliserende faktor udvikles modgående opfattelser og praksisformer og relativ autonomi i forhold til virksomhedens værdier, målsætninger og interesser. Denne kultur kan ud fra Lysgaard forstås både som de holdninger og tolkningsrammer, generationerne videregiver som historiske erfaringer, samt som praksisformer ud fra den aktuelle problemtolkning af de underordnedes situation. Det vigtige i disse praksisformer er det uofficielle norm- og sanktionssystem, som regulerer præstation og omgangsformer, samt afgrænsninger til overordnede i virksomheden. Der foregår en løbende distancering og aflegitimering af de overordnede og virksomhedens ledelse.[25]

Kulturen fremstår ud fra Lysgaard ikke som konsistent, men tilstede i arbejderkollektivet som dels en konfliktende kultur, der retter sig imod underordningen og dels som en kultur, der ved at opretholde en ideologi om underordningen selvbekræfter denne underordning i en defensiv præget livsopfattelse. Dette defensive og skæbnebestemte træk ved kulturen understreges også i forskningsundersøgelser. Mona Rosendahl fremlægger på baggrund af et case studie i en svensk virksomhed i 1980'erne denne del af arbejderkollektivet som den dominerende kultur blandt disse svenske arbejdere.[26]

Endvidere kan der ud fra Lysgaard ses et potentielt spændingsforhold mellem det kulturelt reproducerende i kollektivideologien og det kulturelt nyudviklende i kollektivideologien. Forholdet mellem det reproducerende element, der fastholder traditionelle og historisk overleverede

---

[23] Sverre Lysgaard, s. 180. 1961.

[24] Pierre Bourdieu: Symbolsk makt. 1996.

[25] Lysgaard refererer til den empiriske analyse. I arbejderkollektivet måtte den enkelte ikke indynde sig for overordnede, give oplysninger om kollegaers svagheder og dyder samt drage individuelle fordele og unddrage sig et kollektivt pålæg. Videre refererer Lysgaard til normerne i Roethlisberger & Dicksons Hawthorne undersøgelse i The Bank Wiring Room. De fire normer var: 1. "You should not turn out too much work. If you do, you are a 'rate-buster' (en akkordsprænger). 2. You should not turn out too little work. If you do, you are a 'chiseler' (en nasser el. snyder). 3. You should not tell a supervisor anything, that will react to the detriment of an associate. If you do, you are a 'squealer' (en stikker). 4. You should not attempt to maintain social distance or act officious. If you are an inspector, for example, you should not act like one." Lysgaard, s. 217-218, 1961, her citeret fra Fritz J. Roethlisberger & William J. Dickson, s. 522. 1939.

[26] Mona Rosendahl: Conflict and Compliance. 1985.

tænkemåder, og det nyudviklende element i kollektivet, er ikke systematisk behandlet hos Lysgaard. Men han pointerer, at hvis man vil forstå kollektivets udvikling, må man hele tiden vende tilbage til problemtolkningsprocessen og betingelserne herfor. Kollektivet kan således ikke leve sit eget liv som et naturgroet system, upåvirket og uforandret af ændrede omverdensbetingelser. Det er altid med henvisning til en eller anden virkelighed, at kollektivet lancerer sin ideologi. Forestillingerne om fabrikken kan ikke være himmelråbende verdensfjerne.[27]

Problemtolkningsprocessen vil altid være et tilbageværende element, med en samtidig instinktiv og erfaringsbaseret praktisk sans for det, som skal problemtolkes. Men spændingsforholdet vil ud fra Lysgaard konkret optræde i kraft af det, han betegner som det "funktionelt forpligtigende element" i kollektivet. Dette element er kollektivets lederskab, dets refleksive element, der bevidst taktisk og strategisk arbejder på at gøre kollektivet så stærkt som muligt og samtidig tilpasser kollektivet til omverdensbetingelserne med de modsætninger, der vil kunne opstå i forhold til det øvrige kollektiv.

Det kulturelt reproducerende element kan også forstås ud fra Bourdieus habitusbegreb, som indeholder en forståelse for individernes træghed overfor at udskifte værdier og væremåder i mødet med ændrede livsbetingelser. Habitusbegrebet beskriver de dispositioner, der er erhvervet i socialisationen for bestemte måder at handle på. Dispositionerne er kropsligt indlejrede og overvejende ubevidste aftryk. Der foregår ikke blot en passiv reproduktion, men en løbende udvikling. Habitus forandres dog ikke radikalt, fordi det nye begribes ud fra de værdier og opfattelser, individet har med fra tidligere. Individet vil herudfra være disponeret for at handle og møde forandringer på en bestemt måde. Habitusbegrebet bidrager til at forklare, hvordan individet møder spændingsforholdet mellem brud og kontinuitet. [28] Med fokus på det træge, er det den sociale og kulturelle reproduktion, frem for den sociale forandring, der begribes, ifølge Annick Prieur. Spændingsforholdet vil øges i et livsforløb med stærk mobilitet og:

"verdier, preferenser og væremåter lært i en annen sosial posisjon henger igjen, og gir mistilpassethet i den nye posisjonen. Og i et samfunn under hurtige strukturelle forandringer vil det for store befolkningsgrupper ikke lenger være et samsvar mellom ytre og indre strukturer, eller mellem posisjon og disposisjoner."[29]

Det kulturelt reproducerende element i arbejderkollektivet vil således gennem problemtolkningsprocessen løbende med de strukturelle forandringer blive formidlet gennem det funktionelt forpligtigende element.

Med interesse for at forstå arbejderkollektivet i en sociologisk sammenhæng på makro-niveauet, konstruerer Lysgaard en klassemæssig og kulturel sammenhæng på tværs af de adskilte samfundsmæssige arenaer i en forenklet model. Intentionen er at overføre gruppekategorierne fra virksomheden ud fra kriterierne ejerskab og position, og ikke foretage en yderligere stratifikation ud fra den reelle samfundsmæssige variation. Den sociale gruppe klassificeres efter kendetegnene: erhverv, indtægt og uddannelse, som korresponderer med livssyn, samfundssyn og økonomiske interesser, samt med bevidsthed om smag, sprog, livsstil og ambitioner. Et særligt arbejderklassekendetegn er ifølge Lysgaard, at klassetilhørsforholdet gøres til en dyd af en nødvendighed gennem pointering af

[27] Sverre Lysgaard, s. 165-166. 1961.
[28] Pierre Bourdieu & Loïc J.D. Wacquant: Refleksiv sociologi. 1996.
[29] Annick Prieur, s. 301, i Senmoderne elendighet. 2003.

underordningen samt en ideologi, der vil give medlemmerne *"magt og ære"* gennem politisk indflydelse i et samfund, hvor de hver for sig ville blive stående som ærløse og magtesløse.[30]

**Indvendinger og nuanceringer**

Lysgaards teori har haft en stærk indflydelse indenfor arbejdssociologien i Skandinavien, men indvendingerne og nuanceringerne er flere. Disse indvendinger og nuanceringer er væsentlige som opmærksomhedspunkter, og de har været reflekteret i feltarbejdet og i det efterfølgende analysearbejde. Nogle af opmærksomhedspunkterne inddrages i den tematiske del af afhandlingen. Opmærksomhedspunkterne er:

- At den historiske udvikling på arbejdsmarkedet har ændret kollektivets eksistensbetingelser. Fællesinteresser og samhørighed med virksomhedsledelsen, medbestemmelsen, samarbejdsinstitutionerne og ny moderne virksomhedsledelse eroderer forestillinger om modsætninger og overflødiggør et forsvarssystem for de underordnede i virksomheden. Det klassiske arbejderkollektiv i Lysgaards forstand svækkes og er på vej ud af billedet.[31] Min interesse i forlængelse af dette standpunkt er af åben undersøgende karakter. Opmærksomhedspunktet retter sig dels grundlæggende mod afhandlingens hovedinteresse, om hvorvidt der er et arbejderkollektiv og hvilke betingelser, der er for kollektiv interessevaretagelse. Derudover retter opmærksomheden sig specifikt i forhold til, hvordan en kollektiv interessevaretagelse aktuelt kan forstås i virksomheden som kontekst.

- At arbejderkollektivet som uformelt normfællesskab ikke eksisterer længere, men er eroderet som følge af skiftet til postfordistiske produktionsmåder, virksomhedernes centraliserede styringsfunktioner, individualisering af arbejdsvilkårene og de nye produktionskoncepter. Systemegenskaberne er ikke grundlæggende forandret, men: *"Den symbolske og reelle modstand imod ledelsens magt bliver vanskeligere"*, ifølge Kurt Aagaard Nielsen. Subkulturen har vanskeligt ved at overleve, men den findes heterogent og opsplittet som forsøg på modmagt og udtryk for disaccept mod vilkårene. Den kommer til udtryk som fx modvilje mod rationaliseringer og organisatoriske forandringer.[32] Konsekvensen af dette synspunkt er, at der vil eksistere en adskillelse mellem det uofficielle kollektiv og den formelle kollektive interessevaretagelse. Min indvending vil her være, om der kan tales om en sådan adskillelse i absolut forstand. Eller om det omvendt ud fra Lysgaard fortsat forholder sig sådan, at det uofficielle og det officielle kollektiv er forbundne størrelser, men i et dynamisk forhold, hvor der også vil forekomme spændinger.

- At solidaritet ikke længere kan forstås som en 'enslighedens solidaritet', sådan som den ses forekommende i Lysgaards arbejderkollektiv og i fagbevægelsens lighedsideologi og dens historiske interessevaretagelse ved at kæmpe for ensartede løn- og arbejdsvilkår. Denne forståelse henviser til konceptet 'mekanisk/organisk solidaritet.' Den mekaniske solidaritet sættes lig med enslighedens solidaritet mellem lønmodtagerne i industrisamfundet. Den organiske solidaritet sættes - i modsætning hertil - som lig med en solidaritet baseret på forskellighed, der modsvarer senmodernitetens differentieringer og individualiseringstendenser, samt lig med den enkelte lønmodtagers ønske om øget individualitet i arbejdslivet. Konceptet er hentet fra Emile Durkheim. Min interesse i forlængelse af konceptet er hvilke betingelser, der er for en kollektiv interessevare-

[30] Sverre Lysgaard, s. 195. 1961.
[31] Tage Bild mfl.: Fællesskab og forskelle. 1993.
[32] Kurt Aagaard Nielsen, s. 235-253, i Demokratisering og faglig myndighed. 1999.

tagelse, der søger at indfri en øget individualitet for lønmodtagerne i arbejdslivet.[33] Man kan rejse det spørgsmål til konceptet, i hvilken kontekst, det er udviklet. Konceptet knytter an til de senmoderne teorier. Det anvendes som en almen bestemmelse af, hvad der kan sikre fortsat sammenhængskraft i samfundet (Laursen 1996). Spørgsmålet er, hvilke implikationer, der er forbundet med at overføre konceptet til virksomheden. Dvs. hvilke muligheder gives der i arbejdslivet for, at virksomheden og arbejderkollektivet kan imødekomme det, konceptet taler om, som "solidaritet ud fra forskellighed." Dette må blive afgørende for konceptets forklaringskraft.

- At hverdagssolidariteten i virksomheden er den dominerende solidaritetsform i dag. Overfor arbejderbevægelsens solidaritetsbegreb, som har været forbundet med modsætninger, udadtil enhed, indadtil interesser og kamp, udvikles et nyt solidaritetsbegreb, hvor samhørighed, forbundethed og fællesskab er basis for udbredte ønsker om bistand, gensidig hjælp, omsorg og menneskelig respekt. Disse forståelses- og praksisformer er udtryk for en *"etisk-normativ solidaritetsform, der adskiller sig meget fra den* ***interessemæssige****, som fagbevægelsen som organisatorisk sammenslutning står for."*[34] Min interesse for dette standpunkt er, hvilke betingelser der er for hverdagssolidariteten, og hvordan relationen er mellem hverdagssolidariteten og den interessemæssige kollektivitet og solidaritet i virksomhederne. Man kan rejse spørgsmålet til teorien, hvori forskellen til Lysgaards bestemmelse om "gruppen" og de nære sociale relationer i arbejdsfællesskaberne egentlig består. Endvidere indeholder teorien om hverdagssolidariteten ikke en bestemmelse af den interessemæssige kollektivitet og solidaritet blandt lønmodtagerne i virksomhederne, og hvordan denne står i forhold til hverdagssolidariteten.

[33] Konceptet er fremstillet til flere formål. I forhold til forskning i et bredere samfundsperspektiv om, hvad der kan sikre samfundets sammenhængskraft under senmoderniteten, se herfor: Erik Laursen: Mellem tribalisme og intimitet. 1996, og Søren Juul: Modernitet, velfærd og solidaritet. 2002. I forhold til fagbevægelsens politikudvikling, se Richard Hyman, Solidarity for ever? 2004, og Richard Hyman, An Emerging Agenda for Trade Unions? 2004.
[34] Tage Bild mfl., s. 145, i Fællesskab og forskelle. 1993.

# 3. Individuelle og kollektive interesser

I dette kapitel vil forholdet mellem individuelle og kollektive interesser og orienteringer blive behandlet og afgrænset til den diskussion, jeg kan få ved at tage udgangspunkt i nyttehandlingsteorien ud fra Mancur Olson.

**Interessebegrebet**

Mancur Olson diskuterer i 'The Logic of Collective Action' (1965), hvad der får det enkelte individ til at gøre noget for at opnå et kollektivt gode, som interesseorganisationer producerer. Olson tager afsæt i nyttehandlingsteorien, der antager: *at* individet er rationelt handlende for at nyttemaksimere, *at* præferencer er faste, og *at* individer må indkalkulere andre individers valghandlinger, når egne valghandlinger fastlægges.[35] Olson ser en modsætning mellem individuel og kollektiv rationalitet. Individet kan vælge at *'free ride'* for at få del i det kollektive gode. Teoritraditionen er: *"strengt metodologisk individualistisk"*, ifølge Heine Andersen. Individet opfattes som samfundets grundenhed: *"Alle kollektive fænomener skal konstrueres via de enkelte individers rationelle handlinger, og omvendt, at man undgår at forklare kollektiv handlen ved at pege på fordelene for gruppen."*[36]

De kollektive goder er kendetegnet ved, at de frembringes og kan nydes af alle. Det betyder, at hvis et gode kommer uafhængigt af individets egen indsats, eller hvis godet ikke øges nævneværdigt som et resultat af den enkeltes indsats, kan den enkelte lige så godt vælge at stå udenfor, at 'free ride'. Det kollektive gode er fortsat tilgængeligt, og den enkelte kan ikke forhindres i at nyde det. Det bliver rationelt at lukrere på de andres fælles anstrengelser eller organisationens evne til at frembringe godet. Så selv om opnåelsen af det kollektive gode vil være en nettofordel for den enkelte, så har den enkelte alligevel ikke noget direkte incitament til at bære sin del af byrden. Olson forudsætter her, at det vil være forbundet med store omkostninger at ekskludere medlemmer, der ikke anses for bidragsydere til det kollektive gode.[37]

Ud fra Olsons teoretiske forståelse af individet vil problemet i en sådan adfærd være, ifølge Andersen, at hvis alle medlemmer tænker sådan, vil der ikke være nogen støtte til organisationens bestræbelse på at sikre det kollektive gode. Godet vil ikke blive frembragt. Teorien når frem til det paradoksale resultat, at det kollektive gode, som alle har en interesse i at nyde, ikke bliver frembragt, fordi ingen har et tilstrækkeligt incitament til at bidrage til at fremskaffe det.[38]

---

[35] Mancur Olson: The Logic of Collective Action. Jeg benytter betegnelsen 'nyttehandlingsteorien', som den mest direkte oversættelse af 'The Utilitarian Theory of Action'. Andre indlæg benytter betegnelserne 'rationel choice' teorien, 'teorien om det rationelle valg', 'valghandlingsteorien', eller teorien om 'the economic man'. Jeg benytter gennemgående i afhandlingen betegnelserne 'free rider(s)' og 'at free ride', i stedet for den lejlighedsvis benyttede danske oversættelse 'gratispassager' og 'at være gratispassager.'

[36] Heine Andersen, i Individualisme og kollektivisme i samfundsvidenskabelige traditioner. 1991.

[37] Mancur Olson: The Logic of Collective Action. Havard University Press. Massachusetts. 1965

[38] Heine Andersen: Individualisme og kollektivisme i samfundsvidenskabelige traditioner. 1991.

Olson diskuterer nu, hvor kollektiv handlen er mest favoriseret, og hvordan 'free rider' problemet kan løses indenfor nyttehandlingsteorien.[39] Særligt vedrørende kollektiv handlen i fagforeninger når Olson frem til, at positive og negative incitamenter har betydning for at tiltrække og fastholde medlemmer. Fagforeningerne kan vælge at understrege det kollektive ved at tvinge alle, der arbejder indenfor området, til at melde sig ind ved hjælp af eksklusivaftaler, fysiske blokader, moralsk pres og sociale sanktioner i virksomhederne. Disse former for tvang er negative incitamenter for medlemskab.

Et positivt incitament for den enkelte til at melde sig i fagforening er ifølge Olson, at fagforeningen tilbyder selektive goder, det såkaldte biprodukt, ud over det fælles kollektive gode. [40] Herved bliver medlemskabet fordelagtigt også ud fra en individuel nyttebetragtning. Medlemmet kan ud fra egne præferencer vælge biprodukter til og fra og derved lægge et individuelt indhold i medlemskabet. Biproduktet kan tilmed blive den væsentligste tilskyndelse til medlemskabet. For fagforeningen er det også en fordel. Ud over at tiltrække medlemmer ved hjælp af biprodukter, får fagforeningen dækket omkostningerne til at producere det kollektive gode.[41]

Olsons biprodukt-teori er problematiseret af bl.a. Heine Andersen. Han fremfører, at hvis man antager, at folk melder sig ind i fagforeningen på grund af de individuelle goder, bliver det uforklarligt, hvorfor fagforeningerne ikke bliver udkonkurreret. Der vil opstå andre udbydere, der vil specialisere sig i at levere de pågældende goder, uden at bruge ressourcer på de kollektive. Sådanne konkurrerende udbydere vil kunne levere de pågældende goder billigere.[42]

Knut Kjeldstadli er norsk historiker og diskuterer ud fra den norske arbejderbevægelses forhistorie og udvikling Olsons teori om det selektive gode. Den norske fagbevægelses lavere organisationsprocent – sammenlignet med den svenske og danske fagbevægelses – er ifølge Kjeldstadli traditionelt forklaret ved, at den norske bevægelse ikke administrerer syge- og hjælpekasser. Kjeldstadli fremfører, at i begyndelsen af 1920'erne blev medlemstallet halveret. I perioder, hvor hjælpekasserne brød sammen på grund af dyb økonomisk krise i begyndelsen af 1930'erne, fortsatte medlemstallet med at stige. Forklaringerne på svingningerne i medlemstallene kan derfor ikke forklares alene ud fra det enkelte individs økonomiske kalkulation af forholdet mellem kontingent og hjælpeydelse som selektivt gode. Ifølge Kjeldstadli må man søge forklaringen andre steder. Han peger på arbejderklassens sammensætning - fra en arbejderklasse med mange unge nytilkomne og uerfarne arbejdere i begyndelsen af 1920'erne - til en stærk rekruttering i begyndelsen af 1930'erne, hvor arbejderklassen bestod af flere ældre og erfarne arbejdere.

---

[39] Olson har to andre situationer, som undersøges for kollektiv handlen. Mindre grupper vil i højere grad nå deres mål end større organisationer. Jo mindre gruppen er, desto lettere vil det være i gruppen at opnå en frivillig kollektiv handlen for at nå sine mål, fordi gruppens størrelse gør det lettere at nå til enighed mellem medlemmerne og koordinere indsatsen, ifølge Olson. Denne forklaring er blevet problematiseret af Heine Andersen, idet den ikke forklarer, hvorfor individer i mindre grupper, der kun følger egennyttige motiver, kan etablere et samarbejde.
I de spørgsmål, de andre positioner nedenfor stiller til Olson, ser jeg bort fra den meget omfattende diskussion om 'Fangens dilemma', som disse positioner også diskuterer. Kernen i indvendingerne mod nyttehandlingsteorien herudfra er, som det anføres af Heine Andersen, at der indføres socialt-normative motiver og samarbejdsevner i modellen for at forklare, hvorfor det egennyttige menneske samarbejder. Herved bryder man med teorien forudsætninger om det egennyttige individ, og man forklarer modellen, med det den skal forklare. (Heine Andersen 1988).
[40] Heine Andersen, s. 70, i Rationalitet, velfærd og retfærdighed. 1988.
[41] Ibid. s. 73-76.
[42] Ibid. s. 68-72.

Ligeledes antager Kjeldstadli, at det lokale organisationsarbejde, der forblev intakt med agitation og sanktionering, har været en medvirkende årsag.[43] Disse forklaringer henviser til sociale forhold og til kollektiv handlen. Dette berører en mere central indvending hos Kjeldstadli mod Olsons teori om de negative incitamenter. Olson har ret i, bemærker Kjeldstadli, at fagforeningerne historisk har anvendt tvang og sanktioner for at øge medlemstallet. Men han har overset, at disse sanktioner forudsætter, at der er etableret en kollektiv organisation. En organisation, medlemmerne bakker op om, og hvor sanktionerne kun er effektive, hvis der er et stort flertal, der handler overfor et lille mindretal.

Sanktionerne har været virksomme, således som Olson forudsætter, men Kjeldstadli stiller videre spørgsmålet, hvad der er forudsætningen for, at sanktionerne har kunnet etableres. Kjeldstadli peger på, at eksistensen af lokale organisationer på arbejdspladser og lokale fagforeninger *ud over* at sanktionere for at styrke de kollektive interesser også bød på menneskelig kontakt, som dannede basis for identifikation. Sådanne former for social kontakt kan ses som et selektivt gode, som bare tilfaldt aktive medlemmer. Men at netop samværet blev opfattet som et gode, må igen forklares socialt. Til dette kom arbejderbevægelsens pionerer, de fagligt og politiske aktive, som risikerede at miste jobbet, fordi de stillede sig i spidsen for de kollektive interesser. *"Slik valg og slik opførsel kan ikke forklares uden å trekke inn en form for kollektiv moral, at det var udviklet et sett av kognitive og normative strukturer, som hjalp folk til å tolke og bedømme hvad som var rigtig."*[44] Det betyder, at sociale normer, engagement, idealisme og kollektiv aktivitet for faglige og politiske mål må tillægges betydning for menneskelig adfærd.

Olson kritiserede Marx for at anse det for muligt, at arbejderne som individuelle væsener ville kunne udvikle klassebevidsthed og kollektiv handlen for en landsdækkende strejke for at hæve lønnen eller for at deltage i en revolution imod en borgerlig regering. Marx var, ifølge Olson, tilhænger af, at mennesket var rationelt og nytteorienteret, men mennesket var ikke rationelt nok i Marx' teori. Marx hyldede ifølge Olson det rationalistiske, nytteorienterede og selviske menneske, som var den karakteristiske mennesketype i det borgerlige samfund på Marx' tid. Derfor ville en udarbejdelse af klasseanalysen på grundlag af dette betyde, at kollektiv handlen ville blive umulig. I begge situationer ville alternativet, ifølge Olson, være tvang overfor arbejderklassen ved hjælp af en elite.[45]

Alex Callinicos kommenterer Olsons nyttehandlingsteori og hans kritik af Marx ved at referere til G. A. Cohens indvendinger mod Olsons opfattelse. Cohen opstiller en række grunde til at deltage i en strejke eller i en revolution, som ikke falder ind under nyttehandlingsteoriens motiver for menneskelig adfærd. Cohen kritiserer Olson for at operere med faste præferencesæt. Cohen mener, at for så vidt, at kapitalismen vil komme i krise, eksisterer der muligheden for, at der skabes andre præferencesæt hos arbejderne, der motiverer dem til at se en alternativ samfundsløsning. Cohen nævner derudover en række grunde for individuel tilskyndelse til at deltage i et fælles projekt, selv om resultatet af projektet ikke er givet som succesfuldt. Herunder: at påtage sig et ansvar for at bære

[43] Knut Kjeldstadli, s. 15-16, i Solidaritet og individualitet. 1997.
[44] Ibid. s. 16-17.
[45] Mancur Olson, s. 106-108, i The Logic of Collective Action. 1965. Olson mener, at disse egenskaber ved mennesket er universelle. Et medlem af borgerskabet vil ifølge Olson se det i sin interesse, at der kommer en borgerlig regering til magten, men det følger ikke heraf, at det vil være i hans interesse at arbejde for, at den gør det, jf. s. 107-110.

byrderne, som ellers vil falde tungere på de andre, en mere kantiansk ide om fairness, opmuntring i at deltage i et fælles projekt og skyldfølelse ved at lade andre arbejde for det og endelig, at udsigten til sanktioner ved overtrædelse af en social norm kan have en adfærdsregulerende betydning.[46] Uanset, bemærker Callinicos om Cohens grunde, at nogle af disse grunde kan opfattes som moralske, irrationelle eller tilskyndet ud fra forventningen om social sanktion, så er det afgørende i forhold til diskussionen med nyttehandlingsteorien, at ingen af disse grunde henviser til, at man deltager i forventning om at nyttemaksimere for at opnå et personligt udbytte.

Callinicos diskuterer, hvorvidt konkrete ønsker da kan sidestilles med henvisning til Kants moralfilosofi om universelle gode grunde til adfærd. Eller om de henviser til de forpligtigelser, som individet udvikler inden for den gruppe, hvor individet har sin praksis og får sin sociale identitet. Callinicos mener, at den traditionelle dikotomi mellem egoisme og et universelt moralsystem må ophæves. Det er hverken nyttehandlingsteoriens eller den socialt normative teoris påbud om universelle moralske leveregler, der kan forklare menneskelig adfærd. Individerne udvikler derimod moral og forpligtigelser eller tilsidesætter deres præferencer, ud fra deres erfaringsdannelse i tid og rum.[47]

Olson er nok også for skarp i sin kritik af Marx' menneskesyn. Marx mente ikke, at alt vedrørende mennesket var socialt skabt. I 'Den tyske ideologi' skelner Marx mellem menneskets naturskabte biologiske egenskaber, og menneskets socialt skabte egenskaber. Mennesket er i stand til at reflektere over sine aktiviteter og at omdirigere aktiviteter. Snarere end at være bundet til bestemte adfærdsmønstre, er menneskelig aktivitet kendetegnet ved dets evne til tilpasning, og i de forskellige måder mennesket forholder sig til sine behov på gennem tankevirksomhed. Endvidere kritiserede Marx de liberale filosoffer for det menneskesyn, der lå til grund for den individualistiske nytteteori.[48] Han kritiserede bl.a. Jerymy Bentham for at generalisere de egenskaber, som Bentham tillagde den engelske småborger. Denne endimensionelle måde at opfatte nytte på, var ifølge Marx ikke kendetegnende for den menneskelige natur generelt.[49] Nyttefilosofien var, ifølge Hermann Knudsen, først og fremmest borgerskabets selvforståelse. De første lønarbejdere kunne ikke forbinde nyttefilosofien med deres nyhvervede erfaringer som lønarbejdere: "*I den tidlige fase af kapitalismen kunne lønarbejdet ikke identificeres med forfølgelse af egeninteresse og egennytte, og da slet ikke med nytte i nogen som helst forstand.*"[50] Den forfølgelse af nytte og interesser, som Marx argumenterede for, var formet af de sociale omstændigheder. Den kunne ikke sættes lig med en naturlig menneskelig disposition for egoisme, eller - som hos Zygmunt Bauman – en præsocial disposition for at kunne sætte sig i den andens sted.[51] Mennesket er, ifølge Marx, praktisk, optaget af at sikre det materielle grundlag for livseksistensen. Mennesket er herudfra ikke prædisponeret for altruisme ud fra humanistisk teori eller egennytte ud fra utilitaristisk teori.

Ingen af kritikerne til nyttehandlingsteorien vil benægte, at mennesket er et intentionelt væsen, og at det søger at skabe mening. Alex Callinicos bemærker, i relation til den engelske minearbejderstrej-

[46] G. A. Cohen, s. 5-9, 1982, her gengivet fra Alex Callinicos, s. 196-197, i Making History. 1989.
[47] Alex Callinicos, s. 198. 1989.
[48] Karl Marx, s. 409-410, i Collected Works, Vol 5. 1992.
[49] Karl Marx, s. 860-861, i Kapitalen, bd. 1.4. 1971.
[50] Herman Knudsen, s. 56, i Disciplinering til lønarbejdet. 1980.
[51] Zygmunt Bauman: Fællesskab. 2002.

ke i 1983-84 og dens nederlag, at der var et stemningsskift blandt de strejkende minearbejdere i strejkens sidste periode. Mange blev strejkebrydere, og mange af disse fandt dem selv i et stort moralsk dilemma. Ethvert studie af kollektive handlinger og strejker må således indtænke "*that workers frequently engage in the careful calculation of cost and benefits before engaging in collective action. Free-riding is always a real option. But it is frequently rejected.*"[52] For at forklare hvorfor dette sker, må man erkende, at nyttehandlingsteorien ikke giver en udtømmende eller tilfredsstillende forklaring, ifølge Callinicos. Man må derfor bryde med teoriens forudsætninger for menneskelig adfærd og stille andre forudsætninger op som grundlag.[53] Undersøgelsen af de sociale omstændigheder, mennesket handler inden for, samt af hvordan socialisation disponerer for bestemte holdninger og værdier, er ud fra denne forståelse vigtige for undersøgelsen at beskæftige sig med.

Claus Offe diskuterer Olsons teori ud fra strukturel magtteori. Offes synspunkt er, at ulige socio-økonomiske interesser ikke kan artikuleres på lige vilkår. Arbejderne har hver for sig en svag position overfor arbejdsgiveren. Konkurrencen mellem arbejderne kan betyde, at arbejdsgiveren udskifter en arbejder med en anden, hvis omkostningerne til arbejdskraften er for høje. Der er heller ikke lige muligheder for magt og indflydelse, men systemiske asymmetriske magt- og indflydelses-relationer mellem kapital og arbejde i virksomhederne.[54] Fagforeninger kan derfor ikke betragtes på samme måde som kapitalorganisationer. Der er to logikker for kollektiv handlen, kapitalens og fagforeningens.

Kapitalinteressens er i sin natur endimensional. Virksomhedsledelserne ved, at de for at overleve må skabe gevinst og derigennem bidrage til kapitalakkumulationen. De forskellige kapitaler behøver ikke at samordnes med andre for at opfylde dette formål, og kapitalen kan altid tilføjes en ekstra enhed, uden at virksomhedsledelserne indbyrdes behøver at komme overens om dette formål.[55] Arbejderne derimod skal yde en aktiv indsats for at blive forenet organisatorisk, definere deres interesser, forme en kollektiv identitet, og komme overens om et fælles grundlag ud fra mange medlemmers mangfoldige behov og prioriteringer. Interesseaggregeringen skal endvidere kunne strækkes ud over virksomhedsgrænserne og på tværs af skillelinjer. Den kollektivistiske fagforeningsstrategi er på denne måde afhængig af medlemmernes aktive opbakning. I jo mindre grad en sådan finder sted, desto vanskeligere vil kollektive mål kunne nås. Foregår der ikke en kollektiv dialog, bemærker Offe, kan markedskræfter og individuelle valg få betydning. Foreninger, der ikke bidrager til at skabe de kollektive goder, kan tiltrække medlemmer, uden selv at måtte føre faglig kamp, og uden at fordre, at medlemmerne skal bidrage med en aktivitet i foreningen med andet end at betale et kontingent.[56]

Roar Hagen diskuterer, hvordan individer kan udøve kollektiv handlen. Han vil nå frem til en bestemmelse af social handlen, uden at der skal installeres sociale normer som i nyttehandlingsteo-rien. Og uden, som i normsociologien, at betragte individerne som oversocialiserede og passive individer i et socialt system, der ikke selv kan handle for at udvikle systemet. Med inspiration fra

[52] Alex Callinicos, s. 200, i Making History. 1989.
[53] Ibid. s. 201.
[54] Claus Offe, s. 182-213, i Disorganized Capitalism. 1985.
[55] Ibid.
[56] Ibid.

Habermas peger Hagen på kommunikativ rationalitet, der konfronterer egennyttige handlinger. Den ideelle samtalesituation er ikke stærk nok overfor interesseforskelle, asymmetriske magtrelationer og egennyttige handlinger. Men i den fælles kommunikation bliver individet konfronteret med de negative følger af at handle egennyttigt. Individet indser, at "*det hadde vært bedre, om de alle hadde valgt at samarbeid. I det øyeblikk er aktøren kollektivt og ikke individuelt rasjonell, og fra denne posisjonen er individuell rasjonalitet blitt til problem, til egoisme.*"[57] En strategi for at 'free ride' kan derfor ikke offentliggøres indenfor fællesskabet. Den kan ikke påberåbes som legitim med henvisning til, at den kan gælde for alle. Hagen konkluderer, at: *"Den offentlige debatten beveger seg derfor på den kollektive siden av skillet mellom individuell og kollektiv rasjonalitet."*[58]

I Offe position kan indlæses en kollektiv rationalitetsform, hvor der etableres en gensidig relation imellem individ og fagforening, mellem det individuelle og det kollektive. Endvidere ses fagforeningen i Offes opfattelse som et *redskab* eller et *instrument* til at tilfredsstille de individuelle behov gennem den kollektive indsats.

I en nyttehandlingsteoretisk tilgang bliver instrumentalismen derimod gjort synonym med den individuelle nytteorientering.

De amerikanske arbejdsmarkedsforskere L.A. Newton og L.M. Shore har udviklet en model, der sigter på at forklare det enkelte medlems tilknytning til fagforeningen.[59] De opererer med to elementer for tilslutning til fagforeningen, et instrumentelt element og et ideologisk element. Den instrumentelle orientering defineres som en kalkulerende, nytteorienteret begrundelse for medlemskab, mens det ideologiske element defineres som tilslutning til fagforeningens grundlæggende værdier. Her synes den kollektive rationalitetsform at forsvinde ud af deres model. Modellen sætter det kollektive lig med værdier og det individuelle lig med rationalitet. Og det individuelle relateres kun til det kollektive gennem egennytten. Overført til 'free rider' problematikken vil instrumentalisme ud fra denne opfattelse kunne sættes lig med at vælge de konkurrerende fagforeninger til for at spare penge. En sådan opfattelse af instrumentalismebegrebet ser bort fra, at rationalitet kan være kollektiv og instrumentel.

I den øvrige teori, jeg har præsenteret, sættes der ikke et så skarpt skel imellem det individuelle og det kollektive. Gensidigheden imellem dem afhænger, som det er fremgået, af mange faktorer: problemtolkningsbetingelser, normsætninger, magtressourcer, talent for social organisation og dialog m.m. Ud fra et metodologisk kollektivistisk grundlag argumenterer Henning Jørgensen mfl. for en relationel forståelse mellem individ og fællesskab, samt at der må sondres mellem former for det individuelle: *"I samspillet og samværet med andre skabes identiteten hos den enkelte, men det sker altid inden for nogle sociale rammer. Noget fritstående, autonomt individ findes ikke."*[60] Et individ eksisterer kun i kraft af samfundet, ikke for sig selv. Det er kun noget i kraft af de fællesskaber, det er en del af.[61] Interessebegrebet bliver herved også et relationelt begreb. Interesser bliver til gennem relationer mellem individerne og deres erfaringer. De erhverves socialt gennem

[57] Roar Hagen, s. 17. 1999.
[58] Ibid. s. 18.
[59] L.A. Newton & L.M. Shore, s. 275-98. 1992.
[60] Henning Jørgensen mfl., s. 103, i Analyse- og hypotesegrundlaget for APL projektet. 1992.
[61] Ibid. s. 103-105.

kommunikation og interaktion, men det sker indenfor bestemte sociale rammer, der er historisk givne.
Det kræver en historisk og konkret analyse at fastslå de fællesskabende foranstaltninger og relationerne her indenfor. Jørgensen mfl. skelner mellem på den ene side *individualitet,* som forstås som behovsopnåelse indenfor fællesskabet samt accept af forskellighed indenfor fællesskabet. Fællesskabet ses her som forudsætning for individets selvudfoldelse. Og på den anden side *individualisme,* forstået som egennytte, som er behovsudfoldelse uden for fællesskabet og uden interesse for, hvordan fællesskabet påvirkes heraf. På denne måde skabes der forståelse for, at der kan eksistere differentierede relationer mellem det individuelle og det kollektive. Individualisme og individualitet er vektorer i et stort udfaldsrum med mange muligheder.[62]

Denne gennemgang ud fra Olson fører frem til, at Olson trak en linje fra et individ med et bestemt sæt egenskaber (nyttemaksimerende, egennyttige og målrationelle) til en bestemt logik for valghandlinger. Dette blev også muliggjort af, at Olson opererer med, at individet har velordnede præferencer og tilgængelig information til grund for valghandlingen og interesseartikulationen. Olson etablerer herved en meget direkte forbindelse mellem præferencer, interesser og handling. De spørgsmål, der blev stillet til Olson, pegede omvendt på, at der eksisterede både subjektiv og kollektiv rationalitet og sociale og kulturelle diskursive handlingsformer, hvis udfald ikke er givet på forhånd.

Anthony Giddens foreslår, at vi skal forstå interesser som tæt forbundne med ønsker, men alligevel kvalitativ forskellig fra ønsket. Interessebegrebet udtrykker, ifølge Giddens, bevidst formulerede ønsker samt forestillinger om, hvordan ønsket realiseres: *"To be aware of one's interests, therefore, is more than to be aware of a want or wants; it is to know how one can set about trying to realise them."*[63] Det følger dog ikke heraf, at ønsker og præferencer kan antages for givne. Der kan ikke etableres en direkte sammenhæng mellem præferencer og strategier for at realisere dem (Giddens 1979).

Der er ud fra de spørgsmål, der blev stillet til Olsons teori, forskellige forhold der gør, at ønsker holdes tilbage, og bevidsthed om interesser ikke fører til handling. Det drejer sig bl.a. om manglende information og indsigter, samt tilbageholdelse, opjustering eller nedjustering af ønsker på grund af magtforhold og magtressourcer. Roy Bhaskar fra kritisk realisme traditionen formulerer, at selv om individets handlinger er begrundende i en rationalitet, kan sådanne handlinger afhænge af eller indebære a) ikke-erkendte betingelser, b) ikke-ønskede følger, c) udøvelse af uudtalte færdigheder og/eller d) ubevidst motivation. Forholdet mellem præferencer, interesser og handlinger er således dynamisk. Jeg har diskuteret rationalet bag menneskelige handlinger ud fra Olsons forståelse af individet som det målrationelle individ. Nedenfor vil jeg inddrage den kritiske teori, der repræsenterer en anden subjektivitetsforståelse, som er åben for modsigelsesfuldhed hos individet, og dvs. ikke indeholder en entydig rationalitet.

---

[62] Ibid. s. 104-105. Individualismebegrebet, som her er inspireret fra de klassiske sociologer, Emile Durkheim og Max Weber, er her spaltet i to for at kunne skelne. Mens begrebet individualisering - som i samfundsdebatten anvendes i en mere bred betydning for en generel samfundsmæssig udviklingstendens – til mit formål her er for ubestemt til at kunne indfange, hvordan individet kan være relateret til det kollektive.
[63] Anthony Giddens, s. 189, i Central Problems in Social Theory. 1979.

# 4. Arbejde og subjektivitet

De individuelle og kollektive orienteringer og interesser er i de to forrige kapitler undersøgt gennem Lysgaards fokus på den sociale interaktion og den kollektive proces, samt ud fra diskussionen af Mancur Olsons teori. I dette kapitel inddrages den socialpsykologiske tradition inden for kritisk teori. Fokus er på samspillet mellem de indre psykologiske processer og arbejdets ydre krav.[64] Opmærksomheden er også på de psykiske strukturer, der er dannet igennem socialisationen og på relationen mellem individ og samfund, som konstituerer subjektivitet, det teoretiske begreb for det samfundsmæssiggjorte individ.

Det særlige ved denne tradition inden for kritisk teori er, at det samfundsmæssige arbejde kan åbne for frigørende perspektiver ud fra erfaringer og bevidsthed om lønarbejdets modsætninger.[65] Thomas Leithäuser mfl. har i undersøgelser blandt industriarbejdere fundet, at den virksomheds-økonomiske rationalitet og de magtmæssige forhold underlægger sig arbejdet og hverdagslivet. Men billedet er ikke entydigt**,** og der er modtendenser. Gennem begrebet "virksomhedens livsverden" beskrives et uofficielt hverdagsliv med subjektiv og kulturel meningstilskrivelse af arbejdet, kulturelle normer og interessekonflikter.[66] Tilsvarende omkring arbejdets meningstilskrivelse fandt Regina Becker-Schmidt mfl., at kvinders indstilling til industriarbejdet var forskellig og ikke kunne reduceres til *"identificerende sig med"* eller *"instrumentel ligegyldig."* Indstillingerne indeholdt modsætningsfyldte meninger og følelser. Arbejdet havde både kvaliteter og umyndiggørende træk. Heller ikke de sociale relationer mellem kvinderne var entydige. De optrådte som modsætninger mellem solidaritet og konkurrence, og mellem at mærke gensidigheden i et fællesskab og følelsen af at lade sig udnytte.[67]

Arbejdsforståelsen har endvidere baggrund i historisk materialistisk socialisationsteori. Mennesket har ikke en essens, men behov og drifter, der har betydning, og disse forbindes med det sociale og forandres herigennem. Behov, værdier og normer udviklet gennem socialisationen er af betydning for at forstå, på hvilke måder individet socialiseres til arbejdslivet. Udgangspunktet er, at *"naturlige livsprocesser forløber i andre rytmer og former end dem, som det moderne arbejdsliv tilbyder,"* ifølge Krovoza. Disse livsprocesser lader sig ikke fuldt ud underordne.[68] Arbejdet må indeholde bestemte grunderfaringer og oplevelser. Maria Jahoda sammenfatter fem *"erfarings- og oplevelses-kategorier",* som nødvendige følger af arbejdet: 1) at være underlagt en fast tidsstruktur, 2) at feltet for ens erfaringer bliver udvidet, 3) at få del i kollektive målsætninger eller anstrengelser, 4) at man får en bestemt identitet gennem arbejdet og 5) at man afkræves en regelmæssig aktivitet.[69] Disse erfaringskategorier fungerer som tilskyndelser, idet de modsvarer indsocialiserede arbejdsorienteringer. Men de indeholder også konfliktpotentialer, når arbejdet ikke kan opfylde arbejdsorienterin-

---

[64] Teorierne er udviklet sideløbende med undersøgelser i industrivirksomheder tilrettelagt som interview, gruppeinterview og seminarer med tyske industriarbejdere, samt interview med arbejdsløse. Jf. Maria Jahoda, 1982; Regina Becker-Schmidt: 1979, 1982, 1994; Birgit Volmerg mfl. 1986. Endvidere teoretiske indlæg af Birgit Volmerg, 1994; Thomas Leithäuser & Birgit Volmerg, 1994; Thomas Leithäuser, 2000. En diskussion af teoritraditionen med vægt på Regina Becker-Schmidts teori om ambivalens findes hos Kirsten Weber: Ambivalens og læring. 1995.

[65] Thomas Leithäuser: Subjectivity, Lifeworld and Work Organization. 2000.

[66] Birgit Volmerg mfl.: Betriebliche Lebenswelt. 1986.

[67] Regina Becker-Schmidt, s. 164-198, i Modsætningsfyldt realitet og ambivalens. 1982.

[68] Alfred Krovoza, her gengivet i Henning Salling Olesen, s. 176, i Erfaringsbegrebet. 2000.

[69] Maria Jahoda, s. 99, 1983, her gengivet fra Thomas Leithäuser & Birgit Volmerg, s. 121-122, i Arbejde og socialisation. 1994.

ger og forventningerne. Birgit Volmerg og Thomas Leithäuser ser *"to konfliktzoner"*: Den første konfliktzone er individets forhold til hverdagslivets ydre krav. Den anden konfliktzone er individets forhold til sin selvreguleringsevne, som er udviklet og udvikles igennem livshistorien.[70] Identiteten er ikke konstant og passiv, men foranderlig.

Teorien om hverdagsbevidstheden er udviklet af Thomas Leithäuser. Teorien retter sig mod at forstå de indre psykiske tilegnelses- og forarbejdningsprocesser, der finder sted, når individet bearbejder konfliktpotentialerne og modsætningerne. Teorien ser bevidstheden som struktureret af psykologiske forsvarsmekanismer overfor hverdagslivets modsigelsesfyldthed. Forsvarsmekanismerne opbygges for at harmonisere eller fortrænge, når der ikke er synlige handlingsmuligheder at få øje på. Forklaringer og forståelser, der skaber sammenhæng, indoptages og tilskrives mening, mens belastende sider i den oplevede virkelighed udgrænses eller fortrænges. Orienteringer og identitetskonstruktion ses som kun tilsyneladende faste og afklarede. De er påvirkelige i forhold til det pres, der stammer fra ydre forandringer i den sociale struktur.[71] Denne dobbelthed beskriver Leithäuser også ved hjælp af tema-horisont skemaerne. Det er psykiske skemaer eller strukturer, der fastholder et bestemt tema indenfor en bestemt horisont. Ved hjælp af disse skemaer kan individet på en rutiniseret måde tolke de temaer, der møder det i hverdagens opsplittede situationer.[72]

Bevidsthedsudviklingen er socialt formidlet ved, at man kun bliver til et individ ved sociale omstændigheder og ved, at der sker en socialisering. De kollektive træk ved bevidsthedsudviklingen er muliggjort gennem individernes socialisering ind i den samme samfundsmæssige kontekst inden for en social gruppe og dens kultur, normer og værdier.

De kollektive træk i bevidsthedsudviklingen understreges videre af Leithäuser og Volmerg ved, at individet bliver konstitueret i det sociale system: *"De krav, arbejdet stiller, differentierer sig i konkrete sociale roller, som arbejderne må overtage, hvis de skal kunne bestride deres arbejde."* Mange individer udfylder ensartede målrationelle funktioner som følge af standardiserede produktionsbetingelser og livsbetingelser. De ensartede rollestrukturer disponerer tilsvarende former for identifikation, fælles forståelser og fælles træk i bevidstheden. Heri ligger muligheden for at kollektivisere forståelser og erfaringer mellem individerne.[73]

Teorien ser hverdagsbevidstheden som en nødvendig aflastningsmekanisme og en tilpasningsmekanisme, hvor individet møder belastninger og kompleksitet, uden at de psykiske strukturer bliver overbelastede. Omvendt peger Leithäuser også på hverdagsbevidsthedens læringsbegrænsende forhold. Negative vilkår bearbejdes ikke med henblik på at forandre dem.

Denne vægt, teorien lægger på forsvar og tilpasning af det modsætningsfyldte, er blevet gjort til genstand for kritik. Kritikken går på, ifølge Leithäuser, at teorien lukker perspektivet for menneskelig handlen. Men der eksisterer et dialektisk forhold mellem de bevidsthedsstrukturer, der disponerer for lukning af horisonten og en tematisering, der åbner og overskrider horisonten. På

[70] Thomas Leithäuser & Birgit Volmerg, s. 122-123, i Arbejde og socialisation. 1994.
[71] Ibid.
[72] Thomas Leithäuser: Teorien om hverdagsbevidstheden i dag. 2000.
[73] Thomas Leithäuser & Birgit Volmerg. 1994.

denne måde er hverdagsbevidstheden ambivalent.[74] Dette forstår jeg sådan, at der til en given situation og kontekst knytter sig specifikke modsætninger og dertil hørende specifikke ambivalenser. Der vil altid være en handlingspalet af valgmuligheder for individerne i denne kontekst på et givent historisk tidspunkt. Modsætninger i kontekst har bevidsthedsmæssige udtryk, som derved ligger som mulighed for en anden praksis. Tema-horisont skemaerne kan herved tydeliggøre, at der knytter sig læreprocesser til bestemte horisonter, at der er dele af bevidstheden samt læringspotentialer, der ikke bliver udnyttet, og at andre situationer og kontekster kan åbne for fornyet refleksion.

Dette læringspotentiale beskæftiger Regina Becker-Schmidt sig med i sin teori om social læring hos kvinder. Gennem begrebet ambivalenstolerance tydeliggøres særligt den side af hverdagsbevidstheden, der muliggør at bearbejde det faktisk sansede ubehagelige i realiteten i stedet for den forsvarspræget reaktion, som hun betegner som ambivalensforsvar. Den kønnede erhvervede ambivalenstolerance er i Regina Becker-Schmidts teori en livshistorisk erhvervet kompetence med grundlag i de særlige samfundsmæssige og kønnede modsætninger, kvinder lever med, ud fra reproduktionsforpligtigelserne og kvinderollens dobbelttydighed. De modsigelsesfulde erfaringer i de to sfærer samt kontrasterfaringerne imellem dem, betyder, at kvinder er socialiseret til at bære modsigelserne i sig, og for at udholde modsigelserne må neutralisere lyst og ulyst.

Gennem kompetencen udholdes modsætninger, positive og negative sider af den erfarede virkelighed sidestilles, og der reflekteres over deres årsager, også selv om det kan være forbundet med ulyst. Dette betegner Regina Becker-Schmidt som ”realitetsafprøvning.” Modsætningerne kan håndteres refleksivt, og dermed også muligheden for at forstå og håndtere ambivalenserne.[75] Begrebet social læring har ifølge Kirsten Weber fokus på de konflikter og modsætninger, hverdagslivet udløser af indre og ydre karakter. Ambivalenstolerancen kan åbne sig mod det dobbelttydige, så nye læreprocesser kan finde sted.[76]

**Negts erfaringsbegreb**

Hos Oscar Negt er blikket flyttet væk fra hverdagsbevidsthedens begrænsninger i den forstand, Leithäuser behandler dem. Hverdagsbevidsthed og ambivalenser ses at repræsentere en motivation for et ikke-realiseret potentiale for forandring. Det ligger i teorien, at læringsmulighederne er struktureret af bl.a. de magtmæssige forhold i det sociale felt. De magtmæssige forhold definerer hvilke rationaler, der er gældende i feltet. De opfordrer til bestemte forståelser og praktikker, udelukker andre og er rammesættende for de tolkninger af erfaringer og muligheder, den enkelte kan se ud fra sin position i feltet.

For at en overskridelse af hverdagsbevidstheden kan finde sted, kræver det tilrettelæggelsen af et bevidst princip, *”eksemplarisk læring,”* der ikke er erfaringsudveksling i den hverdagsagtige forstand, men *”den forudsætter tværtimod teoretisk videreudvikling, der sigter mod at begribe samfundet i sin helhed.”*[77] Det drejer sig overordnet om at skabe indsigter i egne vilkår, det vil sige

[74]Thomas Leithäuser, s. 199-200, i Teorien om hverdagsbevidstheden i dag. 2000. Leithäusers erfaring er, at tematiseringen forekommer i arrangerede læringsmæssige sammenhænge, ved at deltagerne taler ud fra modsætningerne og erfaringerne herom, hvilket er i overensstemmelse med Oscar Negts erfaringsteori, som behandles nedenfor.
[75] Regina Becker-Schmidt: Modsætningsfyldt realitet og ambivalens. 1982.
[76] Kirsten Weber: Ambivalens og læring. 1995.
[77] Oscar Negt: Hvad skal en arbejder vide og forstå for at finde sig til rette i verden i dag? 1994.

at bevidstgøre om sammenhænge mellem egne subjektive betydningsfulde hverdagserfaringer og de samfundsmæssige forhold, der er for den individuelle erfaringsdannelse. Negts ide er at skabe et andet rum med andre opfordringsstrukturer, hvor hverdagsviden og hverdagserfaringer gøres til genstand for en bevidst kollektiv bearbejdning ved hjælp af historisk erfaringer og teoretisk viden. Det er et kollektivt erfaringsbegreb, ifølge Henning Salling Olesen, hvor de subjektive erfaringer kan blive til kollektive indsigter, og begrebet er *"både funderet i den relativt selvstændige psykiske struktur og på det socialt kulturelle niveau."*[78]

Erfaringsteorien og principperne for læreprocesser har Negt anvendt i forhold til en nyorientering af fagforeningsuddannelsen i Tyskland. I Danmark er Negts erfaringsteori videreudviklet af bl.a. Kurt Aagaard Nielsen ved hjælp af realitetsmagtsbegrebet og fremtidsværkstedets metode. Med det magtmæssige aspekt i realitetsbegrebet sigter Aagaard til, at præmisser og vilkår for teknologi og arbejde i et virksomhedsøkonomisk rationale fremstår som *"objektiveret sagstvang."* Hermed sker der en lukning af de individuelle og kollektive erfaringsprocesser i forhold til det samfundsmæssige niveau. Alternativt må økonomi og teknologi ses som menneskeskabte ud fra forskellige behov, ifølge Aagaard. Virksomhedsøkonomiske valg kan gøres til genstand for andre subjektive og politiske valg, som kan kaldes frem i det relative frirum. I dette rum kan realitetsmagt og autoritetspersoner neutraliseres ved en medinddragende metode. Der åbnes mulighed for at udvikle magtkritik og alternative forestillinger. Jeg skal vende tilbage til Aagaards realitetsmagtsbegreb i forhold til den empiriske analyse i virksomhed B.[79]

Sammenfattende om den kritiske teoris subjektivitetsbegreb anvendes det i afhandlingen som forståelsen af, hvordan individet søger at skabe mening ud fra modsætninger i realiteten. Bevidstheden er på den ene side struktureret af forsvarsmekanismer overfor hverdagslivets modsigelser og benægtelsen af disse modsigelser, og på den anden side er disse modsigelser sanset og ambivalent tilstede, og kan kaldes frem og bearbejdes, og repræsenterer derved et ikke-realiseret potentiale for flere dialog- og handlemuligheder. Leithäusers teori om hverdagsbevidstheden og Becker-Schmidts teori om ambivalens anvendes også som tolkningsredskab i interviewanalyserne for at opdage modsigelser, ambivalenser, inkonsistenser og flertydigheder i teksten, samt hvad disse betyder for den samlede tolkning af subjektiviteten.

[78] Henning Salling Olesen: Erfaringsbegrebet. 2000.
[79] Realitetsmagtsbegrebet er fremstillet i Kurt Aagaard Nielsen, s. 70-71 i Arbejdets sociale orientering, 1996, og i Kurt Aagaard Nielsen, s. 235-253 i Demokratisering og faglig myndighed. 1999.

# 5. Forandringsprocesserne og de kollektive interesser

Formålet med dette kapitel er at give den nødvendige viden og baggrundsforståelse for de strukturelle og institutionelle rammebetingelser, der er for den kollektive interessevaretagelse i virksomhederne. Fokus er på forandringsprocesserne. Det er en samlebetegnelse, jeg benytter for de fornyende politikker og processer på virksomhedsniveauet, der indbefatter nye former for fleksibilitet, produktionskoncepter, personalepolitikker, aftaleformer og organisationsforhold.

Jeg arbejder ud fra en teoretisk forståelse om, at de konkrete udtryk for forandringsprocesserne kan spille en vigtig rolle for den sociale interaktion og interessevaretagelsen. Med gennemgangen fremlægges en analyseramme, som ender op i den søgemodel, der er benyttet. Analyserammen udgør en nødvendig del af min viden og forforståelse forud for min indtræden i feltet. Denne tilegnelse af viden har jeg anset som en forudsætning for at opfylde forskningsformålet om at nå frem til en dybere forståelse af det kvalitativt nye i feltet.

**Fordisme og postfordisme**

Forandringsprocesserne vil jeg forstå som led i en transformationsproces (dvs. forandring, men ikke et brud) fra en fordistisk produktionsmåde til en postfordistisk produktionsmåde. Med forbehold for, at denne udvikling indeholder forskelle og usamtidigheder efter virksomhedsstørrelse, branche, ejerforhold, ledelsesstrategier og arbejdskraftens kvalifikationsmæssige, kulturelle og fagpolitiske tilpasningsstrategier og modstrategier.

Transformationsprocessen må forstås på baggrund af en stærkere international konkurrence, et stærkere fokus på økonomisk overskud samt udviklingen af informationsteknologien. Der frembringes herved en fleksibel kapitalisme på verdensplan med en stærkere forandringshastighed, samt forsøg på ophævelse af produktionens bindinger i tid og sted. Denne kapitalisme stiller kvalitativt nye krav til arbejdskraften og dermed til nyformuleringen af de kollektive interesser.

Indenfor den forskning, jeg trækker på, er der enighed om, at udviklingen vil forandre de sociale og aftalemæssige relationer i virksomhederne kvalitativt. Men det er uklart for forskningen, hvordan den sociologisk bestemte produktionsmåde postfordismen vil udvikle sig, og hvordan nyordningen i virksomhederne konkret vil tage sig ud. Dertil er udviklingen af, og samspillet mellem, markedsmæssige og teknologiske forhold, og de sociale forhold og aktørorienterede strategier for uforudsigelig.

Til brug for at strukturere og forstå udviklingstendenserne i kapitalismen er den fordistiske og postfordistiske produktionsmåde idealtyper udviklet ud fra reguleringsteorien (Finn Sommer 1997). Denne tradition forsøger at kombinere ikke-økonomistiske og ikke-udviklingsdeterministiske forståelser af kapitalistisk udvikling, som ses betinget af sociale og politiske kampe mellem sociale grupper i virksomhederne og regulering på de institutionelle og politiske niveauer. Teorien er udviklet ud fra en kritik af den neoklassiske økonomiske teoris grundlag i ahistoriske lovmæssigheder og Louis Althussers fokus på mekaniske reproduktionsmekanismer (Bob Jessop 1989, efter Klaus Nielsen 1991).

Fordismen defineres som idealtype på 4 niveauer: 1) et industrielt paradigme på virksomhedsniveau med standardiseret masseproduktion af industriprodukter, gennemrationalisering af arbejdsprocessen og sammenkædning af produktionssystemer med akkordlønssystemer (taylorisering), 2) et akkumulationsregime på makro-økonomisk niveau, der udvikler gunstige betingelser for masseproduktion og masseforbrug for at skabe økonomisk vækst, 3) en reguleringsmåde med de regler, normer og institutioner, der definerer en bestemt reguleringsmåde af produktion og statsintervention og 4) en samfundsmæssiggørelsesmåde, hvor sociale værdier og politisk-kulturelle normer er knyttet til lønarbejderformen (Nielsen, 1991, s. 16-17).

Ifølge teorien vil disse historisk-specifikke træk ved fordismen blive forældede. Enkelproduktionsstruktur og samlebåndproduktion i stor skala for standardiserede masseproducerede industriprodukter erstattes med fleksibel, efterspørgselsstyret og kundetilpasset produktion. Højere kvalitet, større produktvariation og hurtig omstilling får voksende betydning som konkurrenceparametre. Den umyndiggørende tayloristiske organisering af arbejdsprocessen med dens horisontale arbejdsdeling og stærke hierarkiske beslutningssystemer erstattes med en resubjektivering af arbejdskraften. De institutionaliserede kollektive aftaleforhold mellem arbejdsgiverne og fagforeningerne i en forhandlet økonomi nyorganiseres som decentralisering af forhandlingskompetencer fra det centrale niveau til det lokale niveau. Herigennem er der muliggjort en deregulering af forhandlingssystemerne og aftaleforholdene på det lokale niveau. Dette er essensen af udviklingsperspektiverne i den postfordistiske produktionsmåde, hvis specifikke udviklingstræk vil blive forsøgt konkretiseret nedenfor.

Inden jeg går i gang med dette, er det nødvendigt med nogle yderligere præciseringer. Det er vigtigt at være opmærksom på, at fordismen og postfordismen er teoretiske modeller, der skal kunne tilbyde generelle forklaringsrammer for den samfundsmæssige udvikling. De historisk-specifikke analyser kan ikke udledes direkte af den systemteoretiske tilgang (Sommer 1997). Der er således ikke tale om en udviklingsdeterministisk, strukturel eller lineær systemteoretisk udvikling. Der kan endvidere heller ikke etableres en direkte forbindelse mellem produktionsmådens udvikling og bevidsthedsudviklingen. I en kritik af J. Hirsch og R. Roth fremfører Henning Jørgensen mfl., at Hirsch og Roth etablerer en mekanisk sammenhæng mellem fordismen og den kollektivistisk indstillede massearbejder, og mellem postfordismen og den nye, fleksible og individualistisk indstillede arbejder. De opererer med en materiel direkte prægning af social karakter, behov og livsudkast. Arbejderklasen er imidlertid ikke en refleks af den økonomiske udvikling, og er ikke subjektløs og så direkte tilpasningsmulig, som Hirsch og Roth tenderer til at gøre den til (Jørgensen mfl. 1992).

Der er altså tale om udviklingstræk om produktionsmåder opstillet på baggrund af teoretiske modeller på et højt generaliseringsniveau, og en forståelse af danske forhold og udviklingsmuligheder i forlængelse af den internationale tendens må tage højde for følgende særlige træk:

- at fordismens mekaniseringsgrad og teknologiniveau aldrig har været fremherskende i en dansk industristruktur domineret af de mindre virksomheder, og at håndværksprægede og fordistiske og postfordistiske produktionsmåder vil sameksistere med forskelle efter teknologiniveau, tayloriseringsgrad og kvalifikationsstruktur,
- at arbejdsgivernes valg af strategier sker på baggrund af et samspil mellem objektive produktionsfaktorer, historiske traditioner og kulturelle forståelser af produktion og arbejde, og

at arbejdsgiverne selektivt indoptager strategier og koncepter rettet mod forskellige produktionsmåder, jobgrupper og delarbejdsmarkeder i virksomhederne,

- at arbejdsgiverne udskifter strategier og koncepter som følge af ændringer i ejerforhold og udskiftninger i ledelsen, og dermed ikke nødvendigvis forfølger én bestemt udviklingsstrategi over en længerevarende periode. Dette understreger det subjektive element i tilpasningen til de objektive markedsbetingelser,
- at arbejdsgiverne også må tage hensyn til den form for bevidsthed og adfærdsnormering, som arbejdskraften i landet har. Den udviklede bevidsthed i arbejderklassen er ikke noget, produktionsmåden pånøder lønmodtagerne. De har selv gennem flere århundrede års kampe og erfaringer udviklet en kollektivitet og normstruktur, som der må tages hensyn til,
- at det danske arbejdsmarked i en international sammenligning er kendetegnet ved en høj grad af kollektiv organisering og et stærkt institutionelt organisations- og aftalesystem mellem arbejdsgiversiden og fagbevægelsen med stor direkte betydning for de overenskomstdækkende virksomheder og med afsmittende effekt på ansættelsesvilkår og lokale aftaler i de øvrige virksomheder. Man kan tale om et konfliktpartnerskab og en institutionaliseret interessevaretagelse som er samarbejdsorienteret på samme tid.

Inden for den skandinaviske arbejdsmarkedsforskning er de generelle internationale udviklingstræk og de historisk-specifikke danske udviklingstræk søgt udforsket ved at udvikle, rendyrke eller konkretisere teori og idealtyper ud fra bl.a. reguleringsteorien eller ud fra Industrial Relations traditionen. Det skal her kort overvejes, hvordan nogle af disse kan anvendes i forståelsen af feltet.

Göran Brulin udvikler på baggrund af de nye ledelsesstrategier og indførelsen af nye produktionskoncepter en teori om den svenske aftalemodels svækkelse til fordel for en virksomhedskorporativistisk udvikling. De store eksportorienterede koncerner har strategisk og organisatorisk kapacitet til selvstændigt at tilrettelægge politikker, som ved hjælp af informationsteknologi og divisionaliseringer styrker deres magt. Ved hjælp af tilbud om individualiserede belønningsformer knyttes de ansatte tættere til virksomhedens målsætninger. Dermed skabes et afpolitiseret og organisatorisk løst koblet arbejderkollektiv i forhold til fagbevægelsen på det centrale niveau. Klassebaseret politik og tænkemåder blandt kollektivets medlemmer opgives.[80]

Finn Sommer operationaliserer den postfordistiske produktionsmåde i et dereguleringsscenarie og et scenarie for Det Udviklende Arbejde, der giver fagbevægelsen medbestemmelse (Sommer 2000). Scenarierne har baggrund i reguleringsteorien, der skitserer en række nationalt og historisk-specifikke udviklingsveje for postfordismen: den neoliberale model, fleksibel specialisering, international keynesianisme, segmentering af arbejdsmarkedet og forhandlet inddragelse af fagforeningerne. Sommers scenarier er polariserede typologier, hvor udviklingen formes indenfor et spændingsfelt mellem de to scenarier, samtidig med, at den fordistiske produktionsmåde synes at være overlevelsesdygtig indenfor bestemte brancher og produktionstyper og vil sameksistere med en postfordistisk udvikling (Klaus Nielsen 1991, Sommer 1997, 2000).

Birger Steen Nielsen rendyrker Finn Sommers dereguleringsscenarie. Ledelsesstrategier og produktionskoncepter vil fremme individualisering og svække den kollektive interessevaretagelse

[80] Göran Brulin: Från den 'svenska modellen' til företagskorporatism? 1989.

og de samfundsmæssige kollektive institutioner, der har været knyttet til fordismen. De industrielle forandringsprocesser forstås som *"fleksibiliseringsstrategier."* Ved siden af at være adækvate løsninger for at opnå en stærkere produktivitetsudvikling end under fordismen, skal de forstås som arbejdsgivernes bevidste strategier for at svække den kollektive interessevaretagelse på virksomhedsniveauet samt svække fagbevægelsen som betydningsfuld samfundsmæssig organisation.[81]

Steen E. Navrbjerg anvender fra den internationale teori om Human Ressource Management (HRM) to modeller for HRM. En 'hård HRM' model og en 'blød HRM' model. Operationaliseringen i forhold til danske forhold foretages, fordi den internationale HRM litteratur overser interessemodsætninger og konflikter i virksomhederne. Den indtænker heller ikke det skandinaviske arbejdsmarkedssystem og staten og fagbevægelsen som centrale aktører. HRM litteraturen arbejder i stedet med to aktører, virksomheden og den enkelte medarbejder, og underbetoner medarbejderne i de konkrete analyser. Navrbjerg arbejder med en tese om, at HRM som "ny arbejdsorganisation" kan betyde en individualisering af ansættelsesrelationerne og en svækkelse af den faglige organisation. Den hårde HRM model er bl.a. kendetegnet ved, at udviklingen af menneskelige ressourcer har til formål at marginalisere de faglige organisationer. Forhandlingerne er individuelle, og individualiserede aftaleforhold ses som middel til at svække de kollektive interesser. Den bløde HRM model, (den skandinavisk tilpassede model, der bygger på samarbejdstraditionerne) er bl.a. kendetegnet ved, at de ansatte opfattes som en ressource, der er kollektive ansættelsesforhold og den kollektive repræsentation anerkendes for udviklingen af virksomheden. Undersøgelsesdesignet er yderligere varieret ved, at modellen er udmøntet i 15 undersøgelsesvariabler, samt at fleksibilitetsformerne ligeledes indgår i designet.[82]

Fælles for tilgangene er, at de, ligesom rammen for denne afhandling, arbejder ud fra, at det er dominans- og magtforhold, der strukturer forholdene i virksomhederne. Scenarierne og modellerne er baggrundsforståelser og optikker, som feltet undersøges igennem, og hvor analysearbejdet vil vise deres forklaringskraft i forhold til det materiale, der foreligger. Det må forudses, at modellerne ikke findes empirisk. Brulin fandt ikke den virksomhedskorporativisme, som han havde teoretiseret. Navrbjerg fandt den bløde HRM, men ikke i det omfang, man kunne forvente: Virksomhederne var rekrutteret af et sample, der alle havde udtrykt interesse for at arbejde med HRM.

Dette forhold understreger den store variation i industriproduktionens organisering. Det er således vanskeligt at udtale noget generelt om, i hvilket "blandingsforhold," strukturelementer og aktørstrategier forefindes, hvordan de påvirker og påvirkes af de sociale forhold og hvilke betingelser, der er for den kollektive interessevaretagelse.

I det følgende vil jeg yderligere konkretisere analysen ved at behandle produktions- og fleksibilitetskoncepterne, arbejdskraftanvendelsen og bevidsthedsudtrykkene.

**Produktionskoncepterne**

Den fleksible og markedstilpassede produktion og konkurrence øger virksomhedernes behov for at have valgmuligheder i fleksibelt at tilpasse produktionsorganiseringen, arbejdskraften og aftalefor-

[81] Birger Steen Nielsen, s. 137-192, i Arbejde og Demokrati. 2000.
[82] Steen E. Navrbjerg: Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering. 1999.

holdene til de ændrede omverdensbetingelser. De produktionsstrategier, virksomhederne har til rådighed, er de nye produktionskoncepter, fleksibilitetsformerne, det gruppeorienterede arbejde, resubjektiveringen af arbejdskraften og udnyttelsen af de menneskelige ressourcer. Det er kvalitativt nye måder at øge effektiviteten og produktiviteten på, mens det fortsat foregår efter det samme grundlæggende formål at skabe fortjeneste, og i denne forstand er produktionen ikke underlagt en ny logik.

Managementforskningen og virksomhedsledelserne har overført eller tilpasset japanske produktionskoncepter under samlebetegnelsen "trimmet produktion".[83] Trimmet produktion er udviklet for at øge produktionens gennemstrømshastighed og nedsætte den kapital, der er bundet i lagre. Det antages, at produktet er sikret afsætning på forhånd. Produktet trækkes gennem virksomheden, og til dette formål udvikles produktionskoncepterne og fleksibilitetsformerne i et logisk samspil med produktionen. Arbejdskraften er fleksibelt tilstede i rum og tid på en måde, så der kun forbruges nøjagtig den mængde arbejdskraft, der er brug for. De arbejdsorganisatoriske og personalepolitiske tiltag er kvalitativt nye, idet de bygger på inddragelse og engagement gennem deltagelse i produktionsforbedringer og gruppeorienteret arbejde.

Herigennem udnyttes de ansattes viden og menneskelige ressourcer til at rationalisere, effektivisere og kvalitetssikre arbejdsgange, lagerstyring og vedligehold. Koncepterne er imidlertid ikke kun teknisk produktionsorienterede. Ledelsesfilosofien er en integreret del af koncepterne. Der ligger et sæt normative forventninger til, at de ansatte udvikler engagement, loyalitet, kvalitetsbevidsthed, ressourcebevidsthed, ordens- og oprydningsansvarlighed, m.m. Koncepternes implementering ledsages af bestræbelser på at udvikle de ansattes samhørighed om virksomhedens politik og mål.[84]

Særligt Lean-konceptet vil blive taget op i analysedelen, da det viste sig som et produktionskoncept i virksomhed A, og jeg vil derfor her uddybende beskrive aspekter ved dette koncept. Lean er et engelsk ord og betyder "slank." I Gyldendals 'Engelsk-dansk Ordbog' anføres som fjerde betydning: *"4. (om organisation: uden overflødigt personale etc.) slank."*
Lean-konceptets officielle formål er at bortskaffe al overflødig lagerkapacitet, arbejdsgange (dobbelthåndteringer) m.m. Konceptet betjener sig af japanske begreber, fx "muda" for spild og "kaizen" for løbende forbedringer. At lave "kaizen" betyder, at medarbejderne hver dag skal deltage i løbende forbedringer og komme med ideer og forbedringsforslag, samt at medarbejdere kollektivt deltager i aktiviteter omkring løbende forbedringer. (I teams, ad hoc. nedsatte grupper eller udvalg med ledelsesrepræsentanter). Lean-konceptet er samtidig opmærksom på at eliminere en instrumentel og distanceret arbejdsorientering, som vil blokere for medarbejdernes engagement. De løbende forbedringer kan inddeles i trin eller faser med bestemte fokuspunkter for aktiviteterne. De 7 former for "muda" (spild), der er fokus på, er: 1. overproduktion, 2. ventetid, 3. (unødvendig) transport, 4.

[83] "Trimmet produktion" henviser til en række produktionskoncepter, hvis implementering varierer efter virksomhedens strategi, produktion og sociale forhold. De vigtigste er: Just-in-Time, Lean Production, Total Quality Maintenance (TQM), Total Produktion Maintenance (TPM), og Business Proces Reengineering.
[84] For en baggrundsforståelse, gennemgang eller diskussion af koncepterne, henvises til et af de mest udbredte værker i den internationale litteratur: J.P. Womack mfl.: Trimmet produktion, 1991, samt en grundbog i implementering af Lean-konceptet: Thomas B. Christensen mfl.: Lean. Implementering i danske virksomheder. 2006, begge positive fremstillinger, samt indenfor forskningen: Agi Csonka: Ledelse og arbejde under forandring, s. 51-78, 2000, Per Kampmann: Arbejdsmarked og fagbevægelse i Japan, s. 47-67 i Grus nr. 18, 1986, og Merete Nørby: Den store japanske virksomhed, s. 68-85, i Grus nr. 18. 1986.

fejl og defekter, 5. (for meget) lager, 6. (unødvendig) bevægelse (af arbejdskraft) og 7. (uhensigtsmæssig) proces. Herudfra kan der være variation i de konkrete tiltag ud fra produktionsmåde og en virksomhedstilpasset Lean-koncept-tilgang med et koncerninitieret selvstændigt navn og en konkret udformning.[85]

Det skal bemærkes, at Lean-konceptet ikke fremstilles med det erklærede formål at bortrationalisere arbejdskraft. Bortskaffelsen af overskydende personale kan imidlertid blive konsekvensen – eller at stillinger ikke bliver genbesat – i tilfældet af, at ordretilgangen ikke øges. Lean-konceptet må betragtes som et rationaliseringskoncept med en numerisk konsekvens, der dog kan modvirkes ved fx uddannelsesaktivitet.

Per Kampmann og Inge Nørby har undersøgt trimmet produktions forudsætninger ud fra de særlige japanske økonomiske, institutionelle og kulturelle samfundsforhold. De peger på særlige japanske forudsætninger som familiemønstret, kønnet arbejdsdeling og en stærk korporativistisk tendens i de store virksomheder, der underordner de selvstændige interesser ud fra lønarbejderrelationen - i kombination med næsten livslang virksomhedstilknytning for mænd (til det 55. år), lang ugentlig arbejdstid, overarbejde og kortere ferier. De mener, at de japanske resultater ikke lader sig overføre til vesteuropæiske forhold, uden at der sker vidtgående ændringer i arbejdsvilkårene, samarbejdsrelationerne og interessevaretagelsen (Kampmann 1986, Nørby 1986).

Det er den nye informationsteknologi, der muliggør omorganiseringen til en organisation med færre hierarkier. Virksomhedsledelsen bliver i stand til at koordinere, overvåge og fjernstyre produktionen, mellemledere bliver sparet væk, og der sker en styrkelse af det centrale niveau og basis. Nogle af kompetencerne lægges ud til basis, mens andre kompetencer samles i den centrale ledelses- og styringsfunktion. Den centrale enhed forstærker sig ved, at der kontinuerligt tilflyder data om produktionsflow, arbejdsorganisation og arbejdsstyrke med mulighed for at korrigere uoverensstemmelser og trimme produktionen.[86] Den centrale styringsenhed sikrer sig en større gennemsigtighed i de tekniske og sociale forhold, med mulighed for rationaliseringer og personalepolitiske tiltag, samt at der kan skabes et informationsmonopol, som kan sagliggøre de centrale beslutninger om produktionen.[87] Samtidig mindskes gennemsigtigheden nedefra og dem, som arbejder længst ude i organisationen, bliver i højere grad afhængige af det centrale ledelsesmonopol (Brulin, 1989, s. 66-79).

I forhold til de nye produktionskoncepter indenfor trimmet produktion ser konceptets fortalere muligheden for, at både virksomhedsinteresserne og medarbejderinteresser tilgodeses, idet konkurrenceevnen forbedres, og medarbejderne opnår engagement og indflydelse i arbejdet. Dette synspunkt problematiseres til en vis grad af de få forskningsbidrag, der tager koncepterne op. De peger på, at vejen til et bedre arbejdsmiljø og øgede demokratiseringsmuligheder er modsigelsesfuld i de nye produktionskoncepter og ikke entydig. Peter Olsén mfl. mener, at den umyndiggørende og fastlåste rolle, som arbejderne blev tildelt i den tayloristiske arbejdsorganisation, er væk eller løsnet. Trimmet produktion har således skabt tekniske og organisatoriske fremskridt. Men arbejdet

---

[86] Göran Brulin, 1989; Agi Csonka, 2000; Kurt Aagaard Nielsen. 1999.
[87] Göran Brulin. 1989.

kan fortsat være forenklet og intensivt, udvidelse fra en til flere jobfunktioner kan være en belastning, da mange jobfunktioner gøres ens, og rutinen i mange jobfunktioner forsimples.[88]

Brulin fremfører, at den efterspørgselsorienterede afhængighed øges mellem de forskellige led i produktionsprocessen, når alting skal produceres direkte efter en kunde-leverandør model og 'Just-in-Time'. Der er altid et efterfølgende produktionsled, der kommer til at vente, hvis det foregående er forsinket i levering med intensivering af arbejdsprocesserne som konsekvens heraf. Der er således flere uafklarede spørgsmål, som den kollektive interessevaretagelse kommer til at forholde sig til, og som vil blive taget op i case studierne vedr. arbejdets organisering, arbejdsvilkårene og arbejdsmiljøet. Produktionskoncepterne kan imidlertid implementeres på en række måder i samspil med bl.a. gruppeorienteret arbejde og nye arbejdsorganisationer.

**De nye arbejdsorganisationer**

Ida Bering har undersøgt det gruppeorienterede arbejde blandt ufaglærte kvinder i serviceindustrien. Hun fremfører som en grundlæggende metodebetragtning, at når man skal fastlægge, i hvilken grad forandringsprocesserne åbner for en demokratisering og et udviklende arbejde, må man foretage en kontekstuel analyse af samspillet mellem ledelsesformer, medbestemmelsesformer og den subjektive opfattelse af arbejdet. Derved kan der fastlægges, hvilke mestringsstrategier, der fremkommer. I forhold til medbestemmelsen er vigtige spørgsmål hvilke områder, der tildeles medarbejderne indflydelse på, og hvilken grad af indflydelse, medarbejderne har indenfor hvert område (Bering 2002).

*En* udviklingstendens synes at være, at i fraværet af den tayloristiske kontrol med arbejderne kan de tilbageværende arbejdsfunktioner samles i nye jobkategorier. Derved fremkommer der, ifølge Finn Sommer, muligheden for *"større dispositionschancer mht. planlægning, arbejdstilrettelæggelse, udførelse og kvalitetskontrol. Dette giver basis for nye arbejdsorganiseringer med større autonomi og ansvar – indenfor veldefinerede rammer."*

Sommer refererer til en undersøgelse foretaget i en industrivirksomhed, hvor indførelsen af ny teknologi og arbejdsorganiseringer sammen med en kraftig minimering af mellemlederlaget havde givet arbejderne større indflydelse. Herudfra bliver det klart, "*at de strukturelle konsekvenser af teknisk-organisatoriske forandringsprocesser ikke er noget, der er entydigt givet på forhånd. Og de er ikke determineret af teknologien."* Det forhåndenværende spillerum kunne udnyttes af den kollektive repræsentation, og i enighed med ledelsen til medbestemmelse og udvidelse af fagligt-innovative og sociale kvalifikationer.

En anden udviklingstendens synes at være, at ledelsen udfylder spillerummet til at lukke for medbestemmelsen eller ved at definere rammerne entydigt, så medbestemmelsen bliver illusorisk. Denne udviklingstendens kan spille sammen med subjektive barrierer hos arbejderne og modstand fra fagforeningerne. [89]

[88] Peter Olsén mfl., s. 54-55, i Demokrati og bæredygtighed. 2003.
[89] Finn Sommer, s. 80-81, i Fagbevægelsen mellem fortid og fremtid. 1997.

Selvforvaltningen i produktionsgrupperne består – indenfor denne udviklingstendens - ifølge Kurt Aagaard Nielsen typisk af egen forvaltning af arbejdsopgaver, problemløsning og kvalitetskontrol, men selvforvaltningens indhold og råderum er defineret tæt af den centrale ledelse. Selvforvaltningen fremstår på den ene side som en mulighed for indflydelse over eget arbejde, men rammerne og produktions- og kvalitetsmålene er sat, og som sådan fremstår disse som utilgængelige for ændringer.[90] I Pernille Tanggaard Andersens undersøgelse af ufaglærte kvinders fællesskaber forekommer begge tendenser. På nogle virksomheder oplevede kvinderne gennem de selvstyrende grupper *"en klar demokratisering"* af medbestemmelsen, mens andre oplevede det selvstyrende element som *"en formel definition uden reelt indhold."*[91]

Navrbjerg undersøger, om tesen om de nye individualiserede arbejdsorganisationer er en trussel mod den kollektive organisation bl.a. i forhold til selvstyrende grupper. Han når ikke frem til at bekræfte tesen. Med det faktisk moderate råderum for selvstyre, grupperne fik tildelt, kunne de ikke betegnes som selvstyrende. De tiltag, der var, førte ikke til en individualisering.[92] Navrbjerg bemærker hertil, at forekomsten af HRM ikke nødvendigvis eller pr. automatik fører til individualisering. *"Individualiseringen er ikke givet i HRM – ofte er der jo tale om team-building,"* dvs. et fællesskab omkring et samarbejde om arbejdet. Perspektiverende opererer han med en tese om, *"den solidaritet, som den enkelte opnår i et team, er måske en endnu større trussel mod arbejderkollektivet. I teamet tilbydes en ny, måske mere tidssvarende kollektivfunktion."*[93] Der er her tale om en tese, der kan inspirere undersøgelsen.

Navrbjergs 5 case virksomheder var udvalgt blandt et større sample af virksomheder, der tilkendegav, at de arbejdede med, eller i retning af, menneskelige ressourcer. På denne baggrund viste billedet sig overraskende nuanceret. To virksomheder kunne karakteriseres som 'bløde HRM virksomheder'. De tre øvrige virksomheder arbejdede ikke systematisk med HRM, særligt en virksomhed havde mange tayloristiske træk (Navrbjerg 1999). Personalepolitikken syntes at blive praktiseret ad hoc. og eklektisk. De personalepolitiske planer rakte ikke ud over 6 måneder, og politikken var differentieret. På flere virksomheder fandtes traditionelle jobfunktioner med ensidigt gentaget arbejde og usikre ansættelsesvilkår side om side med indholdsrige jobfunktioner med mere stabile ansættelsesvilkår for kernearbejdskraften (Navrbjerg 1999).

**Fleksibilitetsformerne**

Navrbjerg undersøger også fleksibilitetsformerne i virksomhederne, ud fra de definitioner, der er i forskningstraditionen, samt en femte, den "teknisk-organisatoriske fleksibilitet". Funktionel fleksibilitet er skiftet mellem forskellige jobfunktioner og tilpasning gennem uddannelse. Arbejdstidsmæssig fleksibilitet er arbejdstidens tilpasning til arbejdsmængden. Numerisk fleksibilitet er tilpasning af antallet af ansatte til arbejdsmængden. Lønmæssig fleksibilitet er tilpasning af løn efter indsats og kvalifikationer, og teknisk-organisatorisk fleksibilitet er organisatorisk tilpasning (hierarkier, roller, samarbejdsformer) af ansatte til produktionsteknikker. Dvs. teknisk-

[90] Kurt Aagaard Nielsen, s. 241-250. 1999.
[91] Pernille Tanggaard Andersen, s. 167, i Retten til at vælge fællesskab. 2003.
[92] Steen E. Navrbjerg, s. 313-314. 1999. Kun en af de fem virksomheder i Navrbjergs case studie, virksomhed 1, havde en målrettet strategi og en fuldt etableret team-organisation.
[93] Ibid. s. 349.

organisatorisk fleksibilitet er et 'paraplybegreb' for forholdet mellem samarbejdsrelationerne og de fire øvrige former for fleksibilitet.[94]

Undersøgelsen konkluderer, at nogle fleksibilitetsformer udelukker gensidigt hinanden, eller svækker udbyttet af en given fleksibilitetsform. Opprioriteres en form for fleksibilitet får det betydelig indflydelse for fleksibiliteten på de andre områder. Konsekvenserne ved fleksibilitetsformerne kan være forskellige former for individuel eller kollektiv utilfredshed. En central konklusion i Navrbjergs undersøgelse er således, at virksomheder med samarbejdsproblemer har svært ved at opnå den ønskede fleksibilitet, og at samarbejdet med den kollektive repræsentation er vigtig for at opnå denne. Det skyldes, at fleksibilitet ikke er neutral, men ladet med interessekonflikter indbyrdes mellem grupper af ansatte og mellem de ansatte som samlet gruppe og virksomhedsledelsen. Fleksibilitetsformerne ændrer og strukturerer de ansattes arbejdsvilkår, og et fleksibilitetstiltag kan være til gunst for nogle og til ugunst for andre. De ansatte kan vurdere et fleksibilitetstiltag i forhold til:1) hvad de opfatter som positive eller negative virkninger for dem selv og hinanden, 2) hvorvidt fleksibilitetsformen indeholder elementer af splittelse af sammenholdet, og 3) hvorvidt fleksibilitetsformen modgår en eksisterende lighedsideologi, hvor fx kernearbejdskraften vurderer virksomhedsledelsen efter, hvordan den behandler periferiarbejdskraften (Navrbjerg 1999).

Samarbejdet med arbejderkollektivet var således en forudsætning for virksomhedsledelserne i at opnå fleksibilitet. Navrbjerg får alligevel anskueliggjort et muligt dereguleringsperspektiv, eller i hvert fald et marginaliseringsperspektiv, på en interessant måde. Da Navrbjerg vendte tilbage til virksomhederne for at diskutere rapportudkastene, havde en af de to HRM virksomheder skiftet fra 'blød HRM' til 'hård HRM'. På baggrund af en økonomisk tilbagegang var ledelsen skiftet ud. Den nye ledelse opprioriterede en traditionel ledelsesstil, hvor de menneskelige ressourcer blev nedprioriteret. Endvidere blev funktionel fleksibilitet nedprioriteret og numerisk fleksibilitet opprioriteret. Ledelsen ændrede endvidere indstilling til den kollektive repræsentation ved at indtage en negativ holdning til denne. Ledelsen søgte at indhente informationer om de ansattes holdninger uden om tillidsrepræsentanterne, og tillidsrepræsentanterne følte sig usikre på samarbejdssituationen. Dette skift fra anerkendelse af den faglige repræsentation, til ledelsens forsøg på marginalisering af den kollektive repræsentation fremstår som et valg. Ledelsen havde forskellige muligheder, herunder at gå i dialog med de ansatte om virksomhedens problemer, men valgte marginaliseringsperspektivet. For arbejderkollektivet betød det personalepolitiske skift en opskrivning af delvis forladte faglige holdninger og praksisser. 8 år forinden og forud for indførelsen af 'blød HRM' i virksomheden havde kollektivet været mere konfliktbetonet i sin faglige strategi. Det havde ikke under perioden med 'blød HRM' manifesteret sig på konfliktplanet. Kollektivet havde imidlertid holdt de historiske erfaringer om tidligere tiders konflikter og "de-vi" modsætningen ved lige. Denne kollektivideologi blev reaktiveret, da ledelsen ændrede politik til 'hård HRM' (Navrbjerg 1999).

[94] Steen E. Navrbjerg, 1999. Fleksibilitetsformerne er defineret som i den øvrige forskningslitteratur, (se fx Henning Jørgensen mfl.: Personale, planlægning og politik. 1992). Undtaget herfra er begrebet "den teknisk-organisatoriske fleksibilitet", hvor man kan stille det spørgsmål, om en enkel kategori kan opsummere et blandingsforhold mellem de fire øvrige kategorier. Navrbjerg bruger da heller ikke kategorien til dette formål, men diskuterer forholdet mellem samarbejdsformer og de fire øvrige fleksibilitetsprioriteringer i en mere bred forstand.

Dereguleringsperspektivet vil blive videredrøftet i kapitel 9 om samarbejdsformerne, hvor jeg diskuterer samarbejdsformerne mellem et dereguleringsperspektiv og et 'udviklende arbejde' perspektiv. Metodisk knytter Navrbjergs resultat også an til en betragtning, Ida Bering gør omkring tidsperspektivet. Selvstyrende gruppeprojekter havde det med at *"gå i sig selv igen"* på grund af ændrede ledelsesstrategier, omstruktureringer eller ny teknologi. Hermed ikke være sagt, at forskningsdesignene skal have indbygget en tilbagevenden til feltet. Men det understreger et historisk perspektiv i undersøgelsen (Bering 2002).

Nedenfor vil jeg tage et andet udgangspunkt, nemlig i fagbevægelsens strategi for Det Udviklende Arbejde. Det er et kvalitativt anderledes sigte for kollektiv interessevaretagelse, dette koncept indeholder. Jeg har fundet det interessant at tage konceptet med i undersøgelsen for at vurdere, om de kollektive interesser benytter denne strategi. Det kan diskuteres, om DUA er en egentlig teori, men der eksisterer en forskningstradition på feltet, der søger at kombinere teoretiske overvejelser, med muligheder for forbedringer på arbejdspladserne ud fra strategien. Forskningstraditionen er rettet mod aktionsforskning, og det giver mulighed for at vurdere strategien i praksis i samspil med interessevaretagelsen.

**Det Udviklende Arbejde**

Strategien for Det Udviklende Arbejde (DUA) bidrager for projektet til at forstå de dilemmaer og muligheder, der ligger i at udmønte en alternativ strategi inden for rammerne af den eksisterende økonomiske logik og ledelsesformer. Forskningstraditionen bag DUA inddrages for at diskutere betingelserne og mulighederne for et demokratiseringsperspektiv gennem en anden optik end virksomhedens og individets.[95]

DUA forstår sig som *"et pragmatisk forsøg på at bidrage til det 20. århundredes store og noget usammenhængende frigørelsesprojekt: frigørelse fra fremmedgørelse, som Marx talte om, frigørelse fra målrationalitetens dominans, som Weber talte om, frigørelse fra endimensionaliteten, som Marcuse talte om, og frigørelse fra det moderne samfunds rationalitet, som Habermas talte om"* (Hvid & Møller, 1999, s. 25). I modsætning til Habermas tager Hvid og Møller udgangspunkt i, at virksomhedernes systemverden kan være udgangspunkt for forandringer, og de anvender Habermas' ideal om den ønskede herredømmefri dialog i virksomhedens systemverden. Arbejdet er således ikke fortabt land i et frigørelsesperspektiv, og virksomhedens økonomiske rationalitet kan påvirkes politisk af alle aktører i virksomhedens sociale system. Spillerummet for beslutninger i den enkelte virksomhed og på samfundsplanet kan udnyttes i et demokratiseringsperspektiv indenfor en markedsøkonomisk ramme, og uden at man skal forbinde arbejdets indhold og organisering og kampen for et værdigt liv med kampen mod de kapitalistiske produktionsforhold (Hvid 2003).

[95] Forskningstraditionen kombinerer teoriudvikling og aktionsforskning i bl.a. SARA programmet, som er 'Sociale og velfærdsmæssige konsekvenser Af udvikling af de menneskelige Ressourcer i Arbejdet. I programmet fra 1997-2002 indgik case studier i 44 virksomheder, som blev nået via et spørgeskema. I 18 af disse virksomheder, heraf 10 industrivirksomheder, foretog forskerne case studier og omstillingsprojekter i en 1-3-årig periode, med inspiration og grundlag i DUA-konceptet, men med variation i teori og metode ud fra den enkelte forskers valgte tilgang. Ifølge Helge Hvid: Dilemmaer knyttet til medarbejderinddragelse i 'partnerskaber', s. 7-26, i Arbejdsliv nr. 2. 2003.
For en diskussion af DUA som fagforeningsstrategi se Finn Sommer, s. 111-142, 1997, samt Niels Warring, s. 26-41, i Demokratisering af arbejdslivet i et uddannelses- og læringsperspektiv. 1999.

Ud fra en opfattelse af virksomheden som et socialt system, definerer Hvid og Møller en række formelle og uformelle kommunikationsformer med i princippet mindst to (ledelsens og medarbejdernes) udviklingsveje, en ledelsesstyret og en samarbejdsstyret (ledelse/medarbejdere i forening). Virksomheden består af tre delsystemer: **Produktionssystemet** (baseret på kommunikation og arbejde) med perspektivet om **"medarbejderejet fleksibilitet,"** styret af autonome arbejdere i modsætning til den aktuelle tilstand, hvor instrumentel rationalitet dominerer; **Interessesystemet** (baseret på kommunikation og magt), her udøves en **"multidimensional interessevaretagelse",** hvor alle interesser er legitime; og **Værdisystemet** (baseret på kommunikation og værdier), karakteriseret ved **"den herredømmefri dialog"** med accept af forskellighed, ansvarlighed og åbenhed (Hvid, s. 10-11, 2003).

**"Den medarbejderejede fleksibilitet"** er tænkt som et opgør med den tayloristiske arbejdsorganisation og dens hierarkiske strukturer og beslutningsformer. "Den medarbejderejede fleksibilitet" forholder sig kritisk til virksomhedens anvendelse af kernearbejdskraft og periferiarbejdskraft. **"Den multidimensionelle interessevaretagelse**" bygger på en nyordning af individuel og kollektiv interessevaretagelse. Her opereres der med, at den enkelte kan forlade kollektivismen og forfølge individuelle prioriteringer, uden at de kollektive styrkepositioner undergraves. De individuelle interesser udtrykker en *"ny solidaritet."*

DUA forstår sig som i opposition til eksisterende managementkoncepter og ledelsesinitierede produktionskoncepter, idet de ansattes kollektive repræsentation ikke alene skal respekteres. Den kollektive repræsentation er også er en forudsætning for, at DUA strategien kan virkeliggøres. På den anden side er DUA løsnet fra at være støtte til de traditionelle lønmodtagerinteresser.

DUA lægger distance til lønmodtagerstrategier, der først og fremmest sigter på at fremme partsinteresser. DUA befinder sig i spændingsfeltet mellem HRM og lønmodtagerinteresser. DUA kan ikke: *"realiseres i det traditionelle arbejderkollektiv, funktionærkollektiv eller fagkollektiv. Disse tre værdisystemer vil alle stå hindrende i vejen for udvikling af "medarbejderejet fleksibilitet" og en "multidimensionel interessevaretagelse"."* En *velfungerende* kollektiv interessevaretagelse er dog ifølge Hvid en forudsætning for et velfungerende partnerskab, idet lønmodtagerne er den svage part, og kun kollektiv organisering kan skabe *"en form for ligevægt."* Derfor må **"den herredømmefri dialog"** og virksomhedens offentlighed bygge på et interessesystem, der gennem aftaler og regler har reduceret magtforskelle (Hvid 2003).

En række kommentarer af principiel karakter er blevet rejst i forhold til strategien både indenfor og udenfor SARA projektet forud og under projektforløbene.[96]

Et opmærksomhedspunkt drejer sig om den medarbejderejede fleksibilitet. John Houman Sørensen kritiserer fleksibilitetsbegrebet for at være for ubestemt i forhold til, om virksomhedsledelserne har fået held til at få ophøjet deres særinteresser til fællesinteresser. Generelt omtales kun de positive

[96] Kommentarerne henviser til: John Houman Sørensen: Ressourcer og velfærd i arbejdslivet, en anmeldelse af SARA programmets grundlag, s. 110-116 i Arbejdsliv nr. 1, 2001; Niels Warring, 1999, Christian Helms Jørgensen: Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede, 1999 og Ivan Thaulow: Omstilling og udstødning. 1999.

aspekter ved den medarbejderejede fleksibilitet, men spørgsmålet er, om ikke en del af medarbejderne vil opfatte fleksibilitet som en trussel, ifølge Houman Sørensen.

Et andet opmærksomhedspunkt er, hvordan virksomheder, der fungerer i en markedsøkonomi, kan undvære brug af numerisk fleksibilitet. Den numeriske fleksibilitet vil fortsat opdele arbejdskraften. Resultatet kan blive, ifølge Houmann Sørensen, og Warring, at DUA henvender sig til den dynamiske kernearbejdskraft. Derved bliver DUA en elitestrategi på et interessegrundlag for insiderne. Der vil i yderste konsekvens finde en polarisering af lønmodtagerne sted. Man vil, fortsætter Warring, formentlig kunne *"få løst akutte belastningsproblemer gennem en reduktion af det tayloristiske arbejde, men ikke afgørende får rettet op på mulighederne for indflydelse og selvbestemmelse i disse job."*

Et tredje opmærksomhedspunkt er, at der sker en polarisering mellem omstillingsvillige og omstillingsmodvillige. Den ene eller den anden gruppe vil, afhængig af det interne styrkeforhold, marginaliseres eller ekskluderes ud af virksomheden. Denne polarisering og udstødning er projekterne i øvrigt opmærksom på. Ivan Thaulow bemærker i SARA programmets projektpræsentation, at udstødning fra arbejdspladserne kan forårsages af bl.a. individualisering og skærpede produktionskrav. Moralsk pres i de selvstyrende grupper får de svage til at se sig selv som en belastning. I organisatoriske omstillinger bliver de modvillige fyret eller siger op (Thaulow 1999). Der opereres her med mulige udstødningsprocesser som følge af øgede kvalifikationskrav, øget arbejdstempo, organisatoriske omstillinger, samt, at øget funktionel fleksibilitet gør periferiarbejdskraftens tilknytning mere svingende og ustabil.

Et fjerde opmærksomhedspunkt er, hvordan der kan udfoldes en fri offentlighed, når der samtidig er "*nogle grundlæggende produktions- og magtlogikker, der har en rammesættende betydning"* (Warring 1999). Der er få overvejelser over, hvordan der skabes en fri offentlighed i virksomheden, hvor ledelsen har retten til at *"ansætte og afskedige samt lede og fordele som sanktion bagved deres argumenter"* (Houmann Sørensen 2000). Kritikken går på, at der er en undervurdering af den negative side af arbejdslivet i form af, at disciplinering, tvang og undertrykkelse bliver forbigået.

På baggrund af denne præsentation af DUA og den kritik, der er fremkommet, vil jeg inddrage SARA projekterne. Hermed foretager jeg yderligere et konkretiseringsniveau for at forfølge samspillet mellem strategien og den faktiske udførelse.

**SARA projektet**

SARA programmet diskuteres kritisk af en af stifterne, Helge Hvid, med vægt på de konkrete problemer og dilemmaer, der opstod kvalitativt i projekterne i virksomhederne. Han diskuterer, hvordan projekterne har søgt at løse disse, og hvilke erfaringer og teoretiske videreudviklinger, der kan drages heraf.

12 af de 18 kvalitative SARA case studier er særligt interessante for at vurdere partnerskabet, idet forhandlingsrelationerne her var præget af *"den skandinaviske tradition for partnerskab og samarbejde."* Projekterne valgte en høj grad af medarbejderinvolvering og kollektiv participation. Denne udgangsposition kunne dog ikke fastholdes over tid. I de 12 cases ønskede virksomhedsledelsen større fleksibilitet, og de fleste ledelser også både medarbejderinvolvering og kollektiv

deltagelse for at opnå dette. 6 af virksomhederne deltog dog halvhjertet. I nogle projekter igangsatte ledelsen sideløbende andre, højprioriterede omstillingsprojekter, som ikke inddrog medarbejderne, og havde et modgående perspektiv. Projekter med et lavt ambitionsniveau kunne ikke realisere projektmålene fuldt ud, og projekter med gode resultater oplevede *"tilbagefald."*

Der opstod utilsigtede følgevirkninger for arbejdsmiljøet, den sociale organisation og kollektiviteten. I flere projekter opnåede arbejderne autonomi over det ensidigt gentagne eller rutineprægede maskinstyrede arbejde, men det daglige arbejde blev mere kompliceret og skabte flere problemer. Arbejdet blev ikke mere tilfredsstillende, og den sociale kommunikation om de opståede problemer var præget af ansvarsforflygtigelse.

I ét projekt, hvor arbejderne fik uddelegeret kompetencer, voksede de psykosociale konflikter mellem de ansatte. Før dette udviklingsprojekt startede var der nogle klare grænser mellem arbejderne og arbejdslederne, og der herskede en grundlæggende loyalitet mellem arbejderne. Relationer og uenigheder blev reguleret gennem arbejdspladsens formelle forhandlingssystem. I de selvstyrende grupper blev det kollegaerne indbyrdes, der skulle stille krav til og kontrollere hinanden. Dette medførte en stigning i de psykosociale belastninger.[97]

Desuden påvirkede projekterne den kollektive repræsentation eller personalegruppen i en forskellig retning. I ét projekt blev den projektansvarlige tillidsrepræsentant væltet, fordi de ansatte var utilfredse med forandringerne i projektet. I et andet projekt nedlagde tillidsrepræsentanten hvervet, fordi den traditionelle TR-rolle var blevet til en perifer rolle i forhold til projektorganisationen, hvor flertallet af de ansatte var engagerede. I et tredje projekt kom en klike blandt arbejderne, som var normsættende på en undertrykkende måde, i mindretal ved hjælp af projektets demokratiformer. Projektet hjalp flertallet til at komme til orde. De uofficielle lederes magt blev brudt, og de forlod efterhånden arbejdspladsen.

Endvidere var inddragelsen af tillidsrepræsentanter i de fleste projekter en forudsætning for at overvinde skepsis og skabe forståelse for projekterne blandt de ansatte. Den kollektive repræsentation var nødvendig for medarbejderinvolvering. Omvendt viste der sig ikke at være åbninger for yderligere formaliseret indflydelse for tillidsvalgte, selv om flere af dem udviste et stort engagement. Bortset fra en enkelt case førte projekterne ikke til en vedvarende medarbejderinvolvering efter deres afslutning. Et konsolideret demokratiseringsperspektiv i virksomhederne kunne ikke fastholdes. Med henvisning til nye strategier for virksomhederne udtyndede eller nedlagde ledelserne projekterne.

**Sammenfattende kommentarer**

DUA befinder sig således i et spændingsfelt mellem på den ene side realiseringen af de potentielle muligheder i arbejdet og de faktiske rammer for DUA initierede projekter.

[97] Magtforhold og interessemodsætninger i projekterne har begrænset projekternes resultater, og minimerer, ifølge Hvid, forskellen til de SARA projekter, som anvendte arbejdsgiverinitierede produktionskoncepter. Det gælder tre projekter, som anvendte konceptet Business Proces Reengineering, og hvor 2 ud af 3 opnåede målopfyldelse vedr. medarbejderinvolvering tilsvarende som de bedste af de øvrige projekter initieret ud fra DUA-konceptet.

DUA er – i Finn Sommers forståelse ud fra hans scenariemodel – et udtryk for, at fagbevægelsen indgår i en ny samarbejdspagt med arbejdsgiverne. En postfordistisk samarbejdspagt, der erstatter det langvarige historiske kompromis om den fordistiske produktionsmåde. Sommer stiller spørgsmålet, hvad der skal til, for at fagbevægelsens strategi for DUA ikke blot *"munder ud i en ny omfattende rationaliseringsstrategi gennemført på et nyt teknologigrundlag."* Det kræver, at *"fagbevægelsen bevarer sit magtgrundlag som legitim varetager af medlemmernes interesser."*[98]

DUA forudsætter "*en stærkt øget vilje til samarbejde hos arbejdsgiverne"* og *"i sin udfoldede form, at arbejdsgiverne lægger de ideologiske forbehold over for et udvidet samarbejde bag sig f.eks. i forhold til ledelsesretten."*[99] SARA projektets erfaringer peger her på, hvordan magtforhold og teknologi strukturerer rammerne for projekterne, så målopfyldelse vanskeliggøres. Sommer nævner muligheden for at kombinere et pres via en fagpolitisk offensiv kombineret med en overtalelsesstrategi.
Denne strategi forudsætter tilslutning og mobilisering af medlemmerne for strategien ud over tillidsrepræsentantplanet i virksomhederne. Alternativet er, som Hvid, at se DUA som en pragmatisk strategi. Problemerne med den pragmatiske strategi synes imidlertid at være, at der er ikke-intenderede følgevirkninger i forhold til arbejdsvilkårene, kollektiviteten og den kollektive repræsentation.

Det er prisværdigt, at Hvid fremdrager problemer og modsætninger i projekterne. Men i stedet for at erfaringerne danner grundlag for projektresultaternes tilbagevirkning på teorierne, opsummeres der at: *"Alle tilgange til organisatorisk forandring har deres problemer, og den partnerskabsorienterede tilgang har formentlig færre alvorlige problemer end de fleste andre tilgange*." Den generelle erfaring fra SARA projekterne er, ifølge Hvid, at der ikke kan gives generelle retningslinjer for, hvad der er den bedst mulige vej ud af dilemmaerne i omstillingsprojekterne.

For denne afhandling er det bemærkelsesværdigt, set ud fra afhandlingens problemstillinger, at SARA programmet ikke gør forholdet mellem kultur, kollektivitet og kollektiv repræsentation til en central diskussion ud fra projekterfaringerne. Projekterne peger på, at omstillingsprojekter og nye produktionskoncepter kan repræsentere en udfordring for den kollektive repræsentation og sammenhængskraften i arbejderkollektivet.

Jeg har i det ovenstående behandlet produktionskoncepternes og fleksibilitetsformernes vekselvirkninger med de ansattes holdninger hertil. Nedenfor vil jeg se på det institutionaliserede aftalesystem, hvis tilpasning til produktionsudviklingen tillægges en afgørende betydning for, at virksomhederne kan opnå fleksibiliteten.

**Overenskomstsystemet**
Undersøgelsen foregår i en brydningstid for overenskomstsystemet, hvor kompetenceoverførsel fra det centrale niveau til virksomhedsniveauet overdrager kompetence til virksomhedsledelserne og

[98] Finn Sommer, s. 107-145, i Septemberforliget og den danske samarbejdsmodels udvikling gennem 100 år. 2000.
[99] Ibid. s. 138.

tillidsrepræsentanterne.[100] Herved muliggøres det, at virksomhedernes behov for fleksibilitet kan realiseres.
Kompetenceoverførslen vedrører både, hvem der får øgede beføjelser til at forhandle, dvs. tillidsrepræsentanterne og virksomhedsledelserne, og hvad der kan forhandles. Tendensen er, at der fra det centrale niveau lægges rammeoverenskomster, der giver adgang til forhandlinger på virksomhedsniveauet om øget adgang til lønfleksibilitet, arbejdstidsfleksibilitet og ansættelsesfleksibilitet tilpasset virksomhedens markedssituation for at styrke virksomhedernes konkurrenceevne i den åbne internationale økonomi. På nogle spørgsmål forudsætter aftaleindgåelsen lokal enighed, mens andre spørgsmål fx holddriftsordninger ikke forudsætter enighed, men overholdelse af varslingsbestemmelser. Samtidig med, at denne kompetenceoverførsel finder sted, er det vigtigt at holde sig for øje, at der ikke er tale om en fuldstændig decentraliseringsproces. Parterne på det centrale niveau og på sektorniveauet er stadigvæk tillagt en besluttende myndighed i forhold til, hvor langt processen forløber.

Fire opmærksomhedspunkter i forhold til overenskomstsystemet har jeg fundet vigtige at afklare for denne undersøgelse: 1) en samfundsmæssig forståelse for overenskomstsystemets udvikling, 2) overenskomstsystemets betydning for de kollektive interessers formulering og organisering på virksomhedsniveauet, 3) dereguleringsperspektivet som en aktuel mulighed i forlængelse af decentraliseringsprocessen og 4) organisationsudviklingen blandt lønmodtagerne. Her er der et særligt fokus på de konkurrerende organisationer, der optræder i virksomhed B, Kristelig Fagforening og Fagforeningen Danmark.

Baggrunden for den igangværende decentralisering ser jeg i eksportens stigende betydning for samfundsøkonomien samtidig med et stærkere internationalt konkurrencepres. Udviklingen har været medvirkende til fusioner af de industrielle eksportinteresser i Dansk Industri, der herigennem stærkere kan fremføre eksportinteressernes betydning for samfundsøkonomien og overenskomstsystemets indretning i forhold hertil.[101]

---

[100] Jeg henviser til den danske Industrial Relations-traditions analyser af det institutionaliserede samarbejdes opkomst og udvikling og drivkræfterne i dette, som jeg trækker på nedenfor (Due mfl. 1993, 1996 og 2001, Ibsen & Jørgensen 1979, Ibsen 1988, 2000 og Scheuer 2000, samt også (udenfor IR-traditionen) Niels Finn Christiansen 1986). IR-traditionens erkendelsesinteresse er konflikt- og konsensusprocesserne mellem arbejdsmarkedets kollektive aktører, som udstyret med magtressourcer og interesser i specialiserede og bureaukratiske organisationer regulerer deres interessemodsætninger i et selvstændigt IR-system med en ideologi, der anerkender parternes udgangspunkter og positioner, tildeler dem status og autoritet i systemet, og er sammenholdsfaktor for systemet (Ibsen & Jørgensen 1979, Due mfl. 1993). Aktørerne fungerer indenfor en omgivelsesramme, bestående af økonomien, teknologien og styrkeforholdene på arbejdsmarkedet, ifølge Dunlop (1971) og Ibsen (1988).

[101] Eksportinteressernes magtbase var arbejdsgiverne i jernindustrien. Deres arbejdsgiverforening, i 1980'erne Jernets Arbejdsgiverforening (JA), agerede proaktivt og strategisk ud fra eksportinteresserne i sin tænkning for modernisering af aftalesystemet. JA initierede de nødvendige fusionsprocesser på arbejdsgiversiden, som kunne harmonisere arbejdsgiverbeslutningerne og dermed deres udspil til ændringer i overenskomstsystemet. I 1985 vedtog JA at arbejde for at samle alle industrielle arbejdsgivere i en samlet erhvervs- og arbejdsgiverorganisation. Gennem fusioner i 1988-89 blandt industrielle arbejdsgiverorganisationer med JA som initiativtager stiftedes Industriens Arbejdsgivere i 1989. I 1992 fusionerede Industriens Arbejdsgivere og Industrirådet til Dansk Industri (DI), med en udspaltning af hovedparten af Industrirådets medlemmer i medicinalindustrien, som er forblevet uden for DI og DA. DI har senere optaget landbrugets arbejdsgivere (SALA), herunder Slagteriernes Arbejdsgiverforening, og organiserer også i stigende grad arbejdsgivere indenfor IT, telekommunikation og serviceindustri. DI organiserer efter lønsum 82 procent af industriens arbejdsgivere, hvilket er væsentligt højere end DA's samlede organisationsprocent på 46 procent. Jf. JA beretninger, DI beretninger og DA beretninger, og DA: Arbejdsmarkedsrapport nr. 170:2005.

Arbejdsgiverne har tre motiver til at organisere sig og til at afgive kompetence til en central arbejdsgiverorganisation samt opbygge et forhandlings- og samarbejdssystem, ifølge Jesper Due mfl.: 1) For at eliminere deres indbyrdes konkurrence på lønnen til arbejdskraften, 2) for at fastholde den ledelsesmæssige kontrol i de enkelte virksomheder og 3) for at begrænse konflikterne i den enkelte virksomhed.[102] Due mfl. forfølger den hovedsynsvinkel i deres sociologisk-institutionelle analyse af det danske overenskomstsystems historiske udvikling, at overenskomstsystemets decentraliseringsprocesser og centraliseringsprocesser fra Septemberforligets indgåelse i 1899 har været initieret af arbejdsgiverorganisationerne. Der er her tale om et effektivt og solidarisk sammenhold sammenlignet med andre landes arbejdsgiverorganisationer, ifølge den amerikanske arbejdsmarkedsforsker Walter Galenson. Dansk Arbejdsgiverforening (DA) er kendetegnet ved en høj grad af professionalisering af det ledende og forhandlende bureaukrati, et stærkt konfliktberedskab og en stærk intern organisationsmæssig disciplin med løsning af modstridende interesser indenfor foreningen.[103] Arbejdsgivere som kollektiv aktør har ifølge Due mfl. haft *"fat i den lange ende"* ved afgørende forandringer i systemets organisation og indhold. Ændringerne er sket over en længere periode, gennem en *"lang og sej proces"* fra Septemberforliget og fremefter, på grund af modstand mod centraliseringen af aftalesystemet fra fagforbundenes side. Centraliserings- og decentraliseringsbevægelserne kan føres tilbage til de eksportorienterede arbejdsgiverorganisationers stigende betydning. Deres behov ud fra deres konkurrencevilkår på eksportmarkederne er omsat til at binde lønudviklingen til den virksomhedsbaserede produktivitet og undgå en forholdsmæssig større lønudvikling i hjemmemarkedserhvervene. Overenskomstsystemet er blevet henholdsvis centraliseret og decentraliseret ud fra strategiske overvejelser om, hvordan denne virksomhedsinterne og samfundsmæssige lønudvikling kunne styres bedst muligt.

Det gælder centraliseringsbestræbelserne fra 1899 frem til 1936. Her blev overenskomstsystemet centraliseret gennem samtidighed i de sektorvise forhandlinger og indførelsen af sammenkædningsregler for forhandlingsresultater og afstemningsprocedurer (Ibsen & Jørgensen 1979, Due mfl. 1993).

Det gælder endvidere perioden 1950-1980, som Due mfl. betegner som *"den centraliserede periodes storhedstid,"* og under hvad Finn Sommer betegner som *"den fordistiske samarbejdspagt*" mellem arbejdsgiversiden og fagbevægelsen. Opdelingen mellem specielle forhandlinger på sektorniveau og centrale forhandlinger tilgodeså sektorinteresserne med mulighed for, at overenskomstens samlede omkostninger kunne reguleres efterfølgende i de centrale forhandlinger. På denne måde blev der skabt "en forbindelse mellem det eksportudsatte *"key bargening area"* og omkostningsstigningerne på det samlede arbejdsmarked" (Due & Madsen 2001).

Fra begyndelsen af 1980'erne formulerede eksportinteresserne et skift i strategien ved at arbejde for en decentralisering for at binde lønudviklingen tættere til produktivitetsudviklingen. En medvirkende årsag til den stigende interesse for decentraliseringen var det begyndende skift i produktionsmåden og bestræbelserne på at opnå fleksibilitet. Strategien for den centraliserede decentralisering har været i støbeskeen siden krisetendenser i den fordistiske produktionsmåde begyndte at vise sig fra midten af 1970'erne. Men først bl.a. efter eksportinteressernes organisatoriske styrkelse ved

[102] Jesper Due mfl., s. 346-349, i Den danske model. 1993.
[103] Walter Galenson, s. 15, i Arbejder og arbejdsgiver i Danmark. 1955.

dannelsen af Dansk Industri har det været muligt at sætte den centraliserede decentralisering som princip stærkere igennem. Denne styrkelse af eksportinteresserne har skærpet interne modsætninger indenfor DA's medlemsorganisationer, de gamle hovedorganisationer og de nye sektororganisationer. Modsætningerne var en medvirkende årsag til udløsningen af storkonflikten i 1998, hvor DA påvirket af DI's lederskab fastholdt en central koordinering (Due mfl. 2002).

**Centraliseret decentralisering**

Aftalesystemet bliver med styrkelse af den centraliserede decentralisering gjort til et fleksibelt system. Det bliver muligt at tilvejebringe nye former for institutioner og ny institutionel adfærd, særligt på det lokale aftaleniveau. Sigtet er at skabe en friere adgang til den fleksibilitet, virksomhederne ønsker på et givet tidspunkt.

Den centraliserede decentralisering er således ifølge Due og Madsen kendetegnet ved:
En decentralisering af aftaleindgåelsen således, at de lokale aktører, tillidsrepræsentanter og virksomhedsledelser, indgår aftaler på virksomhederne inden for de centralt fastlagte rammer.
En styret udlægning af beslutningskompetence med en fortsat koordinering fra det centrale niveau således, at arbejdsgiverorganisationerne fortsat er sikret en kontrol med udviklingen på det decentrale niveau.
En fastholdelse af de grundlæggende karakteristika i det centralt etablerede system. Det skal sikres, at der finder en reproduktion af det centrale aftalesystems normer og værdier sted, herunder ikke mindst en reproduktion af forhandlingskulturen, konsensusbestræbelserne og de aftalemæssige spilleregler (Due mfl. 2004).

Et tema, Due og Madsen diskuterer, er det forhold, at decentraliseringsprocessen rammer ned i et spændingsfelt mellem ledelsesret, aftaleret og konfliktret. Arbejdsgiverne har været stærkt interesserede i at fastholde ledelsesretten, således at virksomhedens ledelsesrum bliver størst muligt i forhold til den lokale aftaleindgåelse. Virksomhederne har søgt at presse arbejdsgiverorganisationerne til at gøre så meget som mulig af overflytningen af kompetencer til det lokale niveau afhængig af ledelsesretten. Arbejdsgiverne har søgt at begrænse aftaleretten, mens forbundene har insisteret på, at aftaleretten i sin fulde udstrækning skal flyttes med ud, hvilket har fundet sted (Due mfl. 2004).

Med hensyn til konfliktretten finder Due og Madsen, at det har været væsentligt for virksomhederne at sikre en øget adgang til fleksibilitet og implementering af produktionskoncepter, samtidig med, at *slagsmålet* om det kollektive aftalestof holdes væk fra virksomheden. Navrbjerg refererer i sit case studie til virksomhedslederes bekymring over dette aspekt ved decentraliseringen, fordi potentielle konflikter derved vil komme *"indenfor virksomhedens porte"* (Navrbjerg 1999). Denne bekymring er der taget højde for derved, at retten til at etablere konflikt lokalt ikke er blevet decentraliseret sammen med det øvrige aftalestof. En opstramning af den lokale fredspligt er endvidere foretaget i 2004-overenskomsten, hvor overenskomststridige strejketimer skal arbejdes ind uden overarbejdsbetaling.[104]

[104] Jf. CO-industri & DI: Industrioverenskomsten 2004-2007.

Et modsat syn på den lokale konfliktret end arbejdsgivernes ses blandt tillidsrepræsentanter. Af CO-industris 'Tillidsrepræsentantrapporten' fremgår det, at tillidsrepræsentanter på mellemstore og store virksomheder tilkendegiver ønsket om ret til at etablere konflikt lokalt.[105] Det fremgår endvidere af Tillidsrepræsentantundersøgelsen gennemført i 1998 blandt LO's tillidsrepræsentanter, at tilsammen 50 procent af tillidsrepræsentanterne erklærede sig 'Helt enig' eller 'Delvist enig' i, at "lønmodtagerne skal have mulighed for at strejke, når der bliver forhandlet overenskomst lokalt." 26 procent forholdt sig 'Neutral', mens tilsammen 14 procent erklærede sig 'Delvist uenig' eller 'Helt uenig' i dette. For tillidsrepræsentanterne i SID erklærede 67 procent sig 'Enig', 20 procent forholdt sig 'Neutral', og 14 procent erklærede sig 'Uenig'.[106]

Den centraliserede decentralisering forudsætter, ifølge Due og Madsen, at kompetencer, konsensus-kulturen og de aftalemæssige spilleregler reproduceres.
Et spørgsmål, jeg mener, man kan stille her, er, om der alene kan tales om en kopiering. Det centrale niveau ser jeg som kendetegnet ved langvarige historisk opbyggede traditioner for forhandlingssystemets opretholdelse og udvikling, herunder:

- en institutionaliseret traditionsrig forhandlingskultur,
- en reguleret partsindflydelse,
- et professionaliseret og understøttende bureaukrati,
- en konsensussøgende adfærd,
- offentlighedens opmærksomhed på forhandlinger,
- et vist pres for at agere i henhold til forhandlingssystemets værdier og normer for at bevare legitimitet overfor modparten og offentligheden,
- konfliktreguleringsmekanismer med risiko for sammenbrud og konflikt, der kan give parterne incitament til at opnå et resultat,
- mæglingsinstanser.

Spørgsmålet er, om alle disse kendetegn ved det centrale forhandlingsniveaus kompetencer, konsensusmekanismer og konfliktreguleringsmekanismer er flyttet ud på det lokale niveau, og endvidere, hvilke betingelser de lokale forhandlinger er underlagt på denne baggrund. Min antagelse vil her være, at det lokale forhandlingsniveaus muligheder og begrænsninger også betinges af de lokale forhold.

**Dereguleringsperspektivet**
Et andet opmærksomhedspunkt er det mulige dereguleringsperspektiv, som kan formuleres ud fra to selvstændige og sideløbende tiltag eller processer, der kan finde sted i virksomhederne.

Den ene proces, der kan føre til deregulering, vedrører arbejdsgivernes muligheder for at strække decentraliseringsprocessen videre til en egentlig deregulering på det lokale niveau. Denne proces vil *enten* kræve en bevidst indsats om at udkoble tillidsrepræsentantplanet (og fagforeningsplanet), *eller* den kan tænkes at foregå som en ubevidst internaliseret magtforståelse hos arbejdsgiveren på baggrund af en i forvejen marginaliseret position for den tillidsvalgte.

[105] CO-industri, s. 40, i Tillidsrepræsentantrapporten. 1998.
[106] Jf. Carsten Strøby Jensen mfl.: Tabel 2.7.12. s. 78, og s. 248, i Tillidsrepræsentantrapporten i tal. 1999.

Den anden proces, der kan føre til deregulering, hidrører fra forandringsprocesserne i form af individualiseringsmuligheder. Her tænkes på individuel indgåelse af aftaler om løn og arbejdsvilkår og endvidere på nye beslutningscentre i produktionen som følge af nye produktionskoncepter, arbejdsorganiseringer, projektformer og ledelsesformer i virksomhederne.
Disse tendenser kan invitere til, at industriarbejdere indgår aftaler individuelt eller gruppevis direkte med ledelsesrepræsentanter, hvorved tillidsrepræsentanten udkobles.

De nye opfordringsstrukturer, der skabes herigennem, ved forskningen ikke ret meget om. Ilsøe mfl. ser modsatrettede tendenser internationalt og nationalt for et dereguleringsperspektiv: Den ene tendens er en international dereguleringstendens, kendetegnet ved fagbevægelsens magttab på samfundsplanet og virksomhedsplanet. Den anden tendens er den danske, hvor samarbejdsrelationerne omkring den centraliserede decentralisering synes at tilgodese arbejdsgiverinteresserne tilstrækkeligt. Men Ilsøe mfl. afviser ikke en langsom *"erodering"* af det nationale sektorniveau, som erstattes af:

"virksomhedsbaserede forhandlinger eller måske fortrinsvis individuelle kontrakter." … "I denne sammenhæng (overførsel af det centrale niveaus normer og værdier, EC) gælder det ikke mindst en reproduktion af det centrale aftalesystems forhandlingskultur og aftalemæssige spilleregler. Hvis den udlagte regulering ikke forudsætter kollektive aftaler mellem de lokale parter, vil decentraliseringen føre i retning af individualisering og deregulering."[107]

Et modargument i forhold til dereguleringsperspektivet kan tænkes at være, at arbejdsgiverorganisationernes muligheder for at agere som kollektiv aktør bliver svækket. Eksportinteresserne i Dansk Industri vil mangle styringsmuligheder over for lønudviklingen i hjemmemarkedserhvervene og risikerer hermed et øget lønpres i industrivirksomhederne. Det centrale niveau i forhandlingssystemet må ud fra denne opfattelse fortsat tillægges stor betydning ud fra arbejdsgivernes interesser i at bevare styringsredskaber for aftaleindholdet.

**Tillidsrepræsentanten**
Nedenfor vil jeg behandle forskellige aspekter af tillidsrepræsentanten som en central figur i min undersøgelse. Det er gennem tillidsrepræsentanten, at meget kommunikation i kollektivet kan antages at gå. Tillidsrepræsentanten er arbejderkollektivets forbindelsesled til ledelsen og fagforeningen. Al kommunikation og information samles i både horisontal og vertikal retning, og tillidsrepræsentanten antages at være i et krydspres.

1) Tillidsrepræsentanten er set som arbejderkollektivets formelle leder, ud fra Lysgaards teori om arbejderkollektivet (jf. kapitel 2). I denne teori betegnes kollektivets ledere som kollektivets "funktionelt forpligtigende element," der tænker taktisk og strategisk på at gøre kollektivet så stærkt som muligt og på at tilpasse kollektivet til nye omverdensbetingelser. Dette kan foregå i et latent spændingsforhold til dele af det øvrige kollektiv. I en Industrial Relations forståelse af den klassiske tillidsrepræsentant skelner Ibsen og Jørgensen idealtypisk mellem forskellige strategiske valg indenfor TR-rollen. Tillidsrepræsentanten kan indtage en samarbejdsorienteret linje eller en konfliktorienteret linje. Den samarbejdsorienterede linje er defineret ud fra overenskomsten om, at

[107] Anna Ilsøe, Jesper Due Madsen & Jørgen Steen Nielsen: Multiniveauregulering i Danmark og Tyskland – erosion eller fornyelse. FAOS Forskningsresultat nr. 66. 2006.

tillidsrepræsentanten skal formidle et godt og roligt samarbejde på arbejdspladsen. Den konfliktorienterede linje udtrykker, at tillidsrepræsentanten kan anvende et aktivt støttende kollegakollektiv i forhandlingspositionen. Dette sker fra en såkaldt *"tilbagetrukken samarbejdsposition"*, hvor tillidsrepræsentanten passivt accepterer eller aktivt tilskynder til, at der etableres et fagligt pres organiseret af fagligt aktive for at styrke forhandlingspositionen.[108]

Disse positioner har idealtypisk karakter, og der må arbejdes med, at der forekommer afvigende empiriske repræsentationer i forhold til, hvordan tillidsrepræsentanterne tænker taktisk og strategisk og ud fra hvilket grundlag, denne tænkning finder sted. Ligeledes må der være en forståelse for det subjektive niveau med de individuelle tilskyndelser til at påtage sig hvervet, og hvor der 1) ingen forståelse er for at tilhøre det funktionelt forpligtigende lag i Lysgaards forstand, 2) ingen forbindelse er mellem tilskyndelsen til og oplevelserne i hvervet og til det kollektive niveau og 3) ingen identifikation er med fagbevægelsens idegrundlag og politik. Dette kan forstås ud fra Sommer, der ser en mulig selvstændiggørelse af TR-rollen ud fra karrieremæssige motiver, og ud fra Birgitte Rasmussen, der peger på en tendens til, at tillidsrepræsentanter inkorporeres i ledelsen (Sommer 1997, 2000, Rasmussen 2005).

2) TR rollen indeholder en systemisk modsætning mellem at varetage kollegaernes interesser og virksomhedens interesser. Denne modsætning kan også udtrykkes som forskellige aktørers modsatrettede forventninger til tillidsrepræsentanten mellem partsinteresser, samarbejdsinteresser, fagforeningsinteresser og ledelsesinteresser. Iver Hornemann Møller har i en række undersøgelser i 1960'erne kortlagt disse modsatrettede forventninger.[109] Mens tillidsrepræsentanterne opfattede sig som formidlere af et samarbejde med arbejdsgiveren, opfattede arbejderne, at TR var deres repræsentant, og jo mere aktive arbejderne var, desto større krav om loyalitet og orientering mod egne partsinteresser stillede de. Arbejderne mente videre, at TR rollen skulle være overvejende arbejderorienteret og ikke fagforeningsorienteret. I TR gruppen viste der sig en betydeligt større differentiering i rolleforventningerne og en betydelig større spredning i forhold til arbejdernes rolleforventninger. Således var der tillidsrepræsentanter, der både var mere samarbejdsorienterede eller mere fagforeningsorienterede end arbejdergruppen, mens ingen tillidsrepræsentanter var mere partsorienterede end arbejdergruppen.[110]

---

[108] Flemming Ibsen & Henning Jørgensen, s. 166 i Fagbevægelse og stat, bd. 2. 1979.

[109] Data i Iver Hornemann Møllers undersøgelse er indsamlet i 1966-67. Undersøgelsen var tilrettelagt som interview med 50 mandlige tillidsrepræsentanter og 11 kvindelige tillidsrepræsentanter på 18 virksomheder, hvor også arbejdsledere og ledelsen blev interviewet. Endvidere indgår i undersøgelsen en spørgeskemaundersøgelse blandt virksomhedernes 581 arbejdere, 68 arbejdsledere, 44 personer fra øverste ledelse samt 8 fagforeningsrepræsentanter (Hornemann Møller, s. 7-9, 1969).

[110] De fleste tillidsrepræsentanter i Hornemann Møllers undersøgelse beskæftigede sig med 35 enkeltopgaver indenfor løn, produktionstekniske opgaver, indirekte personaleforvaltning, velfærdsopgaver, virksomhedernes økonomi og beskæftigelse og fagforeningsopgaver. Blandt de enkeltopgaver, som flest tillidsrepræsentanter beskæftigede sig med, er arbejdernes medlemskab af fagforeningen, bistand til arbejdere med råd og anden assistance vedr. personlige forhold på og uden for arbejdspladsen, sikkerhedsbestemmelser, lokaleforhold og andre hygiejniske og velfærdsmæssige forhold. Undersøgelsen viser, at der i perioden 1961-1966 er sket en vækst i tillidsrepræsentanternes arbejdsområde, særligt vedr. de produktivitetsfremmende lønsystemer og produktionstekniske spørgsmål. Samlet set viser opgavernes omfang og fordeling, at tillidsrepræsentanter i 1960'erne havde en vifte af opgaver, og at personlig rådgivning, som man i dag nok vil betegne som 'individuel medlemsservice', i et betydeligt omfang optog tillidsrepræsentanterne i deres hverv.

3) Samarbejdsforventningerne og samarbejdsorienteringen er af systemisk karakter og historisk formidlet under fordismen som resultat af vekselvirkningen mellem øget inddragelse og ansvar for produktionen og arbejderbevægelsens politiske integration.[111]
Historisk udtrykkes samarbejdsintegrationen ifølge Hornemann Møller aftalemæssigt gennem betoningen af samarbejdsrollen, tillidsrepræsentantens adgang til efter eget skøn at sortere i krav og klager overfor ledelsen, åbninger for øget indflydelse for tillidsrepræsentanterne i samarbejdsudvalgene samt repræsentation i aktieselskabsbestyrelser og koncernbestyrelser. Ibsen og Jørgensen bemærker til samarbejdsaftalen, at samarbejdsaftalen omfatter at være "medbestemmende med hensyn til *principperne* for arbejdsvilkår og personalepolitik og medbestemmende med hensyn til *principperne* for virksomhedens personalepolitik, samt at øve medindflydelse med hensyn til *retningslinjerne* for produktions- og arbejdstilrettelæggelse og at øve medindflydelse med hensyn til gennemførelse af større ændringer i virksomhederne." Det vil sige, at aftalen ikke pålægger arbejdsgiveren, at der *skal* træffes konkrete afgørelser. I denne forstand er Samarbejdsudvalget *ikke nødvendigvis* noget besluttende organ.[112]

4) De overordnede samfundsmæssige udviklingstendenser ses i forskningslitteraturen at bevirke, at tillidsrepræsentanterne kommer i et betydeligt stærkere handlepres og mulige orienteringsvanskeligheder end under den fordistiske produktionsmåde på grund af: 1) den centraliserede decentralisering af overenskomstsystemet, 2) de industrielle forandringsprocesser og 3) den holdningsmæssige udvikling og differentiering af fagbevægelsens medlemmer.

Nogle af de konsekvenser, forskningen peger på, er:[113]

- en stigende og mere kompleks opgavemængde og nye politikområder (globalisering, socialt ansvar m.m.) med flere valgmuligheder men også med prioriteringsvanskeligheder
- en kvalitativ anderledes interessevaretagelse med et øget medansvar for at forhandle og implementere overenskomstmæssige forhold, produktionskoncepter og nye personalepolitikker m.m.
- perspektivskift mellem forskellige sammenhænge, hvor der er forskellige aktører og rationaler på spil
- en stigende modsætningsfuldhed i opgavevaretagelsen mellem at yde social støtte til kollegaer med arbejdsmæssige eller sociale problemer og samtidig påtage sig et medansvar for forandringstiltag og eksklusionsmekanismer i forhold til ikke-omstillingsparate kollegaer, som afkobles

---

[111] Finn Sommer: Fagbevægelsen mellem fortid og fremtid. 1997.
[112] Flemming Ibsen & Henning Jørgensen, s. 175-78, i Fagbevægelse og stat, bd. 2. 1979.
[113] Af den kvalitative eller diskuterende forskning om tillidsrepræsentanten er følgende inddraget:
Finn Sommer, 1997, 1999, 2000.
Tage Bild mfl.: Mellem arbejdsplads og politik. Tillidsrepræsentanter i HK. 1997.
CO-industri: Tillidsrepræsentantrapport. København. 1999.
Steen E. Navrbjerg mfl.: Tillidsrepræsentanten mellem arbejdsplads, fagforening og familie. Tillidsrepræsentantundersøgelsen. 1999.
Steen E. Navrbjerg: Hvad ved vi om tillidsrepræsentanters arbejdsvilkår? 2003.
Per Hull Kristensen: Et grænseløst arbejde. 2003.
Camilla Gregersen mfl.: Den myndige tillidsrepræsentant. 2005.
Birgitte Rasmussen: Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle. 2005.

- en stigende usikkerhed over mandatet som følge af den holdningsmæssige differentiering blandt medlemmerne.

5) Disse udviklinger i opgavevaretagelsen foregår sideløbende med, at fagbevægelsen revurderer tillidsrepræsentantrollen. Der findes ikke et entydigt signalement af en tillidsrepræsentant, der kan matche disse udfordringer, med henvisning til et veldefineret fagpolitisk grundlag og rolleforståelse. Opbruddet i fagbevægelsens diskussioner viser imidlertid nye variationer i grundlag og rolleforståelser. Den klassiske tillidsrepræsentantrolle, hvor tillidsrepræsentanten er kollegaernes talerør og vogter af overenskomsten, samt den samarbejdsorienterede tillidsrepræsentant, som kombinerer partinteresser, samarbejdsinteresser og ledelsesinteresser, søges afviklet eller videreudviklet. Tillidsrepræsentanten ses fx som proceskonsulent, sparringspartner, samfundsentreprenør eller som udøvende medledelse.[114] Denne udvikling af tillidsrepræsentantrollen og denne diskurs og de forsøgsprojekter, der foregår i forbindelse hermed, samt den diskussion, der foregår herom i forskningslitteraturen, forfølges ikke systematisk i afhandlingen. Diskursen er indgået som forforståelse til feltarbejdet, og som en optik, der er lagt ned over feltet og materialet.

6) Der ligger endelig ud fra min forståelse, at tillidsrepræsentantens bevidsthed og praksis ikke kun kan forstås ud fra rollens systemiske træk eller det subjektive udgangspunkt. Men industriarbejderne herunder tillidsrepræsentanterne er også forstået ud fra Pierre Bourdieus teori om, at samfundsstrukturen og den dominerende gruppes rationaler og forestillinger om samfundet og virksomheden selvstændigt påvirker tillidsrepræsentanterne. Endvidere er industriarbejdernes og tillidsrepræsentanternes holdninger og orienteringer også forstået ud fra Antonio Gramscis teori om, at de ud fra deres dobbelte status som både lønmodtagere og borgere i samfundet kan udvikle en modsætningsfuld bevidsthed. Der konstitueres bevidsthed som handlende ud fra lønarbejderrelationen og ud fra erfaringer om at være borger i et samfund, der påvirkes af de førende grupper og de fremherskende diskurser, modgående lønarbejdets erfaringer.[115] Man kan i forlængelse heraf se socialisation og livserfaringer som betydende for, hvordan dominerende diskurser bearbejdes, indoptages eller afvises. Endelig er teorien om hverdagsbevidstheden (jf. kapitel 4) anvendt som tolkningsredskab på tillidsrepræsentanternes fortællinger.

**Organisationslegitimiteten**

Produktionskoncepterne og fleksibilitetsformerne implementeres sideløbende med, at den etablerede LO-fagbevægelse mister medlemmer. Særligt Den Kristelige Fagbevægelse (DKF) har været i stærk vækst. Denne medlemsudvikling kan på sigt svække fagforbundenes legitimitet og bane vejen for nye aftalerelationer på arbejdsmarkedet. Dette vil afhænge af, om de konkurrerende organisationer i takt med medlemsudviklingen også vil være i stand til at blive kollektive aktører på overenskomstområdet, hvad de ikke er i dag.

Den Kristelige Fagbevægelse består af lønmodtagere organiseret i Kristelig Fagforening, Kristelig Funktionær Organisation og Kristelig Arbejdsløshedskasse. Medlemskab af både fagforeningsdelen og a-kassedelen er ingen betingelse. De tre organisationer er medlemmer af paraplyorganisationen

[114] Jf. Peer Hull Kristensen: Et grænseløst arbejde, 2003, og Birgitte Rasmussen: Ledelse i fællesskab. 2005.
[115] Pierre Bourdieu & Loïc J.D. Wacquant: Refleksiv sociologi. 1996. Antonio Gramsci: Selections from Prison Notebooks. Lawrence and Wishart. London. 1971.

Kristelig Dansk Fællesforbund sammen med Kristelig Arbejdsgiverforening. Den Kristelige Fagbevægelse har næsten udelukkende overenskomster med Kristelig Arbejdsgiverforening, som i 1999 havde 700 medlemmer med mellem 7.000 og 10.000 ansatte (Scheuer 1999). Under en halv procent af alle danske lønmodtagere var således i 1999 omfattet af en overenskomst mellem Kristelig Arbejdsgiverforening og DKF, og bevægelsens direkte betydning for påvirkning og evt. deregulering af aftalesystemet og forholdene i virksomhederne er således meget lille.

DKF har været en organisation med et lavt medlemstal frem til begyndelsen af 1980'erne. I 1987 opnåede man status som statsanerkendt arbejdsløshedskasse, og dette har sammen med en formel valgfrihed af dobbeltmedlemskab af fagforening og a-kasse været medvirkende til, ifølge Steen Scheuer, at DKF har oplevet en kraftig vækst.[116] Op gennem 1990'erne er den del af medlemmerne, der både er medlem af fagforeningen og a-kassen, vokset fra ca. 4.000 medlemmer i 1984 til ca. 40.000 medlemmer i 1993 og yderligere til ca. 72.000 medlemmer i 2003. Den kraftige vækst er kulmineret i år 2000, for herefter at flade ud og falde en anelse frem til år 2003. Således organiserede DKF (fagforening og a-kasse) 155.353 medlemmer i år 2003 (heraf var ca. halvdelen kun medlem af arbejdsløshedskassen). Dette svarede til ca. 6 procent af den samlede arbejdsstyrke (lønmodtagere i beskæftigelse samt lønmodtagere i ledighed i 2003).
Fagforeningen Danmark (FD) er dannet i 1998 som en del af Det faglige Hus sammen med Funktionærkartellet/Teknikersammenslutningen. I år 2002 opnåede Det Faglige Hus at få anerkendt en statslig tværfaglig arbejdsløshedskasse, der 1.9. 2005 havde tilsammen 33.598 medlemmer. Fagforeningen Danmark organiserer indenfor det traditionelle timelønsområde, dvs. modtager medlemmer fra LO-området. Undtaget herfra er tidligere medlemmer af HK, som organiseres i Funktionærkartellet. Fagforeningen Danmark havde 1.9. 2005 15.612 medlemmer, hvilket er en stigning på 4.576 medlemmer det seneste år fra 1.9. 2004. Cirka 90 procent af FD's medlemmer er også medlemmer af arbejdsløshedskassen.

Spørgsmålet er, hvordan medlemmer af Den Kristelige Fagbevægelse kan tænkes at påvirke interessevaretagelsen i de virksomheder, hvor LO-forbundene tegner overenskomster. To undersøgelser tangerer denne problematik og skal inddrages nedenfor: Steen Scheuers organisationsanalyse af DKF ud fra dens egne kilder vedr. bevægelsens historiske udvikling, struktur, faglige formål og faglig praksis, samt Niels Dahl Sørensen mfl.s medlemsundersøgelse af DKF's holdninger, værdier og begrundelser for medlemskab.

Den Kristelige Fagbevægelses vedtægter er, som Scheuer bemærker, i det væsentlige helt konventionelle, herunder at DKF arbejder for at tegne overenskomster for medlemmerne. Men der er flere bemærkelsesværdige forskelle. Scheuer opregner følgende:
1) at DKF bygger på det kristne livssyn, dvs. at fagbevægelsen har et klargjort ideologisk grundlag ligesom den socialdemokratiske fagbevægelse har det, men blot i en anden retning,
2) at DKF arbejder for, at uoverensstemmelser på arbejdsmarkedet ikke må føre til arbejdsstandsninger,
3) at medlemmer af DKF ikke aktivt medvirker i arbejdsstandsninger, med mindre "liv, ære og velfærd er truet", og at brud på denne bestemmelse kan medføre eksklusion,

[116] Steen Scheuer: Den Kristelige Fagbevægelse – en vellykket illusion. CARMA. Aalborg. 1999.

4) at DKF i sit ideologiske grundlag betoner, at man arbejder for personlig frihed og fri organisationsret på arbejdsmarkedet, og man derfor er imod eksklusivaftaler,
5) at DKF har en mindre demokratisk procedure end den øvrige fagbevægelse, idet man har delegeretmøder og ikke urafstemninger om overenskomstforslag, samt at hovedbestyrelsen kun kan bestå af personer, der er bekendende kristne,
6) at kontingentet er lavere, fordi fagforeningsdelen kan vælges fra. DKF's økonomiske konkurrencefordel består i, at medlemmer af LO-forbundene reelt ikke kan vælge kun at stå i a-kasse. Hvis dette var tilfældet, bemærker Scheuer, ville *"tæppet blive trukket væk"* under DKF,
7) at de indgående overenskomster mellem DKF og Kristelige Arbejdsgivere på en række centrale punkter om arbejdstid og løn følger LO/DA-overenskomsterne, men at der er afvigelser i nedadgående retning. Det gælder indslusningsløn for personer indtil det 20. år mod det 18. år i Industrioverenskomsten, endvidere gælder, at der ikke er krav til afspadsering af overarbejde. Desuden er der ingen forhøjet timebetaling ved arbejde på søn- og helligdage, og endelig indeholder overenskomsten ingen ret til efteruddannelse. [117]

Scheuer forholder sig kritisk til Den Kristelige Fagbevægelse med afsæt i den videnskabelige internationale litteraturs fagforeningsdefinitioner. Her defineres en fagforening bl.a. som en lukket, permanent interesseorganisation af lønmodtagere, der repræsenterer ansættelses- og arbejdspladsrelaterede interesser overfor en arbejdsgiverpart og med mulighed for at anvende kollektive kampskridt. Scheuer stiller spørgsmålstegn ved, om DKF opfylder definitionerne. Uafhængigheden af arbejdsgiverparten kan problematiseres, idet DKF og Kristelige Arbejdsgivere er underorganisationer i den samme fælles organisation og arbejder ud fra de samme politiske grundsætninger. Der eksisterer endvidere en modsætning mellem det ideologiske grundlag om de personlige frihedsrettigheder og DKF's ophævelse af strejkeretten. Dette er problematisk, fremfører Scheuer. I mange landes lovgivning, samt internationale konventioner, som den danske regering har underskrevet, er konfliktretten en anerkendt rettighed. Fraværet af konfliktretten betyder, at DKF fratager sig selv sine selvstændige handlemuligheder og selvstændighed overfor arbejdsgiverne, og at: *"KF faktisk ikke er uafhængig af arbejdsgivermodparten med henblik på at opnå forhandlingsresultater."*[118] Scheuer konkluderer, at Den Kristelige Fagbevægelse ikke er en fagforening i traditionel forstand, og at tilslutning til DKF antagelig derfor udtrykker en afstandtagen fra at anvende faglige midler i arbejdet for at forbedre lønmodtagernes vilkår.

Om DKF-medlemmernes stilling til de kollektive fora på arbejdspladserne gælder, i følge foreningens vedtægter, at medlemmerne kan deltage i møder på arbejdspladsen, hvis de spørgsmål, der drøftes, omhandler den gældende overenskomst for arbejdspladsen. Medlemmerne må deltage i faglige møder med henvisning til "liv, ære og velfærd", men ikke tale for eller stemme for arbejdsnedlæggelse, og ikke på anden måde deltage aktivt i en sådan. DKF synes her at have det problem, at man ikke kan løfte bevisbyrden i tilfælde af, at medlemmet har deltaget aktivt, og foreningen vil derfor være forpligtiget til at udbetale dagpenge for de timer, arbejdet har været nedlagt.[119] Foreningens medlemmer er derved sikret økonomisk, uanset hvilken stilling de tager til en arbejdsnedlæggelse. Alt andet lige vil det således være mere attraktivt for medlemmer af DKF at stemme for arbejdsnedlæggelse end de kollegaer, der er organiseret inden for fx LO-forbundene.

[117] Sammendrag ud fra Scheuer, s. 17-43, i Den Kristelige Fagbevægelse – en vellykket illusion. CARMA. 1999.
[118] Ibid. s. 42.
[119] Vedtægter for Kristelig Fagforening, 2005, samt oplysninger fra Ove Klausen, DKF's landskontor, i foråret 2005.

Medlemsbegrundelser og holdninger og værdier er i fokus i Dahl Sørensen mfl.s medlemsundersøgelse af DKF fra 1994. En række spørgsmål fra APL undersøgelsen blev anvendt, og der blev foretaget sammenligninger mellem DKF-medlemmer og LO-medlemmer.[120] Medlemmer af DKF adskiller sig ifølge Dahl Sørensen mfl. ved:

1) at et flertal begrunder medlemskabet med, at DKF ikke støtter politiske partier, går ind for den fri organisationsret og kan tilbyde et lavere kontingent. Medens en mindre andel af medlemmerne, 30 procent, begrunder medlemskabet med, at DKF kan varetage deres interesser bedre end andre fagforeninger (14 procent 'Helt enig' og 16 procent 'Delvist enig'). Ligeledes en mindre andel af medlemmerne, 24 procent, har valgt DKF med henvisning til det kristne grundlag (Dahl Sørensen mfl., s. 71, 1994),

2) at de overvejende stemte på de borgerlige partier, mens LO-medlemmerne overvejende stemte på de traditionelle arbejderpartier (Dahl Sørensen mfl., s. 42, 1994),

3) at de i et betydeligt mindre omfang tilsluttede sig det spørgsmål, hvor APL forskerne målte på fagbevægelsens klassiske solidaritetsforståelse og appellen til lønmodtagersolidariteten (Dahl Sørensen mfl., s. 43, 1994),

4) at de i højere grad oplevede en fælles interesse med ledelsen i at få virksomheden til at køre end LO-medlemmerne, men at dette ikke kunne tolkes som en afvisning af, at de oplevede en interessemodsætning til arbejdsgiveren (Dahl Sørensen mfl., s. 41-42, 1994),

5) at både ideologiske begrundelser og interessebaserede begrundelser skal tillægges betydning for begrundelsen for medlemskabet,

6) at den faglige aktivitet i form af fagforeningsdeltagelse og faglig møde aktivitet er lavere end blandt LO-medlemmerne (ud fra Dahl Sørensen mfl., bilag 1, svarfordelinger på spørgsmål 20 om faglig deltagelse, 1994). I hvilket omfang dette henfører til en mindre demokratisk struktur i DKF eller en strukturel forskellig placering på arbejdsmarkedet mellem DKF-medlemmerne og LO-medlemmerne, udredes ikke i undersøgelsen. Men det fremgår af Scheuers organisationsanalyse, at den formelle ret til medinddragelse er mindre i DKF. Det fremgår af Dahl Sørensen mfl.s undersøgelse, at DKF-medlemmerne i højere grad arbejder i små og mindre virksomheder, (hvor der traditionelt er en lavere grad af formel faglig aktivitet, (jf. fx Caraker mfl.: SID-undersøgelserne, 2003), samt indenfor brancher med lav faglig aktivitet.

Sammenfattende om hovedpunkterne i de to undersøgelser synes der mellem DKF-medlemmerne og LO-medlemmerne at være forskel i politiske orienteringer i forhold til partivalget og en lavere tilslutning til fagbevægelsens solidaritetsforståelse, samt at organisationsfriheden er en central medlemsbegrundelse. Angående interessevaretagelsen formulerer Scheuer en antagelse om, at medlemskab af Den Kristelige Fagbevægelse udtrykker en afstandtagen fra at anvende faglige midler i arbejdet for at forbedre arbejdsvilkårene.

[120] Dahl Sørensen mfl.: Mellem ideologi og instrumentalisme. En undersøgelse af den kristelige fagbevægelses medlemmer. 1994. Data er indsamlet i 1994, og er analyseret ud fra 883 besvarelser svarende til en svarprocent på 77 procent. Den Kristelige Fagbevægelse er som nævnt vokset fra ca. 40.000 medlemmer i 1993 til ca. 72.000 medlemmer i 2003. Medlemssammensætningen kan være ændret og alene af denne grund bevirke ændringer i værdier og fagpolitiske holdninger i den aktuelle medlemskreds i forhold til Dahl Sørensen mfl.s resultater. I relation hertil fandt Dahl Sørensen mfl., at der blandt medlemmer med den korteste anciennitet fandtes den højeste andel, der ikke havde det kristne grundlag som medlemsbegrundelse.

## 5.1 Sammenfattende omkring det teoretiske fundament

Jeg har sat mig for at kombinere studiet af den objektive virkelighed med de subjektive erkendelser, intentioner og handlinger. Dette gør jeg ved at anlægge et overordnet dobbeltblik ned over virksomheden og industriarbejderne: Et strukturelt-institutionelt blik kombineret med blikket på subjektiviteten, set i sammenhæng med en fortløbende kollektiv proces på det sociale interaktionsniveau. Med en særlig interesse for industriarbejdernes kollektive interessevaretagelse og de læreprocesser, der kan finde sted i denne forbindelse.

Kritisk teori og kritisk realisme opfatter menneskers handlinger som i høj grad bestemt af kollektiver. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i deres overordnede påstand om, at mennesker ikke kan begribes for sig selv i atomisk forstand. Jørgensen mfl. har operationaliseret denne overordnede forståelse af forholdet mellem individ og samfund. Menneskelige handlinger må forstås som relationelle. Individet bliver kun til noget i kraft af de relationer, det indgår i, og relationer har ontologisk status. Indenfor den samfundsmæssige ramme arbejder det enkelte individ på at skabe mening og sammenhæng. Denne meningsskabende aktivitet foregår i en social sammenhæng, hvor det, der giver mening for den enkelte, kun får betydning i det omfang, at handlinger også bliver relevante for andre, og det vil sige som relateret til andre på det sociale interaktionsniveau.

Interesser er et relationelt begreb og udtryk for en formidlingsform mellem individer, der søger at handle formålsbestemt for at skabe mening og realisere krav og behov. Mange forskellige forhold bevirker, at der ikke kan trækkes en lige linje fra behov til krav og fra krav til handling. Herunder den information og sociale kommunikation og interaktion, der er tilgængelig, samt magtforhold og magtressourcer. Forholdet imellem behov, krav og interesser er et dynamisk forhold. At tale om interesser er at tale om mange forskellige dimensioner, bl.a. derfor er det misvisende, som Olson gør, at forklare menneskelig handling alene ud fra den instrumentelle rationalitet. I min forståelse af interessevaretagelse vil jeg medtænke den instrumentelle rationalitet som et aspekt af forståelsen af handlinger, som dog aldrig kan stå alene. Menneskelige handlinger sker ikke kun ud fra nytte, men ud fra normer, meningsfuldhed og sociale tilhørsforhold. Der er en kollektiv rationalitetsform - forstået som de formålsbestemte handlinger, individerne kan komme overens om, og anvende fællesskaber og organisationer til i dette øjemed. Det handler teorien om arbejderkollektivet om, jf. nedenfor.

Mennesket er ikke simpelt nyttekalkulerende for sig selv, sådan som Olson og nyttehandlingsteorien antager. Mennesker indeholder derimod en dobbelttydighed. På den ene side at være bevidste, refleksive og formålsbestemte, og på den anden side er menneskelig bevidsthed modsætningsfyldt, dobbeltbundet og med bevidsthedsmæssige ambivalenser. Bevidstheden er ikke entydigt klart og logisk ordnet og sat op i præferenceskemaer, som nyttehandlingsteorien antager. Her støtter jeg mig til den kritiske teoris subjektivitetsbegreb. Kritisk teori indlejrer individet i en social sammenhæng, idet mennesket kun bliver til et individ igennem det sociale. Teorien om hverdagsbevidstheden ser bevidstheden struktureret af psykologiske forsvarsmekanismer overfor hverdagslivets modsigelser, og benægtelsen af disse modsigelser. Dette foregår på en ambivalent måde. Det, der er sanset og erfaret, åbner også mulighed for en anderledes tematisering, og repræsenterer et ikke-realiseret potentiale for flere dialog- og handlemuligheder.

De kollektive træk ved bevidsthedsudviklingen er ifølge denne kritiske teori om subjektiviteten muliggjort gennem: 1) individernes socialisering indenfor en social gruppe og dens kultur, normer og værdier, 2) udfyldelsen af standardiserede sociale roller ud fra givne målrationelle funktioner. De ensartede rollestrukturer disponerer for tilsvarende former for identifikation, fælles forståelser og kollektive læreprocesser.

Ved arbejderkollektivet forstår jeg både det uofficielle og det officielle kollektiv. Jeg lægger mere vægt på, og sidestiller, de to dele, i forhold til Lysgaard. Lysgaard underbetoner den formelle interessevaretagelse i sin model. Han skrev ikke arbejderkollektivet særlig stærkt ind i et virksomhedsbaseret institutionaliseret samarbejds- og aftalesystem. Det er afgørende at foretage denne bestemmelse i dag, med institutionaliseringen og decentraliseringen af aftalesystemerne, når vi taler om aktuelle danske/skandinaviske forhold.

Arbejderkollektivet omfatter således både det uofficielle kulturelt reproducerende element og det officielle funktionelt forpligtigende element, der arbejder for at gøre kollektivet stærkt og samtidig tilpasse det til omverdensbetingelserne.

Hvordan kollektivet er til stede er et åbent spørgsmål. Arbejderkollektivet eksisterer ikke som fænomen af determinanter i virksomheds- eller produktionsstrukturen. Sammenholdets logik skal først skabes, så vedligeholdes. Ud fra Offe vil jeg forstå betydningen af, og alternativerne til, den sociale interaktion: Foregår der ikke en kollektiv dialog om at definere og nå mål, kan markedsmekanismerne få betydning ved andre organisationers tiltrækningskraft eller som forsøg på individuel handlen. Med henvisning til Lysgaard, Thompson og Vester er arbejderkollektivet en samling af individer, der befinder sig i sammenlignelige eller parallelle situationer til de samme vilkår, hvor det handler om at komme overens og rejse krav, altså en betoning af det processuelle aspekt. Kollektive interesser og klasser eksisterer ikke pr. automatik og som objektivt givne. Men tilsyneladende tabte/ikke-eksisterende erfaringer for kollektivitet kan genfremkaldes som rationale, jf. Navrbjergs eksempel på konsekvenserne af en hård HRM virksomhedspolitik. Det gamle rationale blev vakt til live igen, da virksomheden skiftede politik.

Problemtolkningsprocessen, interaktionen og identifikationen er her begreber for bestemmelser på det sociale interaktionsniveau. Hvilket interessegrundlag kollektivet formulerer, vil afhænge af flere ting, især: *af hvorvidt* fordistiske produktionsprincipper og postfordistiske produktionsprincipper forefindes i virksomheden, *af* afklaringen af forholdet mellem kollektivinteresserne og fællesinteresserne med ledelsen, samt *af* kollektivets sammensætning ud fra individernes livshistorie.

Jeg vil anvende Lysgaards teori som en teori både om det uofficielle og det officielle kollektivs problemtolkning. De 2 dimensioner er forbundne og begge steder foregår formulering og praksis for interesser, men under forskellige former. I det uofficielle kollektiv fx ved normsætning og i det officielle kollektiv som interesseaggregering på forhandlingsniveauet og magtplanet.

Hvor stærkt kollektivet er til stede forstår jeg ud fra Wright. Strukturel kapacitet defineres ud fra arbejderkollektivets placering i produktionen. Organisatorisk kapacitet som dets evne til at forme en bevidst organisation, der forener de individuelle interesser med de kollektive og udvikler en styrkeforholdstænkning i forhold til virksomhedsledelsen.

På dette grundlag er tillidsrepræsentanten skrevet ind. Jeg anlægger en dobbelt optik på tillidsrepræsentanten: *dels* som kollektivets funktionelt fleksible element – intentionelt handlende og med en fagpolitisk strategi og som krumtappen og det lokale formidlingsled i fagbevægelsens interessevaretagelse; *dels* som en systemisk figur i aftalesystemet. Udfyldelsen af spillerummet mellem partsinteresser og ledelsesinteresser, og mellem en konfliktorienteret og en samarbejdsorienteret fagpolitisk strategi, er afhængig af konteksten og det subjektive udgangspunkt.

Arbejderkollektivet er en teori udviklet under fordismen, og man kan rejse den indvending, at det ikke er en egnet teori om det sociale under en postfordistisk produktionsmåde. Min forhåndsantagelse er her, at forandringsprocesserne ændrer arbejdet og arbejdets organisering, men de underliggende økonomiske logikker, Lysgaard forudsatte i sin teori, antages i forskningen om fordismen og postfordismen fortsat at være virksomme.

Opmærksomheden er videre på, at fordismen og postfordismen er teoretiske modeller. Det er et åbent spørgsmål, i hvilket "blandingsforhold," forandringsprocesserne sætter sig igennem ud fra usamtidigheder, selektive indoptagelser og blandingsformer med hensyn til fleksibilitet og produktionskoncepter.

Forandringsprocesserne anvender jeg som en betegnelse for fleksibilitetsformer og produktionskoncepter og øvrige ledelsesstrategier på virksomhedsniveauet. Fleksibilitetsprioriteringerne og produktionsorganiseringen har en strukturel, men ikke-determinerende virkning, på interessevaretagelsen. Begreberne konkretiseres og anvendes til både at beskrive denne strukturelle ramme, virksomheden sætter op, og hvordan denne struktur virker medkonstituerende/begrænsende for kollektivitet.
Opmærksomheden er på forandringsprocessernes påvirkning af arbejdsvilkårene, på kommunikations- og interaktionsformerne og på problemtolkning. Sker der en individualisering eller en kollektivisering ud fra forandringsprocesserne?

Aftalesystemet indgår med to opmærksomhedspunkter. Den centraliserede decentralisering ses som en arbejdsgiverinitieret overenskomststrategi. Det centrale niveau og sektorniveauet spiller fortsat en styrende rolle for fastlæggelse af rammer og indhold for de virksomhedsbaserede aftaler. Herigennem åbner decentraliseringen for større adgang til den virksomhedsbaserede fleksibilitet under forudsætning af lokal enighed.
Opmærksomheden er på det lokale forhandlingsmiljø, og hvordan virksomhedsledelse og arbejderkollektiv skaber forudsætninger for deres forhandlingspositioner. Ligeledes er der opmærksomhed på ledelsesstrategiernes implementering mellem yderpunkterne deregulering og Det Udviklende Arbejde.

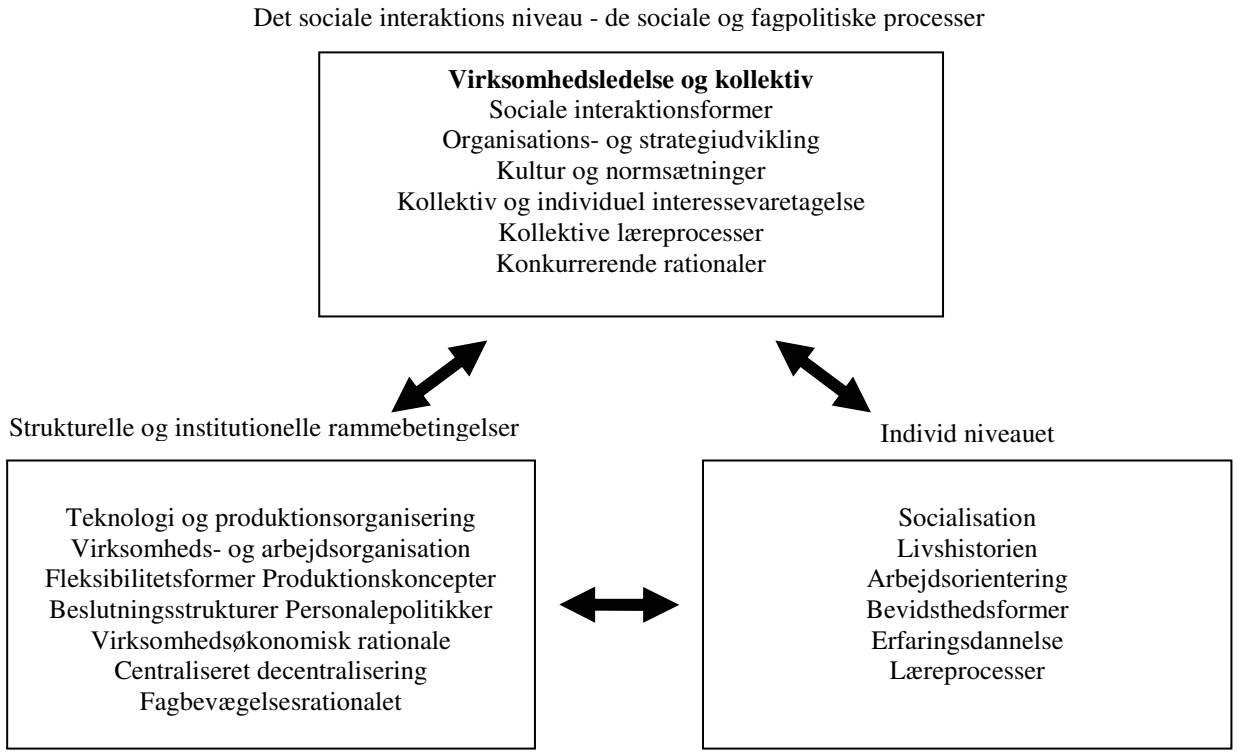
Først og sidst afdækker undersøgelsen praksis, det levende hverdagsliv, der har sociale prægninger og forstruktureringer. Og praksis er altid konkret og kontekstuel. Det foregår inden for nogle objektive tid- og stedbundne rammer, som må medtænkes, når man analyserer, hvad der giver mening for den enkelte, og hvad der bliver meningsfyldt i arbejdsmæssige og sociale sammenhænge.

## 5.2 Model

På baggrund af teorierne har jeg opstillet en søgemodel som redskab for at analysere industriarbejderne som strukturerede og strukturerende for de sociale modsætninger og interessevaretagelsen i virksomhederne.
Modellen viser samspil mellem tre sammenhængende niveauer, som gensidigt påvirker hinanden:

det strukturelle og institutionelle niveau fremstiller rammebetingelser og forandringsprocesserne,
det kollektive niveau fremstiller de sociale og fagpolitiske strukturer og processer i virksomheden,
det subjektive niveau fremstiller den indre psykiske tilegnelses- og forarbejdningsproces, holdninger og orienteringer.

Figur 1 Model.




Med det strukturelle og institutionelle niveau tænkes på de ejerforhold og de overordnede økonomiske og virksomhedsorganiserende rammer, der ligger for virksomheden, samt forandringsprocesserne. Centralt er at nå frem til en forståelse af:

- Den virksomhedsøkonomiske rationalitet og den institutionelle rationalitet
- Hvordan de strukturelle og institutionelle rammebetingelser er med til at udforme det lokale forhandlingssystem og samarbejdssystem
- Fleksibilitetsformer, produktionskoncepter og personalepolitik - herunder hvilke strategier, de udtrykker, hvilket blandingsforhold, de findes i - og i forhold til det kollektive niveau - hvilke magtforskydninger, de kan afstedkomme samt hvilke påvirkninger af fællesskaberne og den sociale interaktion, der finder sted – og i forhold til det subjekt niveau - hvordan arbejdsorientering, kollektivorientering og virksomhedsorientering påvirkes.

Det fagbevægelsesrationale, der optræder her, optræder ikke i en symmetrisk relation til virksomhedens rationale. Når fagbevægelsesrationalet er placeret på det strukturelle og institutionelle niveau, er det fordi, at fagbevægelsen gennem det institutionelle aftale- og samarbejdssystem har mulighed for at fremføre og påvirke indhold og rammebetingelserne, fx gennem strategien for Det Udviklende Arbejde.

Med det kollektive niveau tænkes på de sociale og fagpolitiske strukturer og interaktionsformer i virksomheden mellem virksomhedsledelsen og industriarbejderne og industriarbejderne indbyrdes. Centralt er at nå frem til en forståelse af:

- Det lokale forhandlings- og samarbejdssystem – herunder aftaleindgåelse, forhandlingstraditioner, forhandlingskulturen og konflikt- og konsensusmekanismerne
- Interesser, handleformer og strategier i forhold til fleksibilitetsformer og produktionskoncepter
- Kultur- og fællesskabsdannelser
- Forholdet mellem det officielle og det uofficielle kollektiv
- Kollektivets fagpolitiske problemtolkning og grundlag
- Opfordringsstrukturer og læreprocesser.

Virksomhedsledelsen er således med både på det strukturelle og institutionelle niveau og på det kollektive niveau, som skaber og formidler af de strukturelle og institutionelle betingelser.
På det kollektive niveau opereres med fire "sociale rum" i virksomhedens felt: 1) det uofficielle arbejderkollektiv (rationaler, kultur, normer), 2) det officielle arbejderkollektiv (tillidsvalgtes rationale, interessevaretagelse, organisation og strategi), 3) det lokale forhandlings- og samarbejdssystem og 4) virksomhedens system og organisation (formidling af de strukturelle, institutionelle rammebetingelser, forandringsprocesserne og de virksomhedsinterne beslutningssystemer og opfordringsstrukturer).
Indenfor hvert af de fire systemer undersøges: 1) forholdet til de tre andre delsystemer, 2) hvert systems relation til det strukturelle-institutionelle niveau og forandringsprocesserne og 3) de særlige former for social interaktion, problemtolkning og læreprocesser, der finder sted.

Med individniveauet tænkes på individets forståelse af sig selv og omgivelserne.
Centralt er at nå frem til en forståelse af:

- Socialisationens og livshistoriens betydning for sociale og fagpolitiske holdninger og praksisformer i feltet
- Betydende determinanter i kontekst for individets holdninger og relationer til det uofficielle og officielle arbejderkollektiv og virksomheden
- Individuelle fagforenings- og solidaritetsforståelser.

De tre niveauer undersøges i et historisk perspektiv.

Modellen udtrykker, at der er en gensidig relation mellem modellens tre dele. Modellen skal skærpe forståelsen for, at forbindelserne mellem niveauerne er relationelle. Der er ingen på forhånd fastlagt kausalitet mellem modellens elementer. Ingen enkeltfaktorforklaring duer, og lineære og monokausale forklaringsforsøg vil forsimple den forventede komplekse virkelighed.

At modellen er en søgemodel betyder to ting, den ene er, at den overfor gennemførte teoretiske fremstilling og modellens fremstilling ikke nødvendigvis modsvarer empiriindsamlingen. Der forekommer afvigelser fra modellen, fordi nogle begreber og fokuspunkter ikke kunne findes, og fordi der, banalt, dukkede nye fænomener op i feltarbejdet. Den anden ting er, at modellen ikke er en fremstilling af, hvordan datamaterialet er struktureret i Del II analysedelen og Del III, den tematiske gennemgang.

# 6. Forskningsdesign og metodiske tilgange

I dette kapitel vil jeg fremlægge forskningsdesignet, de analytiske tilgange og de metoder, der er taget i anvendelse set i lyset af de valg, der er truffet undervejs.

Afhandlingen er empirisk fokuseret med vægt på det dybdegående kvalitative case studie tilrettelagt undervejs i dataindsamlingen som et fleksibelt design. Teori og begrebsliggørelse er udgangspunkt for udvælgelse af det empiriske grundlag, men forskningsdesignet må samtidig, ifølge Peter Dahler-Larsen, være åben overfor, at empirien kan opdage nye fænomener og sammenhænge, samt opdage kategorier, der ikke er kendte i forvejen, og udvikle nye begreber. Teori og begreber udvikler sig som en funktion af undersøgelsen.[121] De studerede objekter i kontekst er anderledes end forestillet, udvikler sig uforudsigeligt i forhold til forventningerne, der opstår nye erkendelser undervejs og herved også nye teoretiske forståelser og behov for oparbejdelse af ny teori.

Det ligger samtidig i kritisk realismes og kritisk teoris forskningsambition med henvisning til afhandlingens teoriindledning, at der er fokus på bagvedliggende strukturer og processer, og en forståelse af virkeligheden som en historisk specifik form. Danermark-gruppen fra kritisk realisme traditionen fremhæver, at menneskers erfaringer er udgangspunktet for forskningen, men mennesker kan gå galt af tolkningen af den verden, som dominerer og indrammer deres handlinger, i modsætning til opfattelsen hos den logiske empiriske, der sætter virkeligheden lig med erfaringen om virkeligheden. Derfor er menneskers erfaringer ikke det eneste kundskabsobjekt, men fokus er også på de mekanismer, der generer de hændelser og erfaringer, som skal forklares.[122]

Dette har jeg søgt indfriet ved at kombinationsdesign, hvor der på den ene side frembringes en righoldig og nuanceret empiri, der viser de subjektive former i omgangen med den sociale virkelighed, og på den anden side søges der efter de bagvedliggende strukturer og mekanismer, som skal begrebsliggøres. I denne forskningsstrategi er det samtidig vigtigt at være opmærksom på: a) at struktur og agentskab ikke reduceres til hinanden, b) at strukturer ikke kan reduceres til objektivitet, og agenterne ikke kan reduceres til subjektivitet, c) at også intentionel handlen betragtes som en generativ mekanisme, dvs. som det, der får begivenheder til at ske, og d) at undersøgelser af subjektiviteten i en dialektisk proces med strukturerne giver mulighed for at forstå den sociale virkeligheds udvikling.

Inspirationen til case studiet ligger forskellige steder. Bent Flyvbjergs forskningsprogram om det konkretes videnskab har været en inspiration hertil, med fokus på både strukturniveauet og aktørniveauet, på at *"væsentlige dele af menneskelig viden og færdigheder er kontekstafhængige,"* og på det *"partikulære og narrative"* tæt på virkeligheden.[123] For Danermark-gruppen er kvalitative studier nyttige til alsidigt, detaljeret og tæt at beskrive et fænomen. De foreslår et intensivt forskningsdesign, men hvor sigtet ikke reduceres til en fænomenologisk tilgang. Formålet er at forklare sociale forhold i kontekst, herunder *"at beskrive egenskaber og mekanismer, som genererer og muliggør hændelser",* samt hvordan forskellige mekanismer kommer til udtryk under

[121] Peter Dahler-Larsen: At fremstille kvalitative data. 2002.
[122] Berth Danermark mfl.: At förklare samhället. 1997.
[123] Bent Flyvbjerg: Rationalitet og magt. Bd. I. 1991.

forskellige omstændigheder.[124] Der fokuseres på substantielle relationer, dvs. den konkrete interaktion, der er mellem individer, og på kausale mekanismer. Der lægges vægt på kontekstualisering, forklaring af konkrete hændelser og fænomener og en dybtgående dataanalyse med henblik på begrebsudvikling. Case studiet skal, ifølge både Flyvbjerg, Danermark-gruppen og Erik Maaløe, ikke først og fremmest ses som led i eksplorativ hypotesegenerering for kvantitative metoders udforskning af et fænomen, men som et selvstændigt forskningsdesign, der danner grundlag for at revurdere og nybeskrive et fænomen eller en teori.[125]

Dette design er blevet udviklet igennem undersøgelsen ud fra et samspil mellem denne metodologi og de praktiske muligheder og pragmatiske valg i de foreliggende situationer: Fra interviewundersøgelsen med APL II industriarbejderne, videre til en plan udformet ved indgangen til virksomhedsfeltet om et stramt organiseret case design af kort varighed og videre igen - og på grund af de betingelser, der var i feltet, samt som en funktion af begivenheder i feltet - udviklingen af et dybere analyserende og længerevarende case studie i to virksomheder.

Forskellige forhold og omstændigheder i de fire virksomheder, der blev kontaktet, bevirkede, at kontaktarbejdet trak ud i over et halvt år. Disse forhold var kontaktpersonernes optagethed af andre forhold i virksomhederne herunder afskedigelsesrunder, ressourcepersoners sygemelding efter den første kontakt, langvarig sagsbehandling hos virksomhedsledelsen, og tvivl om projektet passede ind i de øvrige aktiviteter. På et tidspunkt i kontaktarbejdet var det usikkert, om jeg kunne opnå adgang til virksomhederne, og jeg valgte derfor sideløbende at gennemføre interviewserien med APL II industriarbejderne.

## 6.1 APL II industriarbejderserien

APL I og II undersøgelserne (Bild mfl. 1993, 2007) og APL II industriarbejderinterviewserien (se kap. 12) har for mig været væsentlige skridt på vejen til at nærme mig en forståelse af feltet.

Forskningsprojektet Arbejdsliv og Politik set i et Lønmodtagerperspektiv (herefter APL projektet) har været med som en væsentlig teoretisk referenceramme om magt, værdier og interesser i arbejdsrelationerne. Analyse- og hypotesegrundlaget indeholder væsentlige teoretiske fremskrivninger af kollektivitet og individualitet, sat ind i en skandinavisk sammenhæng.

APL II spørgeskemaundersøgelsen viste sig velegnet til at frembringe et overbliksbillede om lønmodtagernes erfaringer og holdninger til centrale fænomener i arbejdslivet. Interviewserien gav som første blik på feltet mulighed for at få en fornemmelse af de holdninger og erfaringssammenhænge, der eksisterede. Interviewundersøgelsen betød en fornemmelse af at få mere fast grund under fødderne og som en øjenåbner. Forskelle i industriarbejdernes livsforløb og arbejdslivserfaringer var større end forventet. Individualiseringstesens fremskrivning af lønmodtagernes muligheder for personligt tilrettelagte udviklingsforløb i arbejdsrelationerne stod i modsætning til gruppens muligheder i arbejdsrelationerne og for bevægelighed opad i det sociale hierarki. Interviewserien

[124] Berth Danermark mfl., s. 124, i At förklara samhället. 1997.
[125] Berth Danermark mfl.: At förklara samhället, 1997, Erik Maaløe: Casestudier af og om mennesker i organisationer, 2002 og Bent Flyvbjerg: Rationalitet og magt, bd. 1. 1991.

gav også lejlighed til at afprøve nogle foreløbige antagelser, samt at opnå en række indsigter, som både kvalificerede det efterfølgende case studie, men som også producerede anderledes data, end dem som kunne produceres i case studiet.
De særlige data, APL II industriarbejderserien producerer, giver indsigter på baggrund af:

- de aktuelle erfaringssammenhænge ud fra variationen i arbejdsmarkedstilknytning (vikar, arbejdsløs, arbejdende)
- variation i virksomhedsstørrelse, hvor det sociale miljø i de mindre virksomheder er af en anden karakter, med mere tætte sociale relationer til overordnede, mindre formaliserede måder at løse uoverensstemmelser på og en mindre grad af kollektiv repræsentation
- livshistorien, idet den biografiske del af interviewet fik tid og rum til at folde sig ud i længere sekvenser (afhængig af biografisk kompetence), end det blev tilfældet med interviewene i case virksomhederne. Her var der mindre tid til rådighed til interviewningen og en stærk rettethed hos industriarbejderne om at tale ud fra arbejdet.

Igennem interviewserien blev det imidlertid også klart, at nogle af de indsigter, jeg søgte ud fra forskningsdesignet, kom til at stå uskarpt gennem enkeltinterviewene. Forhold i virksomhederne - udover den interviewedes eget meningsunivers - kunne ikke forudsættes bekendt hos alle industriarbejderne. I en del interview kunne det desuden være vanskeligt at opnå dækkende beskrivelser af fleksibilitetsprioriteringer samt produktionskoncepter og fælles problemtolkning i forbindelse hermed.
Det er disse dynamikker på virksomhedsplanet, det er muligt at bringe i fokus i case studiet. Fokus er her social interaktion, den kollektive proces, de formelle og uformelle relationer, og intentionalitet i handlinger og strategier. Desuden er fokus hvilke dynamikker, der virker for arbejderkollektivets opretholdelse og forandring i et komplekst og dynamisk virkelighedsudsnit, med mange forklarende variable, organiseret i få case.

## 6.2 Case studiet

På grundlag af den omtalte metodologiske opfattelse af case studiet som revurderende og nybeskrivende, udvikler Flyvbjerg en typologi for case studiet. Flyvbjergs typologi opererer med fire forskellige typer af case studier, ”extreme/afvigende cases”, ”maksimum variation cases,” ”kritiske cases,” og ”paradigmatiske cases.”

I min udvælgelsesprocedure startede jeg ud med en opfattelse af, at jeg ville udvælge ud fra ”maksimum variation case” princippet, ud fra Flyvbjergs formål *”at opnå information om betydningen af forskellige omstændigheder for udseendet af casen,”* dvs. med systematiske forskelle på de centrale undersøgelsesvariable. Herefter operationaliserede jeg to variable, jeg anså for væsentlige: fagpolitisk styrke (stærk/svag) og arbejdsorganisation (traditionel/ny). Jeg gennemførte den første research i fire virksomheder, hvoraf de 3 er med i forskningsdesignet, heraf de to som case virksomheder. I denne research-fase blev undersøgelsen præsenteret for de besluttende niveauer i virksomheden. Der blev gennemført interview med fællestillidsrepræsentanten (og i et tilfælde med to andre tillidsrepræsentanter i et fælles interview), gennemført rundvisning og udarbejdet besøgsrapporter.

Det gik imidlertid op for mig, at typologien ikke var holdbar, eller i hvert fald ikke passede i forhold til de virksomheder, jeg havde i spil. Det var særligt gældende for variablen arbejdsorganisation. Denne kategori måtte jeg på baggrund af, hvad jeg hørte om virksomhederne, samt ud fra forskningslitteraturen på feltet, erkende var for begrænset og for ubestemmende. Kategorien måtte i hvert fald udvides og nybeskrives ved at inddrage variablene 'fleksibilitetsformer', 'produktionskoncepter' og 'personalepolitik' i en model, hvori arbejdsorganisation indgik som en delmængde heri. Herefter skulle arbejdsorganisationen så igen defineres efter en bedre typologi, der indfangede forskelligheder efter, hvilke områder, den har indflydelse på, og hvilken grad af indflydelse, den tildeles.

Selv da blev det klart for mig – hvad forskningen på feltet også sideløbende viste (jf. teorigennemgangen) - at det er mest retvisende at tale om blandingsformer, hvor virksomhederne selektivt indoptager de pågældende variable i et konkret design rettet ind efter markedsstrategier, produktionens karakter, produktionsafdelinger, kernearbejdskraft /periferiarbejdskraft m.m. Derimod kunne det forventes at blive vanskeligere at finde og isolere delelementer af strategierne i rene former som udvælgelseskriterium for case virksomhederne. Jeg måtte med andre ord renoncere fra modellen.

Jeg kunne således ikke finde repræsentationer for en typisk case efter arbejdsorganisation i den forstand, jeg havde forestillet mig. Men det gjorde måske ikke så meget, eller rettere, den kvalitative nybeskrivning måtte funderes på et andet grundlag. Ud fra Flyvbjergs typologi for udvælgelse af objekter til undersøgelse er den typiske case eller den repræsentative case ikke nødvendigvis den mest informationsrigholdige. Derimod viser atypiske eller ekstreme case sig oftest at give mere information, fordi de aktiverer flere aktører og grundlæggende mekanismer i den kontekst, der studeres.[126] De to case virksomheder passer ind i denne typologi som *"ekstreme/afvigende cases,"* dvs. atypiske eller usædvanlige cases i forhold til enkelte, vigtige variable. En forståelse heraf voksede frem under analysen af researchfasens resultater.

Den ene virksomhed, virksomhed A, er særligt kendetegnet ved, at der er et klassisk arbejderkollektiv, som møder fleksibilitetsformerne i stor skala. Den forskningsstrategiske interesse er særligt mødet mellem det klassiske kollektiv og forandringsprocesserne, og hvilke fagpolitiske og kulturelle differentieringer samt læreprocesser, der finder sted. Hvad jeg ikke vidste ved indgangen til feltet var, at virksomheden 3 år forinden havde været igennem en virksomhedsoverdragelsesproces, og det satte yderligere særlige betingelser op, som skærpede mødet mellem den ny ejer og arbejderkollektivet.

I lighed med Flyvbjerg fremhæver Danermark-gruppen, at ekstreme udfald kan være givende at studere, fordi de grundlæggende mekanismer fremtræder tydeligt der, hvor vilkårene udfordres og sættes ud af spil, og der, hvor vilkårene nærmest fremtræder i rendyrket form.[127]

Den anden virksomhed, virksomhed B, er særligt kendetegnet ved at være en nyoprettet virksomhed med 500 ansatte og med en relativ høj andel på 25 procent af industriarbejderne, der er medlem af konkurrerende organisationer til den etablerede LO-fagbevægelse (Den Kristelige Fagbevægelse og

[126] Bent Flyvbjerg, s. 149-158, i Rationalitet og magt. Bd. I. 1991.
[127] Berth Danermark mfl., s. 163 og s. 243, i At förklare samhället. 1997.

Fagforeningen Danmark o.a.). Dette er en usædvanlig høj andel i forhold til den faglige organiseringsgrad i industrivirksomheder,[128] og jeg formulerede, at den *særlige* forskningsstrategiske interesse var at undersøge det faglige opbygningsarbejde i en nystartet virksomhed med åbne organisationsforhold og hvilke fagpolitiske læreprocesser, der finder sted under disse betingelser.

Jeg arbejdede ud fra en antagelse om: *at* det faglige opbygningsarbejde kunne være vanskeliggjort på grund af de tillidsvalgtes usikkerhed omkring tilslutning/opbakning, *at* medlemmer af de konkurrerende organisationer kunne udvikle selvstændige forhandlingspositioner, *at* medlemmer af de konkurrerende organisationer åbent søgte at rekruttere medlemmer, og *at* de konkurrerende organisationer søgte at udgøre et fagpolitisk alternativ.

Der opstod endvidere en uventet og atypisk situation, idet virksomheden lukkede, mens min undersøgelse stod på. Herved kom der til at tilgå forskningsdesignet en ekstra dimension angående interesseformulering i en lukningssituation. Denne uforudsigelighed i feltet er et eksempel på omstændigheder, der giver anledning til at inddrage ny teori under arbejdet med teorikapitlerne og analysearbejdet. Det var på denne baggrund, at Kurt Aagaard Nielsens realitetsmagtsbegreb og Thomas Leithäusers tema-horisont skemaer blev inddraget. Endvidere er lukningssituationen et eksempel på, hvordan erkendelsesinteresserne under feltarbejdet udvikles. Lukningen gav anledning til at arrangere en erfaringskonference for de tillidsvalgte samt en objektivering af data herudfra om mulighederne for fagpolitiske læreprocesser. Hvilket igen gav anledning til overvejelser over min rolle som forsker.

I virksomhed A fremtræder arbejderkollektivet om ikke i renkultur, så dog indeholdende flere idealtypiske træk, og de egenskaber, der konstituerer og vedligeholder kollektivet, udfordres af nye træk ved strukturerne. I virksomhed B fremtræder arbejderkollektivet måske dårligt nok som et kollektiv i udgangspositionen. Dannelsen af et arbejderkollektiv kan forstås ud fra dette udgangspunkt, og det kan undersøges, hvilke strukturer og mekanismer, der udgør vilkårene for, at arbejderkollektivet kan blive muligt. I begge tilfælde kan man ifølge Danermark-gruppen studere de

---

[128] Den høje andel skal ses på baggrund af Carsten Strøby Jensen mfl.s tillidsrepræsentantundersøgelse gennemført i 1998 indenfor LO-området. 1 procent af SID-tillidsrepræsentanterne svarede, at der var over 50 procent "gule eller uorganiserede på arbejdspladsen." 2 procent svarede, at der var 25-50 procent uorganiserede. 7 procent svarede, at der var mellem 10-25 procent uorganiserede. 10 procent svarede, at der var op til 10 procent uorganiserede. Mens 76 procent svarede, at der ingen uorganiserede var på deres arbejdsplads. Jf. Tabel 9.1.1. s. 190, i Carsten Strøby Jensen mfl.: Tillidsrepræsentanten i tal. FAOS. 1999.
Tillidsrepræsentantundersøgelsens fremstilling giver ikke mulighed for at gengive et tal for SID's *industrigruppe* eller for tillidsrepræsentanter for *industrien* som helhed, men ud fra SID-undersøgelserne (Caraker mfl. 2003) kan det fastslås, at tallene for *SID-tillidsrepræsentanterne* som helhed er en god indikation. Det skal dog her præciseres, ud fra Dahl Sørensen mfl.'s medlemsundersøgelse af Den Kristelige Fagbevægelse (DKF), at en større andel af DKF-medlemmerne end LO-medlemmerne arbejder i mindre virksomheder. Da store virksomheder er overrepræsenteret i industribranchen sammenlignet med de øvrige brancher (Caraker mfl. 2003), kan man antage, at andelen af tillidsrepræsentanter i industrien med en høj andel af uorganiserede på arbejdspladsen er mindre end de ovennævnte tal for SID-tillidsrepræsentanterne som helhed. Dette understreger det atypiske udfald i casen. (Dahl Sørensen mfl.: Mellem ideologi og instrumentalisme. En undersøgelse af Den Kristelige Fagbevægelses medlemmer. Københavns Universitet. 1994).
Carstens Strøby mfl.s tillidsrepræsentantundersøgelse var tilrettelagt som en spørgeskemaundersøgelse (og en efterfølgende kvalitativ interviewundersøgelse) blandt tillidsrepræsentanter indenfor LO-området. 45 procent af tillidsrepræsentanterne fik tilsendt et spørgeskema, hvoraf 71 procent besvarede skemaet. For SID var besvarelsesprocent 65 procent med 489 deltagende tillidsrepræsentanter. Jf. Carsten Strøby Jensen mfl., s. 221-223, i Tillidsrepræsentanten i tal. FAOS. 1999.

særlige betingelser, der er for, at objektet X, her arbejderkollektivet, er muligt, og tolke på, hvordan de grundlæggende betingelser virker fremmende eller hæmmende for konstitueringen og udviklingen af det studerede objekt.

I Flyvbjergs opskrivning af case studiet øger *"en kritisk case"* generaliserbarheden af case studiet. En kritisk case definerer Flyvbjerg som en case, der har strategisk betydning for en overordnet problemstilling. Flyvbjerg eksemplificerer en kritisk case problemstilling med, at hvis en arbejdsmiljøundersøgelse finder hjerneskader blandt de ansatte på grund af organiske opløsningsmidler i en virksomhed, hvor alle sikkerhedsforskrifter er opfyldt, så vil det samme problem eksistere i virksomheder, der er mindre påpasselige, dvs. der gælder en generaliseringsbetingelse om, at *"Hvis det gælder for denne case, gælder det for alle (eller mange) cases."* På denne måde kan man søge at definere eller udvælge sin case som kritisk efter *"mest sandsynlig"* og *"mindst sandsynlig"* case udfald, og herudover vil kreativitet i udvælgelsesprocessen være afgørende for det "kritiske case" design.

I forhold til mit undersøgelsesdesign kunne man forsøgsvis sige, at det kritiske element i casen er, om arbejderkollektivet kan eksistere under bestemte forhold. Dette forekommer mig at være en for overordnet og ikke-fokuseret tilgang til kritisk case typologien, og en udvanding af kritisk case begrebet. I stedet kan man under undersøgelsesforløbet søge at få øje på andre sammenhænge og spørgsmål, der indeholder generaliseringsperspektiver. I tilfældene virksomhed A og B vil jeg i kap. 14 'Konklusioner' tage op, om der er et kritisk case perspektiv ud fra undersøgelsesresultaterne, og dermed generaliseringsmuligheder herudfra.

## 6.3 Case designet

Som et tilbageblik på case studiernes tilrettelæggelse og forløb kan man sige, at det var et held, at to af de fire virksomheder ikke var interesserede i, at jeg gennemførte et case studie i deres virksomhed.

Jeg måtte efter opstarten af undersøgelsen i den første case virksomhed erkende ud fra praktiske forhold og min forskningsmæssige ambition, at det var nødvendigt med et dyberegående undersøgelsesforløb og over en længere periode, end jeg oprindeligt havde forestillet mig.
Den oprindelige målsætning om et stramt organiseret interviewprogram i en kortere periode lod sig vanskeligt organisere af praktiske grunde. Designet måtte tilpasses fleksibelt og pragmatisk til de praktiske muligheder. Samtidig indtraf der begivenheder i feltet, som ikke var forudsete, og disse begivenheder så jeg som væsentlige at udvikle en forståelse af. Den empiri, der blev tilvirket som resultat heraf, åbnede op for at opdage nye fænomener samt nye aspekter af velbeskrevne fænomener. Den kvalificerede dermed analysen samt besvarelsen af nogle af forskningsspørgsmålene. Begge forhold talte således imod, at jeg over en kortere periode kunne opnå en dyberegående forståelse af kontekst i forhold til forskningsspørgsmålene.

De praktiske forhold, der ændrede designet, var her den tid, der medgik med rekruttering til interviewprogrammet samt gennemførelsen af interviewprogrammet i begge virksomheder. Praktisk organiseredes interviewprogrammet således, at jeg først i en periode på 2 måneder var i virksomhed

A, og herefter i en periode på 3 måneder i virksomhed B (i denne periode fandt både interview og geninterview sted, på grund af lukningen af virksomheden). Herefter lyttede jeg båndene igennem fra virksomhed A, og vendte tilbage hertil 4 måneder efter, at den første interviewrunde var afsluttet. I virksomhed A, hvor interviewene blev lagt i produktionstiden, gjorde der sig endvidere det forhold gældende, at en del industriarbejdere havde begrænsende muligheder for at gå fra produktionen til interview, samt at interviewene var afmålt i tid til 5 kvarter i hovedinterviewet. Dette nødvendiggjorde en periode med geninterview.

Denne organisering var i udgangspunktet tilrettelagt af praktiske grunde. Men det blev klart for mig undervejs, at den relativt lange periode, der var imellem interview og geninterview, var en fordel ud fra en forskningsmæssig betragtning og for analysen. Fordelen ved et vist tidsinterval blev, at der kunne registreres nye udviklinger af kendte begivenheder og fundne fænomener, og opdages nye begivenheder og fænomener. De interviewedes holdninger og erfaringer kunne så bringes i spil i forhold hertil. På denne måde kom undersøgelsen til at få et aktuelt processuelt forløb, udover det historiske tilbageblik på virksomheden, der blev søgt tilvejebragt (jf. nedenfor).

De forskningsmæssige indsigter, der udviklede designet, kan også henføres til min erkendelse af problemstillingens kompleksitet, og at nye begivenheder og fænomener dukkede op undervejs i feltarbejdet.
I virksomhed A søgte virksomhedsledelsen at anvende fleksibiliseringsstrategien mangesidigt og i stor skala. Det kunne samtidigt konstateres, at der var en række kvalitativt forskellige holdninger og praksisformer hertil blandt industriarbejderne. På denne baggrund fandt jeg det for vanskeligt at opnå et overblik og en forståelse i dybden ved et undersøgelsesprogram gennemført over en kort periode som planlagt.

I virksomhed B åbnede der sig gode muligheder for at overvære industriarbejderne og lederne i kollektive sammenhænge. Endvidere åbnede lukningssituationen op for at reflektere over den interessevaretagelse, der fandt sted, og de bevidsthedsformer, der udvikles i en langstrakt periode med afskedigelsesrunder og med en lukning som en mulig udgang på denne udvikling. Disse sammenhænge og begivenheder gjorde det igen muligt at arrangere en erfaringskonference for de tillidsvalgte om det fagpolitiske arbejde i virksomheden fire måneder efter lukningen. Konferencen åbnede op for en ny problemstilling: fagpolitiske læreprocessers muligheder i forskellige kontekster, som jeg hidtil igennem undersøgelsesforløbet ikke havde haft mulighed for at folde ud. Det har herudfra været intentionen at kunne beskrive nye aspekter af et velbeskrevet fænomen, læreprocessers kontekstafhængighed i henv. virksomheden og i et relativt frirum.

Inden for denne ramme blev forskellige opmærksomhedspunkter inddraget i det konkrete design, herunder den historiske dimension i undersøgelse, undersøgelsens tematisering, og hvilke variable, der skulle ligge til grund for udvælgelsen af interviewpersoner.

Den historiske dimension, forstået som bestemte begivenheder og forløb i virksomheden, er blevet set som væsentlig at indfange. Bestemte begivenheder og udviklingsforløb bliver af industriarbejderne set som betydende, når de skal vurdere og afgøre betydningen af de aktuelle vilkår og det fagpolitiske arbejdes målsætninger. I undersøgelsen fremstår denne historiske bevidsthed både som den enkeltes subjektive tolkninger, som kollektive erfaringer, der italesættes af et bredere lag på

arbejdspladsen, og som til stede i en særlig form for politikopsamling og strategiudvikling i den politikbærende gruppe i arbejderkollektivet.

Der er forsøgt anlagt et tidsperspektiv fra virksomhedernes oprettelse og til undersøgelsestidspunktet, dvs. et 3 til 4-årigt perspektiv. For virksomhed A inddrages yderligere industriarbejdernes vurderinger af virksomhedsoverdragelsesprocessen samt forhold i den "gamle fabrik," før virksomhedsoverdragelsen fandt sted.
Den historiske dimension er blevet underbygget ved at oparbejde viden om historiske begivenheder gennem tillidsrepræsentanternes arkiver. På denne måde er det muligt at fastlægge nogle pejlemærker i et fagpolitisk udviklingsforløb samt finde frem til særlige begivenheder og initiativer.
Dette skriftlige materiale indgår også i trianguleringen af data, men anvendes i øvrigt sjældent direkte i fremstillingen. Det historiske perspektiv giver også mulighed for at se samspillet mellem strukturen og agenterne over tid, og hvordan nye mekanismer skabes herigennem. I en teoretisk forståelse af den sociale strukturs udvikling foregår der en vekselvirkning mellem agenterne og strukturen, som ændrer både agenterne og strukturen over tid. Strukturerne udviser, ifølge Danermark-gruppen, en træghed, hvor den påvirkning, som menneskers handlinger har på strukturerne, kræver tid, og strukturerne udøver en tidsmæssig modstand. Ligeledes sætter de ændringer i strukturerne, som påvirker menneskene, sig igennem med en vis træghed.[129]

Angående undersøgelsens tematisering var det en beslutning forud for undersøgelsen, at den ikke skulle begrænses på forhånd ved fx at afgrænse forskningsgenstanden efter bestemte temaer (interessevaretagelse i forhold til fx enten løn eller arbejdstid) eller at afgrænse interessevaretagelsen (fx ved kun at se på de meniges interessevaretagelse). En sådan afgrænsning ville være uholdbar i forhold til den teoretiske begrebsliggørelse ud fra kollektivteorien, og den ville kunne udgrænse væsentlige træk ved den sociale virkelighed af betydning for forskningsgenstanden. Derimod var det intentionen, at undersøgelsesdesignet skulle bygge på en kombination af forforståelse/teoretisk begrebsliggørelse forenet med en principiel åbenhed overfor alle de spørgsmål og repræsentationer, feltet kunne byde på. I denne forstand kan man sige, at feltarbejdet er udarbejdet på feltets præmisser.
Ved udvælgelsen af interviewpersoner i case studiet blev tre variable i udgangspunktet tænkt som styrende: 1) produktionsafdeling, 2) fagpolitisk interesse og 3) særlige synspunkter og initiativer.

Variablen 'produktionsafdeling' blev set som en vigtig variabel ud fra en formodning om, at der efter produktionsafdeling ville være forskelle i arbejdets karakter samt i anvendelsen af fleksibilitetsprioriteringer og produktionskoncepter. Disse forskelle ville så sætte sig igennem som forskellige betingelser for den sociale interaktion og interessevaretagelse samt som forskel i orientering til virksomhed og kollektiv.

Variablen 'faglig interesse' blev set som vigtig for både at få fagpolitisk aktive og passive i tale. Dette var vigtigt ud fra en formodning om, at fagpolitisk aktive besidder en større faktuel viden om fagpolitiske begivenheder og -vilkår på arbejdspladsen samt herudfra kan have mere reflekterede fagpolitiske vurderinger. Omvendt var det også en intention at få de passives og de meniges synspunkter frem, for herigennem at få synspunkter og erfaringer frem, der divergerede eller var

[129] Berth Danermark mfl.: At förklara samhället. 1997.

uberørt af fagpolitiske overvejelser. Disse kunne måske vise sig at være mere uafhængigt tolkende om forholdene i virksomheden sammenlignet med den fremherskende fagpolitiske strategis selvforståelse.

Variablen 'særlige synspunkter og initiativer' blev set som vigtig for at få afvigende synspunkter med og dermed en større nuancering i materialet frem. Det kunne her være industriarbejdere, der var i opposition til tillidsrepræsentanterne, eller industriarbejdere, der repræsenterede aktivitet og erfaring på et tidligere tidspunkt i virksomhedens historie. Den historiske dimension i undersøgelsen kunne udvide forståelsen for den aktuelle faglige strategis forudsætninger. Dermed kunne den få tidligere begivenheders betydningsindhold for de aktuelt aktive frem, og bidrage til at forstå kollektivets historiske læreproces.

Ud fra disse variable skete rekrutteringen til undersøgelsen via forskellige metoder og med vekslende held. Den første metode foregik via opslag i virksomheden, men der var så få, der meldte sig, at det ikke gav noget udvælgelsesgrundlag. I begge virksomheder resulterede denne rekrutteringsmetode i en skævhed efter enten 'produktionsafdeling' eller 'faglig interesse'.

I virksomhed A med 33 interviewpersoner (heraf 2 ledere), viste der sig en skævhed i rekrutteringens start, idet klubbestyrelsesmedlemmer og talspersoner var overrepræsenteret. Jeg reviderede herefter min måde at rekruttere på. Gennem samtaler med industriarbejderne i produktionen og kantinen blev skævheden rettet op. Jeg opnåede en overvægt af menige arbejdere og en spredning i holdninger og erfaringer, der nuancerede materialet yderligere. Der kom en afklaring på problemstillinger, som syntes vanskelige at få hold på. Det gjaldt blandt andet forholdet mellem fleksibilitetsprioriteringer og normsætning i en bestemt produktionsafdeling.

I virksomhed B med 26 interviewpersoner (heraf 2 ledere), viste der sig en skævhed i rekrutteringens start. En bestemt produktionsgruppe i en produktionsafdeling, hvor en aktiv tillidsrepræsentant arbejdede og havde rekrutteret til undersøgelsen, var overrepræsenteret. Jeg byggede derfor interviewserien op gennem samtaler med industriarbejdere i produktionen og gennem arbejdet med arkiverne. Forholdsvist sent fandt jeg frem til industriarbejdere, der repræsenterede en særlig fagpolitisk aktivitet, (interviewperson nr. 18 og 21, jf. kap. 8.4.1 og 8.4.2), ligesom hovedparten af de industriarbejdere, med medlemskab af Den Kristelige Fagbevægelse samt industriarbejdere, der overvejede medlemskab af de konkurrerende organisationer, blev rekrutteret forholdsvis sent i forløbet (interviewperson nr. 3, 11, 12, 17, 20 og 25, hvor af nr. 25, 3, 17 og 20 er fremstillet i denne rækkefølge i kap. 8.7).

Et mætningspunkt i en undersøgelse opnås, når yderligere interview ikke tilfører afgørende ny viden til undersøgelsen. Dette mætningspunkt med hensyn til at opnå variationer i erfaringer, holdninger og synsvinkler, kom på grund af rekrutteringsformerne til at ligge forholdsvis sent i begge virksomheder. De forskellige rekrutteringsformer betød, at interviewprogrammerne blev udvidet. Det viste sig at give mening at fastholde variablen produktionsafdeling, da denne variabel havde betydning for arbejdsfællesskabernes fælles normsætning og problemtolkning. Anvendelsen af denne variabel gjorde det også muligt at finde frem til, og fastholde fokus på, bestemte produktionsafdelinger, der havde problemstillinger af eksemplarisk karakter. Det viste sig videre at give

mening at fastholde målsætningen af en varieret population efter tillidshverv/ikke tillidshverv og blive i feltet for at få dette tilfredsstillende opfyldt.

Det noget upræcise billede af fleksibilitetsformer og produktionskoncepter, som fremstod efter en del af APL interviewene, blev afgørende forbedret i case studiet. Men skabelsen af dette billede forudsatte alligevel interview med ledelsesrepræsentanter, tillidsrepræsentanter samt studie af det skriftlige materiale (lokalaftaler, produktionsmanualer, skifteholdsplaner, m.m.), samt en tilbagevenden til disse ressourcepersoner for at sikre, at min forståelse af forholdene i virksomhederne var dækkende. Selv da var det ikke alle oplysninger, der kunne fremskaffes. Det lykkedes mig ikke at få lovede oversigter over ophør i ansættelsesforholdet fordelt på omfang og årsager for det aktuelle år og de foregående år.
Det skriftlige materiale er anvendt til at understøtte viden om økonomiske, teknologiske og institutionelle forhold, ledelsespolitikker, samarbejdsrelationer, aftaleforholdene samt aktiviteten i TR/SR-grupperne og disses fagpolitiske initiativer. Dette skriftlige materiale indgår også i trianguleringen af data, men anvendes af fremstillingsmæssige grunde i øvrigt sjældent direkte i fremstillingen.

## 6.4 Det kvalitative forskningsinterview

Min interviewforståelse har grundlag i Steinar Kvales teorier og forskningsopfattelser om det kvalitative forskningsinterview og dets egnethed til at *"indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på fortolkninger af meningen med de beskrevne fænomener."* Interviewet indeholder imidlertid en dobbelthed mellem på den ene side at være en samtale, hvor der lægges vægt på, at forskeren overholder de almindelige sociale og kommunikative regler, der gælder for menneskelige relationer. I den forbindelse skal forskeren udvise interesse, empati, medleven, åbnende spørgsmål, manglende intervention overfor uenighed med det formål at give plads til interviewpersonens subjektivitet og egne meningssammenhænge. På den anden side er det ikke en samtale mellem to ligestillede parter, *"forskeren definerer situationen, indfører samtaleemnerne og styrer interviewforløbet."* Inden for denne ramme er interviewet som samtaleproces uforudsigeligt, både hvad angår proces og indhold. Viden, forberedelse, intuition og interaktion m.m. bliver vigtig, men også interviewpersonens kompetencer er betydende for det fælles produkt, som interviewet frembringer (Kvale 1994).

De narrative og biografiske kompetencer fremstod i interviewsituationerne som meget forskelligt til stede, og de producerede meget forskellige interviewforløb og data af varierende kvalitet. Kompetencer skal her forstås relativt, set på baggrund af den særlige situation, interviewet er, den særlige situation, interviewpersonen stod i netop på dette tidspunkt i livsforløbet og med de specifikke forventninger, interviewpersonen havde til netop dette møde mellem sig selv og intervieweren. Interviewpersonernes kompetencer ville muligvis være nogle andre under andre omstændigheder.

Det kvalitative forskningsinterview har forskellige udfaldsmuligheder afhængig af den interviewedes kompetencer og forventninger, og dette ses tydeligt i interviewserierne: I det ene (og sjældent forekommende) yderpunkt standardiserede og objektiverende interview. I det andet yderpunkt åbne

forløb med lange fortællersegmenter, levende beskrivelser fra livssituationen, rig på eksempler og detaljer. Interviewet er selvkommunikerende uden mange yderligere kommentarer og forklaringer. I nogle af disse interview udviklede samtalen sig hen imod et fælles forsøg på at afklare temaer, der var svære at nå frem til en fortolkning af. Sådanne dialogprægede og refleksive processer i et interview behøver ikke at være en fejlkilde. Tværtimod ser Kvale det som en af de stærke sider ved et kvalitativt interview, dvs. som en prøvende proces hen imod en fælles opfattelse af et bestemt emne.
Det hører også med til metodebeskrivelsen at sige noget om, hvad der ikke rigtig virkede, eller hvordan man anvender interview, hvor der foregår en standardisering og objektivering af interviewpersonen. Objektivering i interviewsituationer er, ud fra Kvale og Jette Fog udtryk for, at interviewet ikke foregår ud fra den interviewedes meningsunivers og relevans. Denne objektivering kan både ses, høres og mærkes hos såvel interviewperson som forsker: Samtalen tager en drejning: korte svar på forskerkonstruerede spørgsmål dominerer, interviewpersonen bliver mindre fri og mere afventende, og som interviewer kan man mærke, at interviewet er inde i en forkert udvikling (Kvale 1994, Fog 1994).

I APL II undersøgelsen (og i et case interview i virksomhed A og i et case interview i virksomhed B) forekom der et segment af mænd, der verbalt havde svært ved at udtrykke sig. Hovedparten af interviewene formede sig som en spørgsmåls-svar relation mellem mig og dem. Interviewene havde i passager karakter af, at de svarede med 3-4 sætninger på et stillet spørgsmål. Opfordringer eller oplæg til at fortælle uddybende om et emne blev ikke fulgt op, og opmærksomheden blev rettet imod interviewer, afventende et nyt spørgsmål.

En sådan udvikling af det kvalitative forskningsinterview er uheldig, da hele ideen er, at interviewpersonen på eget initiativ redegør for de temaer, der rejses (samt selvvalgte temaer) på en fri måde og ud fra sin egen meningssammenhæng. I disse tilfælde indeholder interviewene ikke den detaljerigdom og subjektivitet, der er efterstræbelsesværdig for forskningen. Både biografihistorien og konteksten bliver mindre kendt, og generelt bliver tolkningen forkortet under interviewet og i den efterfølgende analyse. I nogle forskningsundersøgelser omtales sådanne interview som ”dårlige interview” eller som interview, der ”ikke gik godt.” Det skal medgives, at det som interviewer kan være en besværlig oplevelse, og oplevelsen kan ikke høres i samme grad på en båndoptagelse, som den føles. Interviewoplevelserne har så fået mig til at reflektere over interviewenes anvendelighed. Her mener jeg, at man kan anlægge et ”konsistens” kriterium for deres anvendelse.

Med konsistens kriterium forstår jeg, at interviewene kan analyseres for, om der på tværs af beslægtede temaer i interviewet er konsistens og en meningssammenhæng i det, den interviewede taler om og bringer frem til tolkning. (Hvilket ikke indebærer, at alt hvad der siges i interviewet, er konsistent og modsigelsesfrit). Fx om der er en sammenhæng mellem svarene på spørgsmål vedr. fagforeningsmæssig socialisation, fagforeningens nødvendighed og kollektiv interessevaretagelse, organisationsfrihed, endvidere om disse synspunkter er argumenterede, og endelig, om der eventuelt lægges en distance til modgående opfattelser. Endvidere må den samtale, der finder sted, analyseres for, om interviewpersonerne forsøger at rette deres svar til efter, hvad de formoder, at intervieweren gerne vil høre. I disse interview med dette segment af mænd, der i interviewsituationen havde vanskeligt ved et mobilisere et fortællende engagement, kunne jeg imidlertid konstatere, at dette ikke var tilfældet. Hverken i forhold til det der indholdsmæssigt blev sagt, eller måden det

blev sagt på. Der synes ikke i disse interview at forekomme svarstrategier, der sigtede på at opnå en konsensus med mig som interviewer, eller at besvare bestemte temaer bevidst undvigende.

Interviewets forløb kan også hænge sammen med en forkert kemi mellem dem og mig i interviewsituationen eller, at disse industriarbejdere ikke var vant til at tale om deres arbejdsliv og tale om det på denne måde. Med disse overvejelser mener jeg, at de holdninger og erfaringer, som de lagde frem, har en gyldighed som beskrevet, og indgår i materialet.

Et andet opmærksomhedspunkt vedr. det, interviewene frembringer for tolkningen, er forskellen mellem APL II industriarbejderserien og case interviewene. Case interviewene havde i langt højere grad en stærk rettethed imod forholdene i virksomheden. Industriarbejderne kom fra produktionen, og forholdene herfra var meget mere nærværende og verbalt og kropsligt ekspliciterede under interviewet. I modsætning til APL interviewene viste det sig vanskeligere at få rum og tilstrækkelig med tid til den livshistoriske del. Case interviewene i særligt virksomhed A, hvor interviewene lå inden for arbejdstiden, og hvor der var afmålt tid i hovedinterviewet på i praksis fem kvarter, havde heller ikke den samme kontinuitet i fortællingerne som i APL II industriarbejderserien og de case interview i virksomhed B, hvor jeg interviewede industriarbejderne efter aftenholdet eller under natholdet. Denne svaghed i case interviewene søgte jeg at udbedre i geninterviewene, hvor båndene var lyttet igennem og udvalgte temaer, der var underbelyst eller ikke nået i hovedinterviewene, blev taget op i geninterviewene.

## 6.5 Tolkning og fremstilling

I analysen af interviewene inden for et datasæt er der arbejdet ad to spor og i en vekselvirkning:
I det ene spor arbejdes der med fortolkningen af det enkelte interview. I det andet spor vokser der for hvert interview i datasættet konturerne af tværgående kategorier og temaer frem, som løbende korrigeres og fornyes for hvert interview, der tolkes igennem.

Tolkningen foregår samtidig i en vekselvirkning mellem den teoretiske begrebsliggørelse/forskningsspørgsmålene og de empiriske fund. Nye fund og kategorier, som ikke passer til begrebsliggørelsen overvejes i betydning. Der lægges et relevanskriterium ned over materialet for at opnå en selektion på denne baggrund, og der udvikles teori og kategorier for at strukturere de nye temaer i materialet. Endelig overføres enkeltstående og generaliserede fund til den tværgående analyse af datasættene, hvor der løbende udvikles ideer og tematikker.

Til hjælp for struktureringen og videreudviklingen af tekstsegmenterne er anvendt databehandlingsprogrammet Nvivo i de to case studier.[130] Ensartede tekstsegmenter på tværs af interviewene navngives og sammenstilles, dvs. ”kodes” i en datamatrice. Datamatricen visualiseres i en form for træstruktur og kan fremkaldes løbende i arbejdet med analysen. Nye erkendelser i tolkningsprocessen af interviewudskrifterne giver anledning til dannelse af nye tekstsegmenter, eller ombrydning og yderligere underopdeling af de eksisterende segmenter. Som analysen skrider frem, dannes

[130] Her er anvendt Søren Kristiansen: Computerassisteret kvalitativ dataanalyse. 2005.

efterhånden en omfattende træstruktur af forskellige overordnede kategorier hver med underordnede forbundne kategorier med tilhørende tekstsegmenter inden for et defineret tema eller spørgsmål.

I en tværgående analyse er databehandlingsprogrammet en stor hjælp til at skabe overblik over, hvad alle industriarbejdere i datasættet mener indenfor et defineret segment (tema eller spørgsmål). Man skal dog holde sig for øje, at Nvivo ikke erstatter en dybdegående tolkning af hvert enkelt interview, og at bestemte spørgsmål vanskeligt kan kodes på grund af enten interviewpersonens narrative kompetencer i interviewsituationen eller på grund af bestemte spørgsmåls kompleksitet. Således fandt jeg det for vanskeligt i en del af interviewene at kode efter kategorien "arbejdets ambivalens," hvor modsatrettede meninger i længerevarende tekstsegmenter behøvede en dybere tolkning og måtte analyseres i sammenhæng med interviewet som helhed. Her var der ikke hjulpet noget ved at kode disse segmenter.
I forhold til det enkelte interview følger tolkningen en række trin.

1) Den første tolkning starter allerede under interviewet som en kontekstuel forståelse af, hvordan interviewpersonen fungerer i samtaleforløbet, fx som jeg var inde på det vedr. segmentet af mænd, der verbalt havde problemer med at fremstille deres erfaringer. Ifølge Kvale er den første forståelse rettet mod: Hvad der tales om, hvorfor tales der, som der gør, hvordan påvirker interaktionen samtalens forløb og produkt, og i hvilken grad finder der en objektivering sted? Der foregår fortløbende en tolkning til brug for interviewningen, herunder hvad der er interessant og meningsfuldt, hvad der er et begribeligt svar, og hvad der er muligt at få svar på.[131]

2) Der foretages en kortfattet beskrivelse af interviewet indholdsmæssigt og af interviewpersonen, mens interviewet er i umiddelbar erindring. I notatet registreres: biografisk kompetence, rettethed mod bestemte temaer og omvendt, hvilke temaer og opmærksomhedspunkter, der ikke berøres eller undviges, hvordan den sociale interaktion under interviewet virkede og indholdsmæssige holdepunkter i forhold til forskningsspørgsmål og de centrale temaer, der er søgt belyst.

3) Herefter foretages en åben indholdsanalyse, i forlængelse af Bente Halkiers beskrivelse af tolkningsprocessen som kodning, kategorisering og begrebsliggørelse.[132] I den åbne indholdsanalyse lægges de teoretiske begreber ikke ned over teksten, fordi hensigten er, at finde nye fænomener eller problemstillinger. I koderne identificeres tekstsegmenterne ud fra, hvad der tales om. Dernæst kategoriseres koderne, og de samles i temaer.

4) På denne baggrund gennemføres analyse og tolkning, hvor der etableres en dialog mellem data, kategoriseringer og begrebsliggørelsen, dvs. de teoretiske begreber, som er bærende for analysen. Denne del af analysen er sket med baggrund i kritisk teoris forskningsstrategi for tolkningen af teksten, som følger en række tolkningsniveauer forstået som en trippelhermeneutik, i Mats Alvessons og Kaj Sköldbergs begrebssætning. Trippelhermeneutik har tre trin i tolkningsprocessen. Det første trin, enkel hermeneutik, handler om individernes egne meningssammenhænge og forståelse af sig selv i den sociale og kulturelle kontekst. Det næste trin, den dobbelte hermeneutik, er forskerens tolkning af tolkende individer, dvs. forskerens objektivering og analyse ved hjælp af

[131] Steinar Kvale: InterView. 1994.
[132] Bente Halkier: Fokusgrupper. 2002.

begreber og tolkningsprocedurer at forstå og udvikle kundskab om denne virkelighed. Det tredje trin *"indbefatter den kritiske tolkning af de strukturer og processer, som på forskellige måde påvirker såvel undersøgelsesobjektet som forskerens måde at fortolke sin situation respektivt undersøgelsestemaet på."*[133] Der inddrages ubevidste processer, magtforhold og ideologier, og andre udtryk for dominans, som medfører, at bestemte interesser favoriseres på bekostning af andre. Dette tolkningsniveau svarer til det fokus, som Danermark-gruppen har på de faktorer og mekanismer, som får ting i den sociale virkelighed til at ske.

I Kvales metodebeskrivelse for det kvalitative interview skal i princippet alt igennem interviewet være fortolket enten ud fra den interviewedes egne meningssammenhænge eller uddybninger undervejs, eller ved at forskeren undervejs eller til sidst stiller opklarende spørgsmål eller forslag til fortolkninger. Han åbner dog samtidig mulighed for, at der ved den fortolkende proces efter interviewets afslutning henstår modsigelser, inkonsistenser og ambivalenser, som det videre er forskerens opgave at udrede gennem yderligere tolkning.

Som hjælp til at åbne teksten op for dybere fortolkning har jeg gennemgående benyttet Thomas Leithäusers og Birgit Volmergs teori om hverdagsbevidstheden og Regina Becker-Schmidts teori for at opdage modsigelser, ambivalenser, inkonsistenser og flertydigheder i teksten, samt hvad disse betyder for den samlede tolkning af subjektiviteten. Til støtte for tolkninger anvendes i samspil hermed yderligere teori, jf. teorigennemgangen og henvisningerne i begrebsliggørelsen i teoriopsamlingen.

I denne analysefase ses der også på sproget som figurer for umiddelbart skjulte forståelser, fx metaforer, som ifølge Bente Halkier antages at udtrykke *"socialt delte fortolkninger"* for den kultur, interviewpersonen er en del af, og ligeledes indforståetheder og selvfølgeligheder.[134]
Opmærksomheden henledes videre på, hvordan interviewpersonen eksponerer sig selv, herunder, om der anvendes jeg-form, vi-form eller man-form, og om der er særlige mønstrer og udviklingstræk i samtalen, fx om der forekommer brud, om interviewpersonen er rettet mod bestemte spørgsmål, samt om interviewpersonen taler sig ud af ét emne og over i et andet emne på eget initiativ. Ligeledes ses på, om et emne på eget initiativ tillægges en ny indholdsmæssig betydning.
De aktuelle erfaringssammenhænge sættes i forbindelse med den livshistoriske fortælling. Begivenheder og temaer skrives ned, og brud, lakuner og særlige erfaringer registreres og anskues i forhold til socialisationens og de tidligere arbejdslivserfaringers betydning for subjektiviteten i den aktuelle kontekst.

5) Endvidere foretages en analyse af, hvordan interviewet bidrager til den tematiske case analyse, og hvordan det står i forhold til, hvad der er sagt i de andre interview; og i forhold til andre benyttede datakilder.

6) Endelig analyseres interviewene særlig med henblik på at vælge segmenter til den tematiske case analyse samt til undersøgelsens generaliserede analyse på tværs af de fire datasæt i kapitel 13.

---

[133] Mats Alvesson og Kaj Sköldberg, s. 221, i Tolkning og refleksion. 1994.
[134] Bente Halkier: Fokusgrupper. 2002.

Allerede på et tidligt stadie i analysen opstår der en fornemmelse eller en indsigt i, hvilke interview, der egner sig til at fremstille bestemte aspekter af undersøgelsen og subjektiviteten, og interviewene rubriceres i forhold til disse hensigter. Undervejs er der forekommet ændringer i opfattelsen af interviewenes anvendelse på baggrund af nye ideer og indsigter, efterhånden som interviewanalyserne skrider frem, og på baggrund af ændrede forestillinger om, hvordan fremstillingen kan tage sig ud.
I fremstillingen af materialet foretages der på baggrund af denne interviewanalyse udvælgelse af segmenter til forskellige formål, herunder i belysningen af: 1) Fællestræk, 2) Flerheden i synspunkter, 3) Tillidsrepræsentanternes forståelser, og 4) Subjektivitetsanalyser.

1. I case studierne er der udvalgt segmenter for den tematiske case analyse, hvor der i fremstillingen lægges vægt på **fællestræk i holdninger** inden for et tema, for så vidt at fællestræk og hovedtendenser i materialet forekommer inden for et givent tema. Der er tale om typiske holdninger som gennemgående tendens i materialet. Fx som fælles holdninger til et bestemt træk ved virksomhedens personalepolitik eller et interessespørgsmål.

2. **Positioner, der fremhæver flerheden af synspunkter** blandt industriarbejderne i case studierne. Segmenter fra enkeltinterviewene fremtræder her som segmenter i generaliseret form, i form af de forskellige positioner blandt industriarbejderne. Positionerne udtrykker således typiske forskelligheder mellem industriarbejderne indenfor et tema, fx i virksomhed A som forskellige holdninger til den samarbejdsorienterede linje. Eller – ligeledes i virksomhed A – som forskellige holdninger til Lean-konceptet.

3. **Tillidsrepræsentanternes fagpolitiske forståelser og praksis i virksomhed B og på erfaringskonferencen.** I dette analysesegment er der set bort fra de mindre forskelle, der er blandt tillidsrepræsentanterne, og lagt vægt på at fremstille tillidsrepræsentanterne som en kollektivt arbejdende gruppe, selv om også enkelte nuancer lægges frem undervejs i analysen.

4. Grundlag for **kritisk refleksiv subjektivitetsanalyse.** Disse subjektivitetsanalyser er fremkommet ved en kvalitativ vurdering af, hvordan materialet som helhed kunne præsenteres mest interessant. I udvælgelsen er der foretaget en række valg på baggrund af den objektiverende analyse af hvert enkelt interview. Der er lagt vægt på at fremstille subjektivitetsanalyserne gennem:

- industriarbejdere i virksomhed B, som har stået for en særlig form for interessevaretagelse
- talspersoner i virksomhed A, herunder rollemodsætninger mellem partsinteresser og virksomhedsinteresser og modsætningen mellem klassisk kollektivisme og opbrud i kollektivismen. Der belyses dilemmaer og modsætninger i den kollektive interessevaretagelse i hvervet som talsperson
- At vise udsnit af APL II materialets forskellighed med henblik på situation og individualisme/ kollektivisme som praksisformer i kontekst
- 'free riders' i virksomhed B og deres stilling til interesser, repræsentation og fagforening.

5. **Tværgående** de fire datasæt i kapitel 13 lægges der vægt på en **tematisk analyse af kollektivisme og individualisme** og på fællestræk og særlige træk.

Under positionsanalyserne i case analyserne optræder en mellemvariant i subjektivitetsfremstillingen, hvor særligt interessante positioner er uddybet ved en fremstilling af enkelte industriarbejderes synspunkter eller problemer i forbindelse med et givet tema, (som fx under gennemgangen af positionerne om Lean-konceptet i virksomhed A, position 2 og 4).

Ved denne anvendelse af interviewmaterialet er det intentionen, at materialet præsenteres ud fra den teoretiske begrebsliggørelse og de optikker, der er anvendt samtidig med, at det empiriske og kontekstuelle udgangspunkt for de tilvirkede data fastholdes. Styrende for struktureringen af materialet har været at understøtte fokus på den kontekstuelle analyse af arbejderkollektivet og hvordan de spændinger, der er i arbejderkollektivet, kan fremlægges både nuanceret og eksemplarisk. Hvor positionsinddelingerne i case analyserne lægger vægt på de typiske forskelligheder (fx de fem forskellige holdninger til den samarbejdsorienterede linje i virksomhed A), lægger udvælgelsen af subjektivitetsanalyserne vægt på, hvordan det særlige eller det eksemplariske viser hen til arbejderkollektivets evne og mulighed for fælles problemtolkning og interessevaretagelse.

Denne anvendelse af subjektivitetsanalyserne kom til at stå klarere for mig gennem interviewningen. Ligesom valget af de to case studier kan argumenteres ud fra typologien om særlige udfald, kan subjektivitetsanalyserne også overvejende betragtes som sådanne. Danermark-gruppen foreslår, som en af flere forskningsstrategier, det patologiske forhold og det ekstreme udfald som gunstig at studere, fordi vilkårene udfordres, og mekanismerne sættes ud af kraft.[135] Denne strategi var ikke med i feltarbejdet fra starten, men voksede frem som erkendelse gennem APL II industriarbejderserien (jf. Lenes case i kap. 12). De interview, hvor industriarbejderne fremstillede sig selv som stående midt imellem virksomhedsledelsen og arbejderkollektivet funktionelt, eller midt i overvejelser om en nyorientering af kollektivismen, var meget informationsrige. Denne erkendelse blev forstærket gennem interviewene i virksomhed A (jf. kap 7.8 om talspersonernes dilemmaer). I virksomhed B viste de ekstreme udfald sig på en anden måde, som enten industriarbejdere, der stod uden for kollektivet (objektivt set), dvs. som medlemmer eller sympatisører til de konkurrerende organisationer, eller industriarbejdere, der havde taget et særligt initiativ forskelligt fra den rådende fagpolitiske praksis.

Endvidere peger Danermark-gruppen på det sociale eksperiment, fordi dette kan betjene sig af en kontrafaktisk argumentation i forhold til de sociale mekanismer, der er grundlæggende for interaktion og intentionel handlen i hverdagen. Erfaringskonferencen kan siges at være et forsøg på at skabe en sådan mulighed. De tillidsvalgte reflekterede her over deres fagpolitiske erfaringer i virksomheden fra et andet ståsted, det relative frirum, hvilket gav mulighed for at studere, hvordan de sociale mekanismer i hverdagen udvikler eller begrænser bestemte tænke- og handleformer.

I fremstillingen er alle navne og stednavne gjort anonyme, og stillingsbetegnelser, fagbetegnelser, jobfunktioner samt produkttyper og produktionsprocesser er sprogligt standardiserede eller slørede. Ved enkelte personportrætter og begivenheder er der foretaget en yderligere sløring af det faktuelle, således at personer og begivenheder ikke er identificerbare, samtidig med, at det autentiske indhold og problemstillingerne er opretholdt.

[135] Berth Danermark mfl., s. 163, i At förklara samhället. 1997.

## 6.6 Observation

Når man kommer til et nyt felt, har man nogle forestillinger om, hvordan undersøgelsesdesignet og fremgangsmåderne skal være. Når man så møder feltet, finder man ud af, at feltet har bestemte adgangskriterier og traditioner for adgang, som er rammesættende for, hvordan forskningsdesignet kan folde sig ud og organiseres. For så vidt, at forskningsstrategien ligger fast, må den revideres. I virksomhed A, som var den første virksomhed, jeg besøgte, opnåede jeg ikke fri adgang til produktionen. Jeg var overvejende på guidede rundvisninger i produktionen, mens jeg i virksomhed B havde ubegrænset adgang. Ligeledes var adgangen til møder begrænset i virksomhed A, mens det modsatte var tilfældet i virksomhed B.

De måder, jeg var til stede i feltet på, voksede på denne baggrund frem ved at være til stede indenfor de muligheder, der var, og indenfor de rammer, der blev sat op.
Observation i feltet er foregået på to måder: Som deltagende og derved medproducent af data, og som observerende kulturen og de kollektive mødesammenhænge fra en nærværende eller distanceret deltagerposition. Begge måder indeholder et dobbelt formål, dels at kunne udforske feltet på en ny måde og derved opnå en uddybet forståelse samt opdage nye fænomener, og dels som led i en metodetriangulering.

Observation som deltager og som medproducent af data (ud over det kvalitative forskningsinterview) foregik på erfaringskonferencen for tillidsvalgte i virksomhed B. I denne situation skiftede min rolle fra at indtage en deltagende men passiv og objektiverende position i feltet og dets begivenheder til at indtage en aktiv rolle. Jeg overvejede i forbindelse hermed, om jeg skulle foretage et skift til en aktionsforskerposition, men fandt dette for problematisk i forhold til min hidtidige position i feltet og de aftaler og opfattelser, der var indgået i forbindelse hermed. De metodiske overvejelser i forbindelse med konferencen som relativt frirum og forskerindflydelsen bliver gennemgået i case studiet (jf. kapitel 8.8.4).

Angående observation af kultur og kollektive sammenhænge har det ikke været intentionen
at organisere et dybtgående studie af kulturen, men – mere begrænset af de praktiske muligheder i forhold til tilstedeværelse, 35 dage i virksomhed A og 22 dage i virksomhed B – at udnytte adgangen til:

- at observationerne bidrager til en kulturel forståelse. Formålet er at komme nærmere en beskrivelse af hverdagslivet og de ikke-italesatte kulturelle praksisser. Det drejer sig om at fremdrage den underforståede og tavse sociokulturelle viden, som påvirker samvær og kommunikation i og imellem arbejdet, og kaster lys over ubevidste og ikke-formulerede processer
- at få miljøet ind under huden ved at være i det, fornemme hvordan produktion og produktionsrytme, bygninger og den fysiske indretning medstrukturerer former for samvær, samt deltage i pauserne og arbejde i produktionen nogle dage
- at gennemføre uofficielle samtaler, med eller uden båndoptager, i produktion, pauserum og kantine med andre end interviewpersonerne for at undersøge, om der løbende kunne indfanges nye synspunkter i forhold til undersøgelsens temaer
- at se de interviewede i de sammenhænge, de talte ud fra. De problemstillinger, der kommer frem i interviewene, ses her gennem andre synsvinkler, og man kan komme til at se forskellige aspek-

ter af det samme fænomen. Linda Andersen fremfører vigtigheden af at møde sine interviewpersoner på en anden måde og i andre situationer. Herigennem får det, forskeren ser og hører, og de erkendelser, der vokser frem, en tilbagevirkning på forståelsen af, hvordan interviewet blev til og virkede, og under hvilke betingelser, det foregik[136]

- at vurdere de fænomener og erfaringssammenhænge, som blev lagt frem i interviewene, i den kontekst, de bliver italesat ud fra. Herved vil det være muligt at vurdere validiteten af det, som siges i interviewet. Man stiller ud fra interviewene spørgsmål af "kan det være rigtigt at" typen, og her medvirker observationerne til at bekræfte eller afkræfte de semi-strukturerede interview.

Fokus i forhold til kulturen har været: Hvordan ser der ud (produktion, arbejdsmiljø, miljø, pauserum, kantine, opslagstavler, udsmykninger)? Hvilke relationer er der mellem personer (horisontalt i arbejdet og i pauserne, vertikalt i forhold til overordnede)? Hvordan kommer disse relationer til udtryk kropsligt og verbalt i forskellige situationer? Hvad udtrykker disse tegn, symboler og hverdagspraksisser? Her optræder selvstændige betydninger, som interviewene ikke fanger op. Linda Andersen forstår forskerens afdækning af det upåagtede i kulturen som en ny mulighed for at forstå normalitet og rationalitet på, eller opdage og forstå andre former for rationalitet end de(n) fremherskende. Således udfordres det rationelle, fordi der blotlægges væremåder og forestillinger, der *"sætter spørgsmålstegn ved definitioner på rationalitet og irrationalitet."* Det kan observeres, når mennesker i kulturen handler på en anden måde, mere uforudsigeligt og mindre rationelt, hvor de ikke løser problemer og konflikter gennem forhandling og samtale, men reagerer med et andet følelsesregister (Linda Andersen 1999).

Opslagstavlerne kunne i denne forbindelse udvide forståelsen for de mange forskellige ting, der foregår i en virksomhed, og hvilke ting, der optager ledelse og industriarbejdere. Der var opslag fra tillidsrepræsentanter og ledelse, der vedrørte lokale aftaler om arbejdsforholdene (overarbejde, skifteholdsplan). Opslag fra værkførere eller tillidsrepræsentanter om ferie og fridage. Opslag fra sikkerhedsorganisationen om arbejdsmiljø og APV målinger. Opslag fra ledelsen eller ansatte om personalepolitiske arrangementer, fx fiskeklubbens aktiviteter (billeder fra den sidste og forrige tur) og ansatte, der i fællesskab arrangerede en bustur til udlandet. Opslag fra ledelsen, der fokuserede på sygefraværet, og hvor udviklingen i sygefraværet var visualiseret og kommenteret. Opslag fra ledelsen i virksomhed B, der havde fokus på effektivitet, og hvor udviklingen var visualiseret i skemaer og søjlediagrammer og ved forskellige beregningsmetoder. Og opslag fra ledelsen i en APL II virksomhed, hvor ledelsen sammenlignede koncernens virksomheder i 7 lande efter overskud, arbejdsproduktivitet m.m. i forskellige tidsintervaller.

Deltagelse i kollektive sammenhænge var også en vigtig del af case designet. Fokus på de formelle mødesammenhænge har været: Hvilke emner tales der om, hvilke personer tager ordet og i hvor lang tid, hvilke formelle og uformelle autoritetsrelationer er der mellem deltagerne, hvilke rationaler og argumentationsformer forekommer, og hvilken udvikling og resultat tager diskussionerne.

I virksomhed A fik jeg begrænset adgang til møder. Jeg deltog i et møde i fællesklubben af 2 timers varighed med ca. 45 deltagere, hvor man diskuterede en bebudet afskedigelsesrunde. Jeg fik dog ikke lov til at være med som observatør på et bestyrelsesmøde og til den årlige generalforsamling i

[136] Linda Andersen: Facader og facetter. 1999.

SID-klubben. Jeg blev af nogle af bestyrelsesmedlemmerne vurderet som værende uønsket på disse møder. Der var delte meninger om, om jeg var ”god nok”, eller om det var uheldigt, at jeg fik indblik i interne diskussioner omkring personspørgsmål og den fagpolitiske strategi, og endvidere, om der ville være en fri diskussion, hvis jeg var med på møderne.

Afslaget kom som en overraskelse for mig, for jeg havde interviewet adskillige af bestyrelsesmedlemmerne og mente, at der var et tillidsfuldt forhold mellem dem og mig som forsker. Jeg mener dog ikke, at afvisningen var udtryk for en generel mistillid til min position som forsker, men skal ses på baggrund af, at man i virksomhed A kan tale om et stærkt arbejderkollektiv, med interne sanktionsformer og med en bevidst regulering af forholdet til overordnede og ledelsen gennem uformelle og formelle regler. Man var således på vagt overfor, hvad Lysgaard betegner som *”infiltration”* ude fra, fx fra kollegaer, der havde arbejdslederambitioner eller kollegaer, som man kunne risikere fortalte interne ting videre til ledelsen. På denne baggrund var nogle af bestyrelsesmedlemmerne usikre på min position og tilstedeværelse. En ledsagende tolkning på afslaget er, at klubbestyrelsen af nogle af deltagerne blev tillagt, og også var, arbejderkollektivets øverste myndighed (SID-klubben var fagpolitisk toneangivende på arbejdspladsen). Når man havde sæde i dette forum, havde man en særlig status i kollektivet og en særlig adkomst til at være deltagende, som jeg selvsagt ikke besad.

I virksomhed B var der ingen begrænsning på deltagelse i de møder, jeg søgte om at være med til. Formelle mødesammenhænge i virksomhed B har været to samarbejdsudvalgsmøder af henh. 2 timers og 3 timers varighed, et møde for sikkerhedsrepræsentanter af 2 timers varighed, et fællesmøde for tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter af 2 timers varighed, et produktionsgruppemøde af 15 minutters varighed, et informationsmøde for alle ansatte om virksomhedens situation af 5 minutters varighed og to informationsmøder for alle ansatte af 15 minutters varighed, det første, hvor lukningen fremstod som en mulighed og det andet, hvor lukningen blev meddelt. Efter aftale blev ingen af møderne optaget på bånd.

Uformelle møder har haft betydning i begge virksomheder. I virksomhed B var jeg med til de tillidsvalgte SU-medlemmers formøder og efterbehandlingsmøder i forbindelse med de to møder i samarbejdsudvalget, der behandlede lukningen. I virksomhed A opholdt jeg mig især i starten af case studiet på tillidsrepræsentanternes kontor mellem interviewene og overværede her 14 gange uformel forhandling og kommunikation mellem tillidsrepræsentanter og arbejdsledere/produktionschef om produktionsspørgsmål, personalespørgsmål og aftalespørgsmål i kortere sekvenser (4-10 minutter).

I feltrapporten foregår en gennemgående nedskrivning af alt det, der er iagttaget, og allerede her begynder en tolkning, en nybeskrivelse af de fænomener, der observeres. Den proces, hvorunder man observerer de givne fænomener, opfatter jeg således ikke kun som kun en registrerende proces af fakta. Der registreres ikke bare adfærd. Man går bagom for at afsøge betydningen bag denne. Feltrapporten som den umiddelbart skrives undervejs indeholder således også stikord til forslag til, hvordan det man ser, skal fortolkes og måske teoretiseres. Ved hjælp af denne strukturering og teori søger man at distancere sig fra hverdagsforståelserne. De nye fænomener, man registrerer og reflekterer over, skal man også give plads til at konfrontere forforståelsen. Denne refleksion over forforståelsen kan udnyttes på to måder:

*Dels* i forbindelse med tolkning af data, der vedrører selve forskningsprocessen i forhold til forskningsobjektet, og hvor man reviderer sin opfattelse. Man kommer ud for, at man bliver overrasket, og reflekterer over, hvorfor man bliver overrasket, og der kan herved komme tilbagespil til forforståelse og teori, som revideres.
*Dels* i forhold til forskersubjektiviteten, fordi det er i overraskelsesmomentet, at de ubevidste forforståelser kommer frem, og denne overraskelse kan man bruge til at kaste lys over, hvordan ubevidste forforståelser medkonstruerer, det man ser og tænker.

Observationens styrke kom hurtigt til at stå klart i feltarbejdet. På en række punkter blev jeg overrasket over, så stor overensstemmelse der var imellem de typiske vurderinger på et spørgsmål, og hvordan det kunne iagttages i miljøet. Fra virksomhed B vil jeg nævne nedenstående eksempler:
Når der fx i interviewene blev talt om, at arbejdsmiljøregler ikke blev overholdt, og at værkførere ikke levede op til deres ansvar som sikkerhedsledere, så kunne det stort set hver dag iagttages, at industriarbejdere overtrådte grundlæggende sikkerhedsforskrifter, og at de værkførere, der så det, ikke greb ind.
Eller når der, ligeledes i virksomhed B, blev talt om de 'gode' eller 'flinke' værkførere og de 'mindre gode' eller 'mindre flinke' værkførere, så kunne det ses i forhold til kommunikationsformer og overvågningsformer og i de sproglige og kropslige måder, denne sociale interaktion foregik på. Der var en mindre autoritær form for kommunikation mellem de 'flinke' værkførere og industriarbejderne. Jeg overværede, efter at lukningen var meddelt, og fyresedlerne uddelt, at en industriarbejder i en samtale med en af de 'flinke værkførere' roste denne værkfører for den måde, han havde været leder på.

Og det kunne ses, at nogle værkførere gik mere op i traditionel ledelse end andre. I ugerne op til lukningen kunne der registreres et markant fald i effektiviteten. Dagen før lukningen af virksomheden blev meddelt, pjækkede en produktionsgruppe i en lille halv times tid, hvor de var uden for produktionshallen og ryge. Da de kom ind i produktionshallen igen, var værkføreren over dem og tog tilløb til at påtale dette med hævet øjenbryn og autoritær mine. De vinkede ham af med halvt afvæbnende, halvt triumferende smil og øjenkontakt. Det var underforstået, at alle i denne gruppe var klar over, at fabrikken ville lukke. Kontrolmekanismerne viste sig på denne baggrund ikke længere så virksomme som tidligere, og værkføreren opgav sit forehavende. En anden værkfører sagde til mig på baggrund af optrinnet: *"De er som zombier. De er helt forstyrrede. De reagerer ikke på det, man siger til dem."*

Omvendt kunne der også være en afstand mellem den fremstilling, nogle af industriarbejderne lagde frem i interviewene, og deres ytringer og handlinger i produktionen. I interviewene i virksomhed B fremstod nogle af de interviewede industriarbejdere fattede omkring udsigten til lukning, mens de i produktionen kunne betjene sig af vredesudbrud over, hvad de opfattede som, at ledelsen bevidst forholdt dem oplysninger om virksomhedens fremtid for at færdiggøre produktionen, inden lukningen blev meddelt. Observationer af denne type bidrager til, at man reflekterer over de tilvirkede datas beskaffenhed, og oplever en større sikkerhed i undersøgelsesarbejdet, mens det skrider frem. Observationerne bevæger sig således i nogle tilfælde ud over de interviewedes egen selvforståelse og bidrager til, at fortolkningerne kommer fri af hverdagsforståelserne.

Et andet eksempel på, hvordan observation udvider forståelsen, er en problemstilling i virksomhed A om arbejdslederrollen. Denne arbejdslederrolle blev i én produktionsafdeling nuanceret. Relationen mellem arbejdslederne og industriarbejderne fremstod ud fra en del interview som om, at arbejdslederne ikke var stærke nok til at lede med synlighed og konsekvens, bl.a. med henblik på at effektuere en højere produktionsindsats hos de mindst effektive og disciplinærforanstaltninger overfor de mest fraværende industriarbejdere. Der var et *"magttomrum,"* som en af de interviewede benævnte det. På den anden side fremgik det af interviewene, at industriarbejderne som et kollektiv i denne produktionsafdeling (af forskellige mulige faktorer, der analyseres i case studiet), ikke var enige om normsætning og sanktionering overfor de mindst effektive. Denne problemstilling kom til at optage mig, fordi jeg havde svært ved at forstå, at det kunne være rigtigt, at arbejdslederne ikke besad magtmæssig autoritet på sådanne spørgsmål.

Denne opfattelse måtte imidlertid modificeres. Nogle af industriarbejderne havde vanskeligt ved at få tilladelse til at gå fra produktionen til interview, og en talsperson fik ved interviewets begyndelse aflyst sin deltagelse. Baggrunden var, at der tidligere på dagen havde fundet et skænderi sted blandt to industriarbejdere omkring produktionsindsats i den pågældende produktionsafdeling. Skænderiet kørte op i en spids, den ene industriarbejder besvimede og måtte under behandling på det nærliggende sygehus, og min interviewperson befandt sig på administrationsgangen ved siden af interviewlokalet for at skrive en skadesrapport. På denne baggrund mente arbejdsledelsen, at han havde brugt tilstrækkeligt med tid på opgaver, der ikke vedrørte produktionen, og spurgte, hvad han stadigvæk lavede på gangen. Min interviewperson svarede, at han skulle til interview, hvortil arbejdsledelsen replicerede: *"Du skal ikke noget. Du skal ned og arbejde!"* Interviewet blev herefter aflyst. "Magttomrummet" var således ikke gældende på alle spørgsmål. Det kunne godt være, at det gjaldt vedr. præstation, men den analyse der tog form, måtte yderligere nuanceres.

## 6.7 Validitet og generalisering

Spørgsmålet om validitet drejer sig om, hvorvidt en given metode formår at belyse det fænomen, undersøgelsen har sat sig for at undersøge. Validitet skal her ikke anskues som en målbar størrelse, men som et kvalitativt element, der henfører til, at man triangulerer og herudfra er i dialog med sit materiale og omgivelserne, mens det vokser frem.

Kommunikativ validitet i feltet er foregået på forskellige trin i undersøgelsen. Under interviewet fortolkes der undervejs, der stilles fortolkende spørgsmål, hvor det falder naturligt, og ligeledes ved interviewets afslutning formuleres fortolkningsspørgsmål til det, den interviewede har sagt.

Kommunikativ validitet har jeg også anvendt ved at forelægge en samlet tolkning for en interviewperson omkring et eller flere temaer, der har været berørt, ligesom der i forhold til enkelte interviewpersoner i de to case virksomheder har fundet en løbende dialog sted. Det springende punkt i forhold til at benytte kommunikativ validitet i forhold til de samlede tolkninger, som jeg er nået frem til, er, at de data, der produceres, bygger på hverdagsforståelser af første orden, som der tolkes ud fra. Det implicitte hos interviewpersoner gøres eksplicit, men der søges også at nå bagom hverdagsforståelserne. Ved at tolkningen bryder med hverdagsbevidstheden, kan der fremkomme et andet billede af den interviewedes situation, vilkår og meningssammenhænge, end hvad der svarer

til den interviewedes selvopfattelse og den selvfremstilling i kulturen, som interviewpersonen efterstræber.
Validering handler videre om at skabe sikkerhed for undersøgelsesprocessen og -resultaterne. Valideringen foregår som en intern dialog med materialet. Man søger at arbejde i dybden med undersøgelsen og gøre den transparent, for at tvinge de sider af datamaterialet og tolkninger frem, som er uklare og ikke-ekspliciterede. Endvidere foregår validering som en diskussion af undersøgelsens teoretiske og metodiske præmisser og undersøgelsens ræsonnement samt deres holdbarhed og meningsfuldhed ud fra videnskabelige kriterier.[137]

Generaliseringsdiskussionen kan i forhold til case studiet som metode anskues på to måder: Den ene måde er ud fra Flyvbjergs ræsonnement, om mulighed for verifikation og falsifikation i kraft af den strategiske udsagnskraft, der kan formuleres gennem en kritisk case. Endvidere er formel generalisering kun én måde ud af mange, hvorpå forskeren skaber og akkumulerer viden, ifølge Flyvbjerg. At viden ikke kan generaliseres formelt betyder ikke, at den ikke kan indgå i en kollektiv vidensopsamling i et forskermiljø eller indenfor en videnskab.
Danermark-gruppen formulerer omkring generalisering, at generalisering ikke blot vedrører det empiriske domæne, men at generalisering også er et spørgsmål om udsagnskraft i forhold til grundlæggende strukturer og mekanismer, der ikke kan observeres direkte. En diskussion om validering og generalisering kan ikke føres som en diskussion om at finde de bedste kvantitative metoder til at måle empiriske repræsentationer på. Empiriske repræsentationer kan ikke i sig selv identificere hvilke mekanismer, der er virksomme, eller angive de dybere sammenhænge, der ligger bagved de empirisk registrerbare forhold.[138] Dette er en kritik af det begrænsende perspektiv, som følger af at gøre generalisering til den eneste legitime metode at arbejde efter.

[137] Se Bent Flyvbjerg i Rationalitet og magt, bd. I, og Dahler-Larsen, s. 75-82, i At fremstille kvalitative data. 2002.
[138] Berth Danermark mfl., s. 223-224, i At förklara samhället. 1997.

## 6.8 Undersøgelsens data

Det empiriske materiale, som denne afhandling bygger på, indsamlet 2003-2004, indeholder samlet:

- en forundersøgelse med 6 personer i SID's lokale afdelinger og -distrikter samt en fællestillidsrepræsentant, kontaktet på mit initiativ. Formålet med forundersøgelsen var at skabe overblik over den faglige aktivitet i fagforeningens område og få øje på interessante problemstillinger i virksomheder, der på denne baggrund kunne udvælges til case studiet.
- case studie i virksomhed A med semi-strukturerede interview med 31 industriarbejdere med medlemskab af SID og andre LO-fagforeninger og 2 ledelsesrepræsentanter, samt observation i virksomheden i 35 dage overvejende i kantinen, samt deltagelse i et repræsentantskabsmøde i fællesklubben.
- case studie i virksomhed B med semi-strukturerede interview med 24 industriarbejdere med medlemskab af LO-fagforeninger, Det Kristelige Fællesforbund og en anden fagforening udenfor hovedorganisationerne; desuden semi-strukturerede interview med 2 ledelsesrepræsentanter; endvidere deltagelse, observation og samtaler i virksomheden i 22 dage, herunder deltagelse i arbejdet og samtaler i produktionen samt deltagelse i 2 SU-møder samt ad hoc. møder for SID'ernes SU-medlemmer, 1 møde for sikkerhedsrepræsentanterne og 1 møde i den fælles gruppe af tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter (TR/SR-gruppen), og endelig deltagelse i en en-dags erfaringskonference for SID'ernes tillidsvalgte.
- semi-strukturerede interview og virksomhedsbesøg med fællestillidsrepræsentanten i virksomhed C.
- semi-strukturerede interview med 24 industriarbejdere med medlemskab af SID fra APL II undersøgelsen, herefter APL II industriarbejderserien.
- referencer til udvalgte svarfordelinger fra APL II undersøgelsen, herunder særkørsler for SID'erne og industriarbejderne, samt referencer til SID-undersøgelserne.

I Tabel 1 på den næste side er bragt data over undersøgelsen.

I Tabel 1 nedenfor har jeg bragt en række yderligere oplysninger om de interviewede industriarbejdere med en efterfølgende kommentering af udvalgte oplysninger.

**Tabel 1. Undersøgelsens industriarbejdere efter køn, alder, fagforening, hverv og partivalg.**

| | APL II undersøgelsen | Virksomhed A | Virksomhed B | Virksomhed C | I alt |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| **Køn** | | | | | |
| Mænd | 21 | 22 | 16 | 1 | 60 |
| Kvinder | 3 | 9 | 8 | | 20 |
| | | | | | |
| **Alder** | | | | | |
| 21 - 30 år | 4 | 9 | 5 | | 18 |
| 31 - 40 år | 6 | 9 | 9 | | 24 |
| 41 - 50 år | 8 | 10 | 5 | 1 | 24 |
| 51 - 60 år | 5 | 2 | 5 | | 12 |
| 61 år - | 1 | 1 | - | | 2 |
| | | | | | |
| **Fagforening** | | | | | |
| SiD | 24 | 19 | 14 | 1 | 58 |
| LO øvrige | - | 12 | 5 | | 17 |
| Andre org. (1) | - | - | 5 | | 5 |
| | | | | | |
| **Status i hverv** | | | | | |
| Menige | 22 | 18 | 17 | | 57 |
| TR/SU-medlem | 2 | 3 | 5 | 1 | 11 |
| SR/talspersoner | - | 10 | 2 | | 12 |
| | | | | | |
| **Partivalg** | | | | | |
| Socialdemokratiet | 7 | 8 | 5 | | 20 |
| SF | 2 | 5 | 1 | | 8 |
| Enhedslisten | - | 4 | - | | 4 |
| Radikale Venstre | 2 | 1 | 4 | | 7 |
| Venstre | 8 | 7 | 8 | | 23 |
| Konservative | 1 | 1 | 2 | | 4 |
| Dansk Folkeparti | 3 | 3 | 3 | | 9 |
| Ikke oplyst | 1 | 1 | - | 1 | 3 |
| Ikke stemmeret | - | 1 | 1 | | 2 |
| | | | | | |
| **I alt** | 24 | 31 | 24 | 1 | 80 |

(1): "Andre org." henfører her til 4 medlemmer af Den Kristelige Fagbevægelse (DKF) og et medlem af en merkantil organisation.

Alle data er fra årene 2003 og 2004. Data fra APL II undersøgelsen refererer til besvarelsen i spørgeskemaet. Partivalget refererer til det daværende seneste folketingsvalg i 2001. Ud over de 80 industriarbejdere er 4 ledelsesrepræsentanter interviewet, 2 i hver virksomhed.

De 24 industriarbejdere med medlemskab af SID fra APL II undersøgelsen blev kontaktet på baggrund af deres deltagelse i APL II projektets spørgeskemaundersøgelse, hvor de i skemaet havde angivet, at de var interesserede i at deltage i et interview. I alt 207 SID'ere medvirkede i APL II undersøgelsen. Heraf ønskede 50 SID'ere at medvirke i et interview, og heraf var 26 industriarbejdere. Ved min kontakt til de 26 industriarbejdere ønskede en alligevel ikke at lade sig interviewe med begrundelsen manglende interesse, og en var bortrejst.

De 24 industriarbejdere er repræsentative på baggrundsvariablene køn, alder, bopælsamt, skoleuddannelse, erhvervsuddannelse og partivalg for de 207 SID'ere, der medvirkede i APL II undersøgelsen, som igen er repræsentative for medlemmerne i SID på disse variable. Denne repræsentativitet gælder imidlertid ikke for de meninger og erfaringssammenhænge, der gengives i kapitel 12 ud fra de 24 interview.[139] Disse meninger er tilvirket uafhængigt af en viden om de svar, industriarbejderne har afgivet i spørgeskemaundersøgelsen. De er endvidere tilvirket gennem en anden metode, det kvalitative forskningsinterview, hvor andre meninger og erfaringer til andre spørgsmål kommer frem, og i en kontekst med andre kommunikationsformer og i en social interaktionsproces.

23 af de 24 industriarbejdere blev interviewet i deres hjem, mens en industriarbejder blev interviewet på arbejdspladsen, hvor jeg forud for interviewet blev vist rundt i en halv time. 12 ud af de 24 industriarbejdere blev geninterviewet i deres hjem.

Angående udvælgelsen af interviewpersoner i virksomhederne er der ikke tilstræbt en repræsentativitet efter, at hver interviewvariabels andel i tabellen skal svare til andelen i den totale population i virksomheden.

Angående fordelingen efter køn er de beskæftigede kvinder i virksomhed A organiseret i andre fagforbund end SID. I virksomhed A var andelen af kvindelige industriarbejdere på 38 procent, og i virksomhed B var andelen af kvindelige industriarbejdere på 33 procent.

Angående fordelingen efter alder er aldersgruppen fra 50 år og opefter underrepræsenteret i undersøgelsen. (Efter SID-undersøgelserne 2003, hvor denne aldersgruppe udgør en fjerdel af SID-medlemmerne).[140]

---

[139] Interview og geninterview med de 24 industriarbejdere fra APL II undersøgelsen gennemførte jeg i 2003 og med enkelte i 2004. APL II projektets spørgeskemaundersøgelse blev gennemført i år 2002 blandt 4338 lønmodtagere med en besvarelsesprocent på 53,6 procent. APL II undersøgelsen bygger på 2327 lønmodtagere indenfor LO-, FTF- og AC-områderne samt lønmodtagere med medlemskab af andre foreninger og uorganiserede lønmodtagere. På baggrund af statistisk analyse på baggrundsvariable samt på udfaldet og bortfaldet forekommer der ikke alvorlige skævheder i materialet, så repræsentativiteten må vurderes til at være tilfredsstillende. For en yderligere gennemgang af APL II spørgeskemaundersøgelsens metode og dataindsamling, se Tage Bild mfl.: Arbejdsliv og politik - signalement af lønmodtagere i det 21. århundrede. CARMA. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. Kbh. 2007.

[140] SID-undersøgelserne gennemførtes i 1999-2001 som 5 temaundersøgelser med en række gennemgående spørgsmål blandt i alt 2687 medlemmer af SID, heraf 864 industriarbejdere. Undersøgelsesformen var med et fast panel på ca. 1300 SID'ere pr. gang, der delvist udskiftedes efter ét års deltagelse i den halvårlige, telefoniske udspørgning. På baggrund af statistisk analyse på baggrundsvariable samt på udfaldet og bortfaldet forekom der ingen skævheder i materialet, så repræsentativiteten må vurderes til at være tilfredsstillende. (Caraker mfl.: SID-undersøgelserne I-V. 2003).

Angående fagforeningsmedlemskabet er der i virksomhed A ingen interviewperson registreret under ”andre org.,” hvilket skal ses på baggrund af en uformel eksklusivaftale i virksomheden om medlemskab af LO-fagforeningerne.

Angående status i hverv ses der i virksomhed A en overrepræsentation af industriarbejdere med et hverv. I alt 13 ud af 31 industriarbejdere beklædte et tillidshverv som TR, SR eller talsperson.

Angående partivalg ses i virksomhed A en overrepræsentation af industriarbejdere, der stemmer på Socialdemokratiet, SF og Enhedslisten, hvilket særligt henfører til overrepræsentation af de to sidstnævnte partier. (Efter sammenligning med fordelingen på partivalg med APL II undersøgelsen (Bild mfl. 2007) og SID-undersøgelserne 2003 (Caraker mfl. 2003)).

Hovedparten af industriarbejderne i Danmark og i denne undersøgelse stemmer på et borgerligt parti, og man kan stille spørgsmålet, hvilken betydning variablen partivalg har for en karakteristik af de interviewede industriarbejdere? Hvilke yderligere forståelser fremkommer der ved hjælp af variablen partivalg?[141]

I undersøgelsen har partivalg tre betydninger for feltarbejdet og tolkningsprocessen.

Den første betydning henleder opmærksomheden på populationens beskaffenhed generelt, og hvorvidt en given delpopulation er repræsentativ. Derved skabes en opmærksomhed på utilsigtede og skjulte skævheder i materialet og dermed rekrutteringen til undersøgelsen.

Den anden betydning handler om at forstå subjektiviteten, dvs. det meningsunivers, der skabes og begrundes i interviewet. Her viste det sig, at borgerligt partivalg og kollektiv interessevaretagelse overfor arbejdsgiveren kan sameksistere.

Den tredje betydning er produktiv i den forstand, at skævheder i materialet optræder som forklarende for delpopulations holdninger og referencer. Langt størstedelen af de tillidsvalgte angav et partitilhørsforhold til Socialdemokratiet, SF og Enhedslisten. Hermed kan partivalg bidrage til at vurdere, om der fortsat kan tales om en ideologisk og interessemæssig overensstemmelse med fagbevægelsen, samt om graden af social og fagpolitisk homogenitet i den politikbærende gruppe af tillidsvalgte på arbejdspladsen.

I virksomhed A stemte 17 industriarbejdere på Socialdemokratiet, SF og Enhedslisten, heraf havde de 11 et tillidshverv, mens der blandt de menige var et lille flertal med et borgerligt partivalg. I virksomhed B stemte tilsammen 6 industriarbejdere på Socialdemokratiet og SF, heraf havde de 5 et

[141] Partivalgene afspejler den tendens, valgforskerne har kunnet konstatere op igennem 1990’erne og ved folketingsvalgene i 2001 og 2005. Der er ikke længere overensstemmelse mellem traditionel arbejderklasseposition som social gruppe og partivalg på de traditionelle arbejderpartier, og ikke overensstemmelse mellem en subjektiv oplevet tilhørsforhold til social gruppe og til arbejderpartierne som identifikationsfaktor og som varetager af lønmodtagerinteresser. Der er dog fortsat en strukturel skillelinje efter privat/offentlig sektoransættelse, idet offentligt ansatte SID’ere - og andre offentligt ansatte lønmodtagergrupper - i højere grad stemmer på de traditionelle arbejderpartier. Dette kan antages at henføre til lønarbejderinteresserne. (Jf. Tage Bild mfl.: Arbejdsliv og politik - signalement af lønmodtagere i det 21. århundrede. 2007), og Caraker mfl.: SID undersøgelserne I-V. 2003).

hverv, mens langt størsteparten af de menige, 16 ud af 18 industriarbejdere, stemte på et borgerligt parti.

Langt størsteparten af førstegenerationsarbejderne med social baggrund i landbrug og liberale erhverv angav partivalg på Det Konservative Folkeparti, Venstre eller Dansk Folkeparti. Partivalget bidrager her til at vurdere konsistens i holdninger i forhold til den ikke-fagforeningsmæssige socialisation, samt konsistens i forhold til de værdier, der er indoptaget hermed. Det billede, der skabes af den enkelte ud fra tolkningen af interviewet, bidrager til at se de brudflader, der kan være mellem værdier grundlagt gennem socialisation og de erfaringer og holdninger, der skabes gennem lønarbejdet.

# II Analyse

# 7. Arbejderkollektivet og forandringsprocesserne

Formålet med dette kapitel er at analysere mødet mellem det klassiske arbejderkollektiv og forandringsprocesserne repræsenteret ved en udenlandsk koncern efter en virksomhedsoverdragelse. Der ledes efter både kontinuitet og udvikling i forandringsprocesserne og kollektivets problemtolkning, samt præsenteres en flerhed af synspunkter blandt industriarbejderne på det subjektive og det kollektive niveau.

Hovedtemaet i denne case er arbejderkollektivet og forandringsprocesserne. Materialet præsenteres vekslende imellem tradition og forandringsprocesser. Denne fremstillingsform er valgt for at skærpe forståelsen for, hvordan arbejderkollektivet fra udgangspositionen påvirker og påvirkes af den multinationale koncerns politik. Tematisk redegøres der for:

1) liberalisering og markedsgørelse af den produktionsstruktur, som virksomheden er en del af. Liberaliseringen bevirker, at industriarbejderne 3 år forud for undersøgelsen, skiftede ejer gennem en virksomhedsoverdragelsesproces. Ud fra min intention om at anlægge et historisk perspektiv på analysen som forudsætning for at forstå den kollektive interessevaretagelse aktuelt, er denne virksomhedsoverdragelsesproces og etableringsbetingelserne set som væsentlige. Herigennem bliver forholdet mellem arbejderkollektivet og de strukturelle og institutionelle rammebetingelser trukket op. Der fokuseres på koncernliggørelse af virksomhedens økonomi og teknologi, samt på det forhandlingsmiljø, der etableres.

2) Skiftet fra en konfliktende kollektivisme til en samarbejdende kollektivisme er en forsøgsvis forandring af den fagpolitiske strategi udviklet under den sidste periode i den gamle fabrik. Denne ændring bliver nu efter etableringsfasens afslutning og uindfriede forventninger reflekteret igen som følge af de nye vilkår, der af industriarbejderne tolkes som dårligere. 5 positioner blandt industriarbejderne lægges frem for at vise differentieringen i kollektivet.

3) Arbejderkollektivets grundlag forfølger kollektivismen og de solidariske pejlemærker, der er indeholdt i grundlaget. Samtidig undersøges der for, hvilke differentieringer og oppositioner, der er i forhold til grundlaget og hvilke ændringer, der sker i grundlaget som følge af forandringsprocesserne.

4) Forandringsprocesserne indeholder koncernledelsens politikfremsættelser om at anvende fleksibilitetsprioriteringerne samt Lean-konceptet med det formål at afvikle Just-in-Time produktionen og opnå rationaliseringsfordele. Virksomhedsledelsen søger at opnå fleksibilitet i stor skala, og dette afstedkommer spændinger i forhold til arbejderkollektivet. Kollektivets politiskformuleringer og reaktioner på fleksibilitetsformerne lægges frem.
Fordistiske og tayloristiske produktionsprincipper og postfordistiske produktionsprincipper, der bygger på en resubjektivering af arbejdskraften, eksisterer side om side i virksomheden. Lean-konceptet indeholder modsætninger, og afstedkommer også differentieringer. Der fremlægges 5 positioner blandt industriarbejderne i forhold til Lean-konceptet, samt afrundende det officielle arbejderkollektivs position.

5) Arbejderkulturen undersøges for relationen til forandringsprocesserne. Der undersøges særligt i forhold til de normer, der fremkommer i den sociale interaktion, og ikke i forhold til en samlet kulturanalyse. Efter en præsentation af normerne set som en del af en dominerende kultur, skifter fokus på at undersøge normerne i den produktionsafdeling, hvor kulturen fremstår mest fragmenteret. Det er i denne afdeling, at afhandling af normer fremtræder mest konfliktfyldt. Der lægges vægt på at undersøge hvilke faktorer, der bevirker, at det uofficielle arbejderkollektiv i denne produktionsafdeling har vanskeligt ved at etablere normer.

6) Forandringsprocesserne er kendetegnet ved et stærkere handlepres på tillidsrepræsentanterne og talspersonerne. Undersøgelsen har fokus på talspersonen, men ikke på en repræsentativ måde. Der lægges vægt på de træk, der vanskeliggør en subjektiv tilfredsstillende praksis i rollen.

## 7.1 Profil af virksomheden[142]

Virksomheden er etableret i år 2000 af en udenlandsk koncern og producerer til det danske marked. Produktionen har fundet sted i offentligt regi siden 1960'erne. I forbindelse med liberaliseringen inden for branchen blev produktionen i 1992 udliciteret til en udenlandsk koncern, og industriarbejderne fulgte med over i en ny fabrik beliggende i samme lokalområde. Denne koncern tabte i 1999 ved en fornyet licitation 70 procent af sin produktion til den nuværende koncern, som opnåede en kontrakt med kunderne for en 5-årig periode. Den nye koncern etablerede sig i samme lokalområde, og industriarbejderne fulgte endnu engang med over i en ny fabrik.[143]

Koncernen er ekspanderende inden for branchen på verdensplan, hvor den de senere år har erobret markedsandele og etableret fabrikker i Europa og andre verdensdele. Virksomheden forarbejder råvarer til et færdigt produkt. Den er ordreproducerende med variation i sortiment og mængde, og produktionen leveres fra dag til dag efter Just-in-Time-princippet.

Virksomheden havde på undersøgelsestidspunktet eksisteret i 3 år og beskæftiger mere end 500 industriarbejdere organiseret i 5 fagforeninger indenfor LO. Efter det første år oplevede branchen en afmatning, hvilket resulterede i 3 fyringsrunder på 1½ år med afskedigelse af ca. 150 timelønnede og ca. 25 funktionærer. Den seneste fyringsrunde fandt sted umiddelbart efter undersøgelsens start.

Produktionen er arbejdsintensiv og på et teknologisk middel niveau. Ca. 80 procent af industriarbejderne er ansat i ufaglærte jobfunktioner med kort oplæringstid. Jobfunktionerne veksler mellem fysisk arbejde, ensidigt gentaget arbejde, overvågningsarbejde og transportarbejde, mens ca. 20 procent er ansat i faglærte jobfunktioner koncentreret i én produktionsafdeling. Der er lige løn for alle jobfunktioner, og lønnen er noget over regionens gennemsnit.
Virksomheden har tegnet overenskomst, og der eksisterer en uofficiel eksklusivaftale om medlemskab af LO-fagforeningerne. Tillidsrepræsentantfunktionen er professionaliseret. 3 fuldtidslønnede tillidsrepræsentanter udøver deres hverv fra fællesklubbens kontor beliggende i virksomheden. Industriarbejderne benævner tillidsrepræsentanterne og interessevaretagelsen som "fagforeningen." Denne brug er gennemgående anvendt i fremstillingen. I kapitel 7.2 er "fagforeningen" synonym med den lokale fagforening i området, medens "fagforeningen" i det øvrige kapitel er synonym med arbejderkollektivets formelle organisering i virksomheden. Hvor der enkelte steder henvises til fagforeningen uden for virksomheden, er anvendt "den lokale fagforening."

[142] Spørgsmål, som jeg ikke behandler i analysen, er for det første interessevaretagelsen i forbindelse med fyringsrunderne (ud over ved inddragelse af det anvendte princip for afskedigelse Sidst-ind-først-ud-princippet). For det andet behandler jeg ikke systematisk de timelønnedes sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejde, som har udgjort en af kollektivets hovedaktiviteter, og for det tredje behandler jeg ikke tillidsrepræsentanternes eksterne aktivitet. Resultatet af case analysen ville, hvis disse temaer blev inddraget, ikke divergere fra hovedresultaterne af analysen.
[143] De tre fabrikker betegnes henv. 'den oprindelige fabrik' (ind til 1992), 'den gamle fabrik' (ind til år 2000) og 'den nye fabrik' (fra år 2000). Produktionsafdelingerne betegnes fra P1 til P8. Den tidligere ejer betegnes 'den gamle koncern.'

## 7.2 Strukturelle og institutionelle rammebetingelser

De strukturelle og institutionelle rammebetingelser for industriarbejdernes interessevaretagelse uddrages neden for gennem en analyse af kollektivets forhistorie. Denne forhistorie indbefatter både forhandlingsforløbet i virksomhedsoverdragelsesprocessen og etableringsfasen efter fabrikkens oprettelse samt den styrkeprøve, der fandt sted mellem koncern og kollektiv i overdragelsesprocessen.

Uden denne forhistorie er det vanskeligt fuldt ud at forstå de særlige betingelser, kollektivet er underlagt i den nye fabrik, og samtidig giver denne gennemgang et billede af kollektivet i udgangspositionen.

Forhandlingsforløbet og resultaterne er kendetegnet ved: **1) en etableringsfase**, hvor aftaleforholdene blev grundlagt, **2) en koncernliggørelse** af produktionsdesignet, hvor tayloristisk og fysisk tung teknologi blev kopieret fra de udenlandske fabrikker, **3) en økonomisk rammestruktur**, hvor koncernen fra hovedsædet har søgt at styre virksomhedens budgetter inden for snævre økonomiske rammer og **4) en forhandlingsstruktur**, hvor koncernen accepterer tillidsrepræsentanternes integration og indflydelse.

**Ad. 1 Etableringsfasen**

Etableringsfasen var kendetegnet ved et koncernoplæg, der ikke ønskede at videreføre industrioverenskomsten, men søgte efter en aftaleløsning, der forringede indholdet i denne overenskomst. Koncernen ønskede desuden at sortere i arbejdskraften således, at ikke alle industriarbejdere var garanteret ansættelse i den nye fabrik, og i stedet dække det resterende arbejdskraftbehov på det regionale arbejdsmarked. Koncernen opfyldte endvidere ikke ved etableringen arbejdsmiljøloven. Sikkerhedsrepræsentanterne tilbød i en skrivelse at medvirke til projektering og indretning af den ny fabrik for at sikre standarderne. Denne henvendelse blev ikke imødekommet. Den daværende ledelse søgte i opstarten af den nye fabrik at bygge en sikkerhedsorganisation op, hvor industriarbejderne ikke deltog og ikke fik indblik i Arbejdstilsynets henvendelser. Endvidere søgte denne ledelse at holde Arbejdstilsynet på distance, og da kontakten blev formaliseret på tilsynets initiativ, søgte ledelsen at ignorere tilsynets henvendelser. Tilsynet resulterede i en stribe påbud, som ledelsen forsøgte at trække i langdrag.

Igennem 90'erne fandt der en læreproces sted blandt fagforeningens tillidsrepræsentanter på baggrund af tilbagevendende udliciteringsrunder og virksomhedsoverdragelser inden for fagforeningens område.[144] Kombinationen af liberalisering/udlicitering og stærkere international konkurrence i branchen bevirker, at virksomhedsoverdragelserne inden for fagforeningens område finder sted med en stigende intensitet og efter billigste tilbud, hvilket har øget presset på ansættelsessikkerheden, ansættelsesvilkårene og lokalaftalerne. Læreprocessen bevirkede, at fagforeningen var forberedt på den situation, koncernen stillede industriarbejderne overfor.

[144] Analysen af fagforeningsstrategiens udvikling og anvendelse bygger ud over interviewmaterialet på skriftlige kilder fra fagforeningen.

Et centralt element i fagforeningsstrategien over for liberaliseringen er, at arbejdet skal følge de arbejdere, der bestrider jobbet og til de ansættelsesvilkår, der er gældende inden for fagforeningens område. Fagforeningen søger hermed at bryde markedslogikken ved at forhindre, at vinderne af licitationerne forsøger at rekruttere uden om den eksisterende arbejdskraft og til ændrede aftaleforhold. Propagandistisk argumenteres for at: "*virksomhederne forgår, arbejdet består… og vi hører til arbejdet.*" Ideen i denne distance til de partikulære virksomhedsøkonomiske interesser er at fastholde fællesskabsfølelsen på tværs af arbejdspladserne uanset nye ejerforhold samt at placere fagforeningen i medlemmernes bevidsthed som central støtte for bevarelse af arbejdspladser. Et andet centralt element i fagforeningsstrategien er at overføre rettigheder og vilkår ved at benytte overenskomstsystemet i stedet for virksomhedsoverdragelsesloven.

Virksomhedsoverdragelsesloven blev vurderet til ikke at opfylde ønsket om ansættelsessikkerhed, idet vinderen af licitationen kan påberåbe sig virksomhedsoverdragelseslovens par. 3, der giver adgang til afskedigelse ved overdragelse, hvis der foreligger tekniske og organisatoriske årsager, der medfører beskæftigelsesmæssige ændringer.[145] Derimod indeholdt fagforeningsstrategien ikke et ønske om indflydelse på det licitationsmateriale, der blev sendt i udbud, herunder teknologianvendelse og produktionsvilkår.

Strategien indeholder muligheden for at varsle konflikt samt anvende fagligt pres fra fagforeningens arbejdspladser via fagforeningens tillidsrepræsentantnetværk. Denne strategi har vist sig bæredygtig ved tidligere overdragelser, hvor netværkets henvendelser til indbydende virksomheder resulterede i, at nogle virksomheder trak sig fra licitationerne, mens andre indgik overenskomst.

I denne case måtte netværket og arbejdspladser *"rasle med sablen."* Der blev ifølge tillidsrepræsentanterne "*lagt et maksimalt pres fra områdets arbejdspladser, for at det skulle lykkedes for os.*" Bl.a. stillede netværket koncernen en blokade af det igangværende byggeri i udsigt. Ligeledes var det af betydning, at arbejdsgiverforeningen gjorde gældende over for koncernen, at dens afvisende stilling i forhandlingsforløbets begyndelse og dens forestillinger om de nye aftaleforhold var for vidtgående i forhold til traditionerne på det danske arbejdsmarked og den faglige aktivitet. Resultatet blev et forhandlingsresultat med udgangspunkt i industrioverenskomsten. Koncernen fik en øget adgang til fleksibilitet, og industriarbejderne blev lovet ansættelse, eller de blev opført i en jobbank, hvorfra alle skulle antages før ekstern rekruttering.

Da ledelsen i den nye fabrik umiddelbart før opstart af produktion i stor skala tilsidesatte aftalen om jobbanken og ønskede at rekruttere arbejdskraft uden om de resterende 120 industriarbejdere, stillede tillidsrepræsentantnetværket en blokade af virksomheden i udsigt, og industriarbejderne i den nye fabrik nedlagde arbejdet med krav om, at deres kollegaer i jobbanken blev ansat som de første. Dette bøjede ledelsen sig for, og forsøget på at sortere i arbejdskraften uden om kollektivet mislykkedes.

Styrkeprøven mellem koncern og kollektiv fik en tilbagevirkning på koncernens villighed til at indgå aftaler efter standarderne. Koncernens etableringspolitik blev imødegået og modificeret,

[145] Par. 3 i Virksomhedsoverdragelsesloven, lov nr. 111 af 21. marts 1979 om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse. For en gennemgang og analyse, se Erik Werlauff: Udlicitering & medarbejdere. 2001.

koncernen blev påvirket af organisationer i det danske aftalesystem på det centrale og lokale niveau og blev afhængig af dette systems institutioner. Resultatet blev, at koncernen måtte renoncere på politikindhold og revurdere sin samarbejdsforståelse.

Virkningerne på de institutionelle rammebetingelser var, at den forsøgsvise omgåelse af arbejdsmiljølovgivningen blev erstattet af et udvidet samarbejde med Arbejdstilsynet og en anerkendelse af B-siden i sikkerhedsorganisationen. Koncernen gjorde hovedparten af den danske ledelse ansvarlig for fejldispositionerne i etableringsfasen. Disse ledere blev udskilt fra koncernen, og der blev udpeget et nyt ledelseslag fra funktionærgruppen i den gamle fabrik, der udbyggede samarbejdet med tillidsrepræsentanterne. Endelig accepterede industriarbejderne en overenskomst, der indeholdt udvidet adgang til fleksibilitet.

Med denne del af forhistorien har jeg villet vise arbejderkollektivet i udgangspositionen. Kollektivet må vurderes til at være et stærkt arbejderkollektiv, vurderet efter den organisatoriske kapacitet (jf. Wright) som er dets evne til organisation og strategilægning udviklet gennem den kollektive proces mellem fagforeningen, tillidsrepræsentanterne og netværket.

**Ad. 2 En koncernliggørelse af teknologi og produktionsdesign**

For industriarbejderne betød teknologianvendelsen efter virksomhedsoverdragelsen et skift fra et overvejende automatiseret og computerstyret produktionsdesign i den gamle fabrik til et design på et lavere teknologisk niveau i den nye. Robotter og automatisk processtyring blev erstattet af manuelle arbejdsprocesser, og følgevirkningen var en stigning i fysisk belastende arbejde og ensidigt gentaget arbejde. I den gamle fabrik var dele af produktionen ligeledes samlebåndsarbejde med nedslidningsrisiko, men ikke i den form og skala, det blev tilfældet i den nye fabrik, og arbejdet i den nye fabrik kom til at indeholde flere tayloristiske træk.

Dette kan synes overraskende, da forskningen generelt betragter taylorismen som en produktionsform på vej ud, og nytaylorisering forbindes med fleksibel specialisering i højteknologisk produktion. En stigning i det tayloristiske arbejde kan altså godt forekomme, når teknologi og arbejdsdesign generaliseres indenfor en koncern til et lavere teknologiniveau. Dette understreger, at forandringsprocesserne ikke indeholder en entydighed i den teknologiske og arbejdsorganisatoriske udvikling.

To fortællinger, (der ikke er gensidigt udelukkende) kan analyseres ud fra materialet om arbejdsvilkårene i virksomhedens opstart. Den første fortælling handler om den *"pionerånd",* der opstod ved at være med til at bygge en ny fabrik op, mens den anden fortælling er teknologikritisk. I den første fortælling lægges vægt på lettelsen ved at have sikret sin ansættelse og gense kollegaer og videre, at der blev frigjort energi og kreativitet. Der var *"mange gode ideer til, hvordan vi kunne komme videre,"* og en accept af, at arbejdsforholdene ikke var i orden: *"Ja men man har jo også lyst til lige som at sige: 'Okay, vi er i en opstartsfase, det gør ikke noget, at det ikke er optimalt'."* Hjælpsomheden var større:

"Og så var der den her holdning af, at "vi skal nok nå det, vi skal nok blive færdige, vi skal nok gøre det her inden vi går hjem." Sådan var ånden … Man kan så også sige, at dengang, der var der ikke så mange funktionærer dengang, som der er nu. Så folk de følte et ansvar."

Fortællingerne om etableringsfasen afspejler også en selvbevidsthed om, at *"uden os havde de (koncernen/ledelsen, EC) aldrig klaret den."* Senere indtrådte en holdningsændring hen imod en traditionel distanceret relation til arbejdet og koncernen. *"Når man begynder at pointere nogle ting, og så der ikke sker noget, så til sidst løber folk trætte i det. Og så vender den dér positive stemning, ja jeg vil tro efter ½ års tid."* Af særlig betydning for denne ændring var, at arbejdsmiljø- og arbejdsvilkårsforbedringer udeblev eller blev gennemført med stor forsinkelse, samt at antallet af arbejdsledere blev øget væsentligt.

Den anden fortælling anlægger en teknologikritisk vinkel. Gennemgående er her vendinger som: *"Rædselsfuldt, vi gik 30 år tilbage i tiden," "Det var et chok at komme til den nye fabrik; "bombet tilbage til stenalderen,"* og *"den gamle fabrik, der var det nærmest et teknologisk vidunder."* Arbejdstilsynet udstedte et stort antal påbud, og der resterede en del påbud at blive udbedret på undersøgelsestidspunktet. I den gamle fabrik havde der også været arbejdsmiljøproblemer og henstående påbud, som den daværende koncern ikke løste tilfredsstillende men ikke i den skala, som det var tilfældet i den ny fabrik. Det hører med i beskrivelsen, at koncernen fejlprojekterede fabrikken, som måtte udbygges og ombygges efter etableringen, hvilket afstedkom yderligere problemer i arbejdsvilkårene. Dette ændrer ikke ved den overordnede tolkning af forholdet mellem teknologi, arbejdsdesign og arbejdsvilkår. Koncernliggørelsen af teknologi og produktionsdesign i et tayloristisk arbejdsorganisation har således været med til at udvikle modbilleder til ledelsen.

Tove er 48 år. Hun har været i alle 3 virksomheder i tilsammen 26 år og kan fortælle om arbejdets udvikling:

"Altså, 'den oprindelige fabrik' var meget gammeldags. Ikke så mange maskiner, og det var meget enkelt at finde ud af. Og også hurtigt at reparere, når det gik i stykker. Så kom man til den anden fabrik, og der var robotter og computere, alt var styret af det. Og det var dejligt, fordi man var ikke belastet på samme måde med ens ryg og arme og skuldre. Her er det hårdt arbejde nogen gange fysisk, ikke, lidt lige som i den første fabrik, men her er det dobbelt så meget, må man sige."

Og der var ingen indflydelse på den nye teknologi og maskineri. Hun fortsætter:

"… Os der arbejdede med det, vi kunne godt se, at det i den gamle fabrik, det var det smarteste, der nogen sinde er kommet frem. Men der var ikke nogen, der kom og spurgte os, og der var ikke nogen, man kunne sige det til, fordi vi vidste ikke, hvem der skulle styre det herovre. Da vi kom herover, var der en hel ny ledelse, som der ikke er her i dag. Der var ikke noget, vi kunne føre videre. Og det er selvfølgeligt ærgerligt. Det ville have været smart, hvis vi fik indflydelse på det."

I et læringsperspektiv kan man rejse spørgsmålene, hvilke holdninger og praksis industriarbejderne udvikler om teknologianvendelsen på baggrund af deres erfaringer med en belastende teknologi i forhold til den mindre belastende teknologi i den gamle fabrik. Herunder hvilke overvejelser de formulerer om, hvordan man kunne have inddraget teknologianvendelsen i virksomhedsoverdragelsesprocessen.

På spørgsmålet om holdninger til teknologianvendelsen formuleres holdninger og initiativer inden for den eksisterende teknologis præmisser: Reduktion af EGA-belastningen ved flere pauser og arbejdstidsforkortelse, hjælpemidler og fysisk aflastende teknologi, kritisk opmærksomhed mod

opstilling af ekstra bånd i spidsbelastede ordresituationer og perspektiver for minimering af samlebåndsarbejdet. Derimod viser forestillinger om at genetablere den robotstyrede og computerstyrede teknologi sig kun undtagelsesvist. Og ikke som egentlige kravfremsættelser. Dette må ses i sammenhæng med, at koncernen underkaster investeringerne en detaljeret økonomisk rammestyring.

Det vil være for vidtgående at tale om, at alle industriarbejderne er underlagt en forestilling om teknologisk realitetsmagt. For det første har industriarbejderne formet en yderst aktiv sikkerhedsorganisation, der har opmærksomheden skarpt stillet ind på de negative konsekvenser af den tayloristiske organisation, ledet af en frikøbt og meget ihærdigt arbejdende sikkerhedsrepræsentant. For det andet eksisterer der, blandt 'de teknologikritiske', erfaringer og forestillinger om, at teknologien kunne være kvalitativt anderledes, men under de foreliggende vilkår havde disse forestillinger svært ved at komme i spil.

På spørgsmålet om hvordan teknologianvendelse kan inddrages i virksomhedsoverdragelsen og hvilke forslag, der kan gives til fremtidige virksomhedsoverdragelser, viser materialet, at der ikke har fundet en kollektiv diskussion og erfaringsopsamling sted, men enkelte industriarbejdere er inde på denne problemstilling.

Sikkerhedsrepræsentanter peger på ny lovgivning, der giver sikkerhedsorganisationen og B-sidens repræsentanter medbestemmelse på indretningen af den nye virksomhed.

Tove har erfaringer med, hvad teknologiskiftene i de tre virksomheder har betydet for arbejdet. Hun fortæller om nedslidningsskader blandt kollegaer, der overvejer at søge fagforeningen om hjælp til en arbejdsskadesag. Hun ønsker indflydelse på indretning og teknologi og peger på, at ansatte i virksomhedsoverdragelsesprocessen skal have formelle rettigheder til indsigt og indflydelse på teknologianvendelse og produktionsvilkår i den nye virksomhed.

Connie, en anden industriarbejder, 44 år, udtaler:

"Ja men sådan noget (de nye teknologi- og arbejdsvilkår, EC) det kan man ikke forstå. Så i vores almindelige hoveder, der er simpelthen noget vi ikke fatter: Det er, at når der er et andet firma, der overtager, hvorfor pokker kan man så ikke lave en eller anden klausul, at man køre det videre i den ånd og på den måde eller et eller andet, ikke. Det kan / det forstår jeg simpelthen ikke."

Udtalelserne falder i forlængelse af hendes kritik af arbejdsvilkårene og hendes ønske om en mere medarbejderopmærksom personalepolitik, der i sin nuværende form ikke svarer til hendes arbejdslivserfaringer i den offentlige sektor. Hun peger på, at virksomhedsoverdragelser ikke etableres på et lavere niveau end de eksisterende vilkår i den virksomhed, der overdrages. Hermed formuleres på baggrund af erfaringerne et perspektiv for virksomhedsoverdragelser, der rækker ud over det lokale virksomhedsniveau, idet der peges på yderligere rettigheder i virksomhedsoverdragelsesloven eller i de overenskomstmæssige aftaler for virksomhedsoverdragelse.

**Ad. 3 En økonomisk rammestruktur,** hvor den stramme koncernstyring kan ses i lyset af etableringsbetingelserne. Koncernen vurderes af industriarbejderne og fagforeningen til at have

underbudt den nu udkonkurrerede koncern med skønnet 20 procent for at komme ind på markedet. Endvidere betyder kontraktens opbygning et større fokus på omkostningsbesparelser, og endelig har der været forøgede omkostninger til udvidelse af produktionsarealet. Fællestillidsrepræsentanten fortæller om kontraktens opbygning:

”Den gamle koncern fik refunderet en stor del af materialeforbruget. Fordi kunden betalte en stor del af udgifterne på fabrikken. Koncernen fik … materialeforbruget plus tre procent eller sådan noget. Så selv om de brugte ti mere mand, så kostede det reelt ikke ret meget. Så kontrakten var bygget op på en helt anden måde, som kunne betale sig for virksomheden, ikke. De kiggede ikke så meget på, altså besparelser på samme måde som den nuværende koncernledelse gør i dag.”

Konsekvenserne af den økonomiske rammestyring er, at virksomhedsledelsen ikke er tillagt selvstændige beføjelser til at afgøre økonomiske anliggender. Investeringer i produktionsudstyr, arbejdsmiljø og personalepolitiske initiativer forelægges koncernledelsen i den multinationale koncerns hovedsæde i udlandet, og det er fra denne koncernledelse, at de økonomiske sparerunder udgår. For industriarbejdernes interessevaretagelse betyder dette, at kun påbud fra Arbejdstilsynet med sikkerhed udløser investeringer, mens øvrige investeringer stilles i bero.

Industriarbejdernes erfaringer med denne økonomiske styring og de snævre økonomiske rammer er, at en forespørgsel har størst gennemslagskraft, hvis den kan henvise til: 1) offentlige myndigheders påbud, 2) Lean-konceptet, og 3) tillidsrepræsentanternes argumentation i sammenhæng med udsigt til utilfredshed eller arbejdsnedlæggelser.

Blandt nogle af industriarbejderne eksisterer der forestillinger om, at de økonomiske vilkår er uomgængelige, dvs. forstået som økonomisk realitetsmagt, men disse forestillinger er langtfra enerådende. Blandt et lag af fagpolitisk aktive, samt et bredere kollektivistisk indstillet lag af industriarbejdere, formuleres modgående opfattelser, der ikke vil acceptere forringelser i arbejdsvilkårene, heller ikke med henvisning til virksomhedens underskud. Leif, 48 år, siger herom:

”Det kan jeg ikke bruge til en skid. Det er ikke mig, der har regnet ud, hvad tilbuddet på det stykke arbejde her, det skulle være. De (koncernen, EC) har købt sig ind på en kontrakt her, som der er 25 % under i pris, hvad de andre de lavede det til. Så, så det kan jeg simpelthen ikke tage mig af. Jeg kan se, de har et problem. Men så når du læser i Børsen at deres moderfirma i tredje kvartal i år, der har de haft 1.4 milliarder euro i overskud. Så er det også jeg siger, hvad er det for tal vi sidder og snakker om? Hvad er regnestykket? … Og papir og tal det er så taknemmeligt. Så det, hvis du ikke har regnskabsmæssig indtægt, så har du ikke en skid chance for det dér, og jeg tror ikke de fortæller os alt, så længe de kan løgne.”

**Ad. 4 En forhandlingsstruktur,** hvor tillidsrepræsentanterne er integreret på alle niveauer i det officielle forhandlings- og samarbejdssystem (direktørniveau, personalechefsniveau, produktionschefsniveau og arbejdsledelsesniveau) og i et uformelt mødesystem mellem ledelsesrepræsentanter og tillidsrepræsentanterne.

Beslutningsvejene er ellers af koncernen tænkt til at skulle gå fra det centrale koncernniveau til det decentrale virksomhedsniveau. Men arbejderkollektivets modsatrettede pres ophæver imidlertid denne entydige kommandostruktur, og det giver et spillerum for ledelsespolitikken på det decentrale virksomhedsniveau overfor koncernledelsen.

Den centralistiske politikfastsættelse i koncernen er ellers i princippet klart defineret. Ved møderne i koncernens hovedsæde modtager man direktiver, ifølge en ledelsesrepræsentant:

”Vi forhandler ikke. Det er som farfar. Og det er ham, der bestemmer i familien. Det er ikke et valg om, hvad og hvornår *vi* vil, og efter hvilke principper og hvordan. Der er en linje, der er lagt, og den skal følges. Det er bare sådan. Vi er meget topstyret syd fra med alt.”

På møderne kritiserer koncernledelsen den danske virksomhedsledelse for at være for *”bløde og eftergivende over for tillidsrepræsentanterne”*, og koncernledelsen ønsker en hårdere linje gennemført, hvilket stiller den danske ledelse i en vanskelig situation. Ledelsesrepræsentanten trækker en skillelinje mellem koncernens personalepolitik, der ikke kan betegnes som Human Ressource Management, og til den skandinaviske samarbejdstraditions inddragelse af tillidsrepræsentanter og uddelegering af ansvar og kompetencer vedr. arbejdets tilrettelæggelse.

”De (koncernledelsen, EC) har en/det er en helt anden holdning til medarbejderne. En helt anden kultur. Og den skal man altså ikke se bort fra. Så sådan noget som selvfungerende grupper. En ting bliver, hvad vi synes om det, men bare det med at vi skal til at præsentere det sydpå! Man mener ikke, at de timelønnede selv kan tage stilling til nogle ting.”

En forespørgsel fra tillidsrepræsentanterne om økonomisk tilskud til massør vakte ifølge ledelsesrepræsentanten *”stor moro”* på et møde i koncernledelsen, og ledelsesrepræsentanten fortsætter:

”Jeg har lige som opgivet og forklare dem (koncernledelsen, EC) om de goder, vi får ud af det ved, at det er forebyggende for arbejdsskader. Og det kan være et godt afbræk i dagligdagen. Og at det faktisk er folks egen tid (uden for arbejdstiden, EC). Det har jeg simpelthen opgivet og forklare.”

Koncernledelsen accepterer imidlertid nødtvungent indrømmelser under henvisning til forholdet til tillidsrepræsentanterne. Herom udtaler ledelsesrepræsentanten:

”Vi har nogle meget stærke tillidsrepræsentanter og et strejkevilligt personale. Nogen gange går vi på en knivskarp æg, hvor, hvis vi ikke overholder de spilleregler, så kommer vi ikke videre. Altså hvis vi ikke laver de aftaler, så kommer vi ikke videre. Så får vi en masse arbejdsnedlæggelser, vi får et dårligt samarbejde. Det kan nogle gange godt være svært at overbevise dem (koncernledelsen, EC) om.”

Dermed kan de økonomiske rammer, koncernen sætter, problematiseres og ændres. Presset fra tillidsrepræsentanterne på ledelsen bevirker, at de rammer, der er omkring virksomheden, ikke er determineret af en økonomisk logik, hvor det alene er koncernledelsen, der presser den danske ledelse. Arbejderkollektivet kan presse den modsatte vej. På denne baggrund opfatter koncernledelsen kollektivets politik og kultur som begrænsende i forhold til at opnå fleksibilitet og omkostningsbesparelser, og dette forhold bidrager til koncernens overvejelser om flytning eller outsourcing. Det ”*bliver diskuteret, andet vil jeg ikke sige,”* fortæller ledelsesrepræsentanten. Mulighederne foreligger, men koncernledelsen er, ifølge ledelsesrepræsentanten, også vidende om, at en sådan udflytning vil kunne give problemer med produktionens afvikling og samarbejdsproblemer med tillidsrepræsentanterne.

Samarbejdsincitamentet forstår jeg som integration af tillidsrepræsentanterne på baggrund af styrke. Integrationen bidrager til, at tillidsrepræsentanterne efter ledelsens vurdering udvikler sig fra alene at varetage partsinteresser til også at tage hensyn til ledelsesinteresserne samt tage et medansvar for virksomheden:

"Og jeg synes, at der gør de (tillidsrepræsentanterne, EC) et stort stykke arbejde med det, at de siger, at det altså for alles bedste. Hvor de i andres, i deres kollegaers øjne, måske mere tager firmarollen. Hvor at jeg synes, de tager ansvarlighed."

Integrationen kan aflæses i en omfattende formel og uformel forhandlingsstruktur både på det centrale forhandlingsniveau i samarbejdsudvalget og i det overenskomstmæssige forhandlingssystem. Den aflæses også på det decentrale niveau i produktionsafdelinger i form af faste sagsudvalg og ad hoc. nedsatte udvalg samt i både det formelle og uformelle system, hvor en bredere kreds af industriarbejdere inddrages i denne udvalgsstruktur. Til forskel fra virksomhed B synes der at være en række formelle og uformelle fora, hvor forarbejdet til beslutningerne finder sted. Derfor er analysen i virksomhed A ikke bygget op med det samme fokus på relationerne mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsesrepræsentanterne i det *formelle* samarbejdssystem, som det vil være tilfældet med case analysen af virksomhed B. Der sættes i stedet fokus på den udvalgsstruktur, hvor mange forhandlinger synes at finde sted, og hvor grundlaget for beslutninger bliver lagt. Dette engagement i udvalgsstrukturen inddrages og særskilt i kapitlerne om forandringsprocesserne, Lean-konceptet og talspersonarbejdet.

Jeg har i ovenstående analyse gennem kollektivets forhistorie vist, hvordan kollektivets interessevaretagelse påvirkede de strukturelle og institutionelle rammebetingelser, og hvordan disse videre satte nye betingelser for interessevaretagelse i form af virksomhedsøkonomi, teknologi og arbejdsdesign.

I et læringsperspektiv kan det være interessant at se, hvordan industriarbejderne tolker etableringsfasen, og hvad der føjer sig til 1990'ernes læreprocesser.

Et opmærksomhedspunkt ud fra etableringsfasen er, om man kan forstå koncernens politik i et dereguleringsperspektiv. Materialet viser, at forsøgene på at omgå dele af arbejdsmiljøloven ved at holde Arbejdstilsynet og industriarbejdernes nye sikkerhedsorganisation ude, kan tolkes i denne retning. Det gælder ligeledes for forsøget på at omgå jobbanken. På baggrund af materialets karakter er det ikke muligt at fastslå, hvor vidt der var tale om en bevidst strategi fra koncernens side.

Én antagelse kan her være, at man kan forstå disse ledelsestiltag som udtryk for, at de daværende ledere handlede på egen hånd. Dette er der nogle af industriarbejderne, der gør. Ud fra denne antagelse er der tale om inkompetent ledelse i forhold til gældende lovgivning og statslig myndighed. Endvidere er der tale om, at koncernen havde et mangelfuldt kendskab til dansk arbejdsmiljølovgivning, danske standarder og den danske aftaletradition.

En anden antagelse kan være, at koncernens initiativer udtrykker en tendens til, at multinationale selskaber ikke længere automatisk accepterer den aftaletradition og lovgivning, der er gældende i

det pågældende land.[146] Forskningslitteraturen omtaler dette fænomen, men ikke hvor udbredt det er. Med koncernens centralistiske ledelsesstruktur in mente, kan man antage, at den daværende ledelse har handlet i overensstemmelse med en central fastlagt politik. Endvidere kan man antage, at koncernen på grund af kontraktens udformning fra starten har haft et stærkt fokus på omkostningsbesparelser, som har initieret til udformning af lavere standarder. Denne tolkning af data sker på et forskningsbaseret ræsonnement og ikke ud fra en motivanalyse af koncernrepræsentanterne.

Problemstillingen omkring deregulering diskuterer jeg videre i kapitel 9 om samarbejdsformerne.

Et andet opmærksomhedspunkt er ansættelsesbetingelserne efter virksomhedsoverdragelsen. Virksomhedsoverdragelsesloven blev fravalgt i fagforeningsstrategien, fordi den ikke indeholder en ansættelsessikkerhed. Det gjorde til gengæld fagforeningens strategi. Derimod havde fagforeningsstrategien ikke fokus på teknologianvendelse, arbejdsorganisationen og personalepolitik, hvad virksomhedsoverdragelsesloven i øvrigt heller ikke har. I et tilbageblik fortæller fællestillidsrepræsentanten, at industriarbejderne stod i en presset situation, da de erfarede, at den gamle koncern havde tabt licitationen. Den pressede situation blev for den enkelte oplevet som en bekymring over udsigten til at miste arbejdet. Den fagpolitiske bekymring var, på baggrund af koncernens afvisende holdning i starten af forhandlingerne, at det ville være en kamp i sig selv at opnå ansættelsessikkerhed og få industrioverenskomsten og lokalaftalerne overført til den nye virksomhed. Det fagpolitiske ræsonnement var derfor, at kunne det lykkes, måtte industriarbejderne tage kampen om de andre spørgsmål i den nye fabrik.

Af den historiske gennemgang fremgår det, at industriarbejdernes faglige styrke blev afgørende for at sikre ansættelsessikkerheden og få de overenskomstmæssige aftaler overført.

I industriarbejdernes tilbageblik ses en tendens til at vægte de elementer af strategien, der lykkedes. Derved kommer der mindre opmærksomhed på svaghederne i overgangsbetingelserne, herunder forringelser i ansættelsesforholdet og den manglende indflydelse på teknologianvendelsen, arbejdsvilkårene og personalepolitikken m.m. En anden tendens, som er svagt repræsenteret i materialet, men gengivet ovenfor, formulerer sig dels retningsgivende i forhold til lovgivningen således, at det sikres, at de ansattes sikkerhedsorganisation i en virksomhedsoverdragelsesproces er inddraget i hele beslutningsprocessen om teknologi og indretning. Dels formulerer industriarbejdere, som ikke er fagpolitisk aktive, at den forringelse med hensyn til teknologi og arbejdsorganisation, ikke burde kunne lade sig gøre. Hermed er der formuleret et nyt perspektiv fagforeningen kan arbejde på at udvikle i forhold til sin strategi i virksomhedsoverdragelser.

**Sammenfatning**

Hensigten med denne historiske oversigtsanalyse har været at vise arbejderkollektivets udgangsposition og de koncernmæssige rammebetingelser, det fungerer under. Arbejderkollektivet vurderes til at være stærkt i udgangspositionen.

[146] Jf. Finn Sommer, som omtaler en tendens til, at multinationale selskaber søger at tilpasse vilkår og forhandlingssystemet til egne politikker og organisation. Sommer 2000.

Overgangsstrategien, som den var formuleret, blev overvejende opnået. De organisatoriske magtressourcer syntes at være stærke vurderet på evne til strategiudvikling, netværksorganisering på tværs af arbejdspladser og intern organisatorisk styrke og sammenhold i form af arbejdsnedlæggelsen for at opnå alle kollegaer ansat i den nye fabrik. Den bagvedliggende mulighed for afsendelse af konfliktvarsel blev derved ikke benyttet. Strategien sikrede ansættelsessikkerheden, industrioverenskomsten og jobgarantien, men kunne ikke afværge, at arbejdsvilkårene i den nye fabrik blev dårligere.

Vedrørende medbestemmelsen i overdragelsesforhandlingerne peger beretningerne på en begrænset medbestemmelse på teknologianvendelse og arbejdsmiljø. Den manglende medbestemmelse kan have almen interesse for lønmodtagere, der skal igennem overdragelsesprocesser. Aktive sikkerhedsrepræsentanter og 'menige' industriarbejdere formulerede ønsker om at opnå indflydelse på teknologi, arbejdsorganisation og personalepolitik i en virksomhedsoverdragelsesproces. Her ligger muligheden for fagforeningen for at brede disse holdninger ud og etablere en kollektiv læreproces, der bearbejder erfaringerne med henblik på at stille krav til en kvalitativ anderledes aflastende teknologi.

De nye betingelser for arbejderkollektivet er anderledes på flere måder:
Koncernen har et kvalitativ anderledes fokus på omkostningsbesparelser på grund af kontraktens udformning og søger at gennemføre en stærk centralistisk styring af virksomheden.
Et skift i teknologianvendelse fra højteknologi til en mere arbejdsbelastende teknologi. Dette skift viser, at der ikke er en automatik mellem nyetableret industriproduktion og arbejdsmiljøvenlig teknologi. Nytayloriseringen er derimod betinget af den multinationale koncerns generalisering af sit produktionskoncept indenfor sin virksomhedsstruktur på verdensplan. Denne teknologi- og arbejdsorganisationspolitik viser, at postfordismen som en generel forklaringsramme ikke passer til al industriel udvikling. Udviklingen er bl.a. afhængig af skiftende ejerforhold.
En koncernpolitik, der ikke er baseret på HRM, men på en mere traditionel ledelsesopfattelse modsvarende den tayloristiske organisation.
En bevægelse fra et muligt dereguleringsforsøg til en stærk integration af tillidsrepræsentanterne i et udvidet samarbejde på baggrund af en styrkeforholdsvurdering.
En øget adgang til fleksibilitet.

Arbejderkollektivets styrkeposition bevirker, at det er integreret i et aktivt samarbejde på alle niveauer i virksomheden. I det næste afsnit vil jeg yderligere forfølge, hvordan industriarbejderne ser på denne samarbejdslinje.

## 7.3 Fagpolitisk strategi I – forholdet mellem konflikt og samarbejde

Et af resultaterne af kollektivets udvikling fra perioden i den gamle fabrik til den nye er skiftet i den fagpolitiske strategi. Lysgaards teori om arbejderkollektivet er i min fortolkning ikke en konfliktteori, og slet ikke en teori, der lægger vægt på strejken. I industriarbejdernes fortællinger om perioden i den gamle fabrik kan man imidlertid få et billede frem, der netop giver mening til betegnelserne konfliktende arbejderkollektiv eller konfliktorienteret kollektivisme. Skiftet er, hvad jeg vil betegne som et skift fra en konfliktorienteret kollektivisme til, eller hen imod, en samarbejdsorienteret kollektivisme. Dette skift vil blive behandlet nedenfor. Den optik, der lægges ned over materialet, er at udkrystallisere og præsentere først tillidsrepræsentanternes og ledelsens opfattelse af skiftet, og herefter 5 forskellige holdninger blandt industriarbejderne til dette skift.

De begrundelser, tillidsrepræsentanterne giver for skiftet fra en konfliktorienteret kollektivisme til en samarbejdsorienteret kollektivisme, henviser dels til industriarbejdernes erfaringer og til et generationsskifte blandt tillidsrepræsentanterne under perioden i den gamle fabrik. Forandringen manifesterer sig i antallet af arbejdsnedlæggelser og deres karakter. Man er gået fra et højt konfliktniveau, der kunne indbefatte alle produktionsafdelinger, til et lavere konfliktniveau uden alle afdelingers deltagelse. I den gamle fabrik kulminerede antallet i et enkelt år med et større antal arbejdsnedlæggelser faldende til, hvad jeg gennem beretningerne kan opgøre til 10 arbejdsnedlæggelser over en treårig periode i den nye fabrik.

Den konfliktorienterede kollektivisme kan forstås som en del af den selvbevidste arbejderkultur, konkret initieret af en karismatisk fællestillidsrepræsentant, som i sin mangeårige periode som tillidsrepræsentant opnåede resultater især i forhold til lønudvikling og lokalaftaler om arbejdsvilkår m.m. Denne kollektivisme udviklede sig efter de nuværende tillidsrepræsentanters analyse til irrationelle og fastlåste konfliktrelationer mellem lige hårde og afvisende modparter. Forhandlingsmiljøet var præget af gensidig mistillid, og arbejdet blev nedlagt for selv bagatelagtige spørgsmål.

Tilstanden beskrives af de nuværende tillidsrepræsentanter som ”*ét langt slagsmål mellem direktøren og fællestillidsrepræsentanten om at få ret.”* Fællestillidsrepræsentanten kunne organisere arbejdsnedlæggelser, hvor det ramte ledelsen hårdest, og ledelsen kunne *”finde på og fremprovokere en strejke, hvis det var, at man var produktionsmæssigt bagud. Så var det lige pludselig ikke virksomhedens skyld, at man var bagud.”* Der foregik en fagpolitisk oplæring af de nuværende tillidsrepræsentanter, men på konfliktdimensionen har de nyudviklet linjen. Den nuværende fællestillidsrepræsentant udtaler:

”Mange kollegaer mener, at vi havde større indflydelse dengang, fordi der var mange arbejdsnedlæggelser, og - hvordan skal jeg sige det – jo, at mange *troede*, vi havde større indflydelse. Men faktisk så var man også fraholdt *vanvittigt mange ting*, fordi du kom aldrig ind i dem. For der var jo krig. Hvor vi i dag har utroligt meget indflydelse på lederskab af fabrikken, og et *forholdsvist* godt samarbejde.”

Tillidsrepræsentanten for KAD fremlægger en lignende vurdering:

”Vi har meget meget mere indflydelse, og også *direkte indflydelse*, end vi har haft nogen sinde i den gamle fabrik. Det er lige før. Altså, når vi kommer med ting både til direktøren og ledelsen i det hele taget, så bliver vi sgu taget alvorligt. Altså, det er jo ikke altid vi er enige, men vi får dialogen.”

Gennem denne stærkere integration i samarbejdet udvikledes en samarbejdskultur indenfor forhandlingssystemet og et vist tillidsforhold til ledelsen. ”*Direktøren han kommer selv nede fra gulvet af, og snakker et sprog, der er lige ud af landevejen, og vi har stor tillid til hinanden. Vi siger tingene som de er, og ikke pakker dem ind.”*

Som det præsenteres her af tillidsrepræsentanterne kunne man få den tanke, at skiftet er sket på baggrund af tillidsrepræsentanternes og ledelsesrepræsentanternes subjektive valg. Spørgsmålet, der melder sig i denne forbindelse, er, hvilket beslutningsgrundlag, der er for en samarbejdende kollektivisme ud over de tillidsskabende relationer, der tales om her. Materialet peger på bestemte styrkemarkører, som begge parter er bevidste om, og som samarbejdet synes at hvile på.

Ledelsesrepræsentanten er inde på denne problematik (jf. ovenfor om at balancere på en knivskarp æg) og tillidsrepræsentanterne kaster yderligere lys over spørgsmålet, når de udtaler, at ledelsen tager styrkeforholdet i betragtning vedr. outsourcing:

”De (ledelsen, EC) ved, at der er en fare i at gøre det (outsource, EC). De tager os med i overvejelserne, ikke altså direkte, men de siger: ’Hvad vil klubberne sige til, at det sker.’ Altså den risiko kalkule har de inde.”

Ud over de historiske erfaringer peger materialet på, at der bevidst tænkes styrkeforhold. Denne tænkning skal ikke blot forstås som en ubevidst rutiniseret praksis på baggrund af erfaringer i feltet og samarbejdsrelationen. Der er også tale om en bevidst reflekteret afkodning af modpartens motiver, samt hvilke styrkemarkører, parterne har til rådighed generelt.

Én styrkemarkør synes at være kollektivets organisatoriske formåen, som fremkommer i følgende passage, hvor fællestillidsrepræsentanten udtaler:

”Altså som jeg ser det, der har ledelsen contra klubberne et styrkeforhold, som er forholdsvis lige. At hvis de sætter for meget trumf på, så ved de godt, at klubben er stærk. Og det er dér, styrkeforholdet det ligger. Og det er med til at vi finder sgu nemmere ud af tingene. Fordi lige som vi synes, at der ikke behøver at være en helvedes masse arbejdsnedlæggelser, så tror jeg, at direktøren mener det samme. Så finder vi ud af det, den vej rundt.”

Denne vurdering er der overensstemmelse om mellem klubberne. Tillidsrepræsentanten for KAD udtaler til samme spørgsmål:

”Hvis du ikke har et stærkt fagligt arbejde, du kan stå imod med, så kan ledelsen banke nogle ting igennem. Men de ved, at vi har styrke til at stå imod med, fx hvis man skulle forestille sig udlicitering. Så der tror jeg, at man vil tænke sig om en ekstra gang.”

Den organisatoriske kapacitet henviser i citaterne til at have et stærkt fagligt arbejde. I materialet henviser tillidsrepræsentanterne til enhedsorganisationen, aktivitetsniveauet, medlemsopbakningen og videre ud til en fælles problemtolkning blandt hovedparten af industriarbejderne.

Den anden styrkemarkør er strukturelt bestemt. Den refererer til de ressourcer, industriarbejderne har i kraft af deres stilling i produktionen. Produktionens organisering efter Just-in-Time-princippet gør produktionen sårbar. Finder leveringen af produktet til kunderne ikke sted, bliver forholdet til kunderne anstrengt, og virksomhedens fortjeneste forsvinder. Bevidstheden om denne styrkemarkør er bredt tilstede blandt industriarbejderne. En af de strejkende i en arbejdsnedlæggelse i undersøgelsesperioden mod fleksibilitet udtaler: *"De (ledelsen, EC) har en smule respekt, når vi sætter os. For så bliver der ikke leveret noget ud af huset ... Vi har en lille trumf i den dér."*

Denne strukturelle styrkemarkør er indtænkt i styrkeforholdet som en uformuleret præmis for samarbejdet mellem parterne, dvs. uden at den ekspliciteres. Ud fra denne præmis arbejder tillidsrepræsentanterne for at undgå arbejdsnedlæggelser. For lige som styrkemarkøren lægger et pres på ledelsen, vil der omvendt lægges et pres på virksomhedens eksistens på sigt, hvis styrkemarkøren anvendes i et omfang, som i den konfliktorienterede kollektivismes periode. (Selv om fagforeningens 'jobejerskab' strategi viste sig bæredygtig, vil tillidsrepræsentanterne ikke for enhver pris ud i en ny virksomhedsoverdragelsesproces).

Opsummerende omkring styrkeforholdet og styrkeforholdstænkningen besidder kollektivet både en strukturel og en organisatorisk kapacitet som er faktiske magtressourcer, kollektivet kan anvende. Magtressourcerne regulerer relationerne til ledelsen og ligger som en implicit præmis for den samarbejdsrelation, der er etableret.

**Industriarbejdernes positioner**

Industriarbejderne er ikke enige om dette skift fra den konfliktorienterede kollektivisme til den samarbejdsorienterede kollektivisme. Ud fra materialet kan der stilles 5 positioner op. Position 1 og 2 tegnes af industriarbejdere, der har været ansat i den gamle fabrik, og som besidder erfaringer med den konfliktorienterede kollektivisme og arbejdsvilkårenes udvikling. Position 3 og 4 repræsenterer modsatrettede synspunkter blandt nyansatte og unge. Position 5 udtrykker et særligt synspunkt.

Positionerne er: 1) forbehold mod skiftet ud fra et strategisk fagpolitisk standpunkt; 2) forbehold mod skiftet ud fra et erfaringsbaseret kollektivistisk standpunkt; 3) tilslutning blandt nytilkomne unge til en konfliktorienteret linje i overensstemmelse med position 1 og 2; 4) en afvisende holdning til en konfliktorienteret linje blandt nytilkomne, og 5) et særligt synspunkt mod en konfliktorienteret linje på baggrund af negative strejkeerfaringer.

*Den første position* udtrykker forbehold mod skiftet. Forbeholdet formuleres inden for den kreds, der fører de fagpolitiske strategidiskussioner på et udvidet kollektivistisk grundlag. Det er kollektivets politikbærende gruppe, jeg her afgrænser begrebsligt. Tillidsrepræsentanterne er indeholdt i denne gruppe, hvor også bestyrelsesmedlemmer og talspersoner udgør rygraden. Denne politikbærende gruppes strategiske helhedsbetragtninger anser jeg som vigtige. De er tættere på kollegaerne end tillidsrepræsentanterne og fjernere fra den ansvarlighed, samarbejdsrelationen med ledelsen etablerer, og de kan (til en vis grad) igangsætte eller tilbageholde arbejdsnedlæggelser. I deres tolkning rummer den samarbejdsorienterede linje en risiko for fagpolitisk og bevidstheds-mæssig passivisering. Om den fagpolitiske passivisering siges det:

”Der er lang tid siden vi havde haft en rigtig strejke. Hvor man kan sige, at al ting bliver forhandlet og på fleksibiliteten, der bøjer man af hele tiden. Et eller andet sted en gang imellem mangler der kamp, hvor vi siger: Nej, nu går vi ikke længere ned i niveau.”

Den bevidsthedsmæssige passivitet ses i relation til, hvad dette lag opfatter som kollektiviteten og fællesskabets betydning for bevidsthedsdannelsen:

”Altså dengang vi stadigvæk kæmpede meget om alting – så ville den, så ville det være med oppe i tiden hele tiden altså. Så ville folk hele tiden være opmærksomme på, at vi kæmpede. Så de ville være mere motiverede for og sige: ’D*et vil vi ikke.’* Og der kan man sige, der går den der måske lidt i bølgedal, ikke. Fordi at folk ikke hele tiden bliver husket på: ’Jamen hvad er den faglige organisation, hvad er den faglige kamp.’”

Dette lag opfatter sig som en del af kollektivets lederskab sammen med tillidsrepræsentanterne. Det kan ud fra Lysgaard forstås som kollektivets funktionelt forpligtigende element, der tænker strategisk og er optaget af at gøre kollektivet så stærkt som muligt. Det skiller sig fra tillidsrepræsentanterne og Lysgaards definition på det funktionelt forpligtigende element ved, at det er mere tilpasningsskeptisk. Det bygger på en forståelse af, at kollektivitet skal forstås som et aktivt skabende princip, der er knyttet til handling.

*”Bølgedalen”* refererer ikke kun til skiftet til den samarbejdsorienterede kollektivisme, men også til den aktuelle økonomiske konjunktur og fyringsrunderne, som - og her er denne position enig med tillidsrepræsentanterne – begrænser de fagpolitiske muligheder. Disse punkter er genstand for en løbende refleksion og diskussion, hvor tillidsrepræsentanterne får modspil, og samarbejdslinjen problematiseres. Interesserne opleves som værende under pres, der sættes ikke i tilstrækkelig grad *”hårdt mod hårdt”,* og dette lag kan også tolkes som liggende i en venteposition på grund af styrkeforholdet:

”Ledelsen tror, vi er lullet i søvn. Hvis vi begynder at mærke, at der kan ske fremdrift i produktionen, og at man bare glemmer os, og vi bliver ved med at råbe op, og der ikke sker noget, så ender det bare med, at vi sørger for, der ikke kommer noget produktion.”

Opsummerende er den politikbærende gruppe samarbejdskritisk (uden at være samarbejdsafvisende). Den distancerer sig fra, hvad der ses som de irrationelle elementer i den konfliktorienterede kollektivisme i den gamle fabrik, men fastholder, hvad der ses som kollektivismens rationelle kerne: styrke og aktivitet som forudsætning for bevidsthed om kollektivitet, og herudfra en optagethed af forholdet mellem konjunktur, bevidsthed og aktivitet.

Selv om der er disse forskelle mellem tillidsrepræsentanterne og gruppen, er det ikke ensbetydende med, at tillidsrepræsentanterne nødvendigvis er utilfredse med de arbejdsnedlæggelser, der finder sted. Arbejdsnedlæggelserne viser ledelsen styrken bag forhandlingspositionen. For så vidt kan den fagpolitiske strategi forstås således, at tillidsrepræsentanterne passivt accepterer eller aktivt tilskynder til et fagligt pres fra deres samarbejdsposition (jf. teorigennemgangen).

*Den anden position* tegnes af industriarbejdere fra den gamle fabrik. Her opleves den kollektivistiske linje og dens principper som svækkede som følge af samarbejdslinjen. En af disse industriarbejdere, 43-årige Lillian, fortæller:

"Men vi skal til at føre en hårdere linje igen, fordi hvis du henvender dig med noget, sikkerhed, arbejdsplaner, så bliver du ligesom fejet væk. Også den måde, folk blev behandlet på i forbindelse med fyringsrunderne, og at der foregår overarbejde samtidig med fyringer."… "De (tillidsrepræsentanterne, EC) siger: Det er nyt, giv det en chance. Men det kan man ikke blive ved med at sige."

Men positionen er også kritisk og lægger delvist afstand til måden den konfliktorienterede kollektivisme tidligere blev praktiseret på. I tilbageblikket erkendes arbejdsnedlæggelser i den gamle fabrik som værende for "*småting, der blev kørt op",* og som ikke stod i et rimeligt forhold til de hændelser, der udløste dem. Lillian siger: "*Når jeg tænker tilbage på, hvad vi sad på røven for, så kan jeg være hovedrystende i dag. Hvor jeg vil sige, dét skal vi ikke tilbage til."*

Lillian repræsenterer en tendens blandt industriarbejdere, der har været gennem en erkendelsesproces. Denne proces må ses på baggrund af de gennemgribende forandringsprocesser, industriarbejderne har været igennem i virksomhedsoverdragelsesprocessen. Processen indeholder fælles træk i erfaringsdannelsen. I forenklet form kan erfaringsdannelsen fremstilles som sideløbende med en række komplekse udviklingsprocesser: 1) tab af licitation – usikkerhed; 2) virksomhedsoverdragelsen - usikkerhed afhjulpet ved kollektivitet; 3) ny fabrik 3a) pionerånd og 3b) kritik af teknologi og arbejdsvilkår; 4a) samarbejdende og dialogpræget ledelsespolitik med åbne stormøder og nyhedsbreve, 4b) økonomisk detailstyring udskyder investeringer og løfter om bedre arbejdsvilkår, 4c) fleksibilitet i en større skala (fører til revurdering af ledelsen og fagforeningspolitikken), 5) relativ ansættelsessikkerhed får sin modsætning i branchens krise og tre fyringsrunder.

I alle stadier af processen finder der en refleksion sted i forhold til den klassiske og den nye kollektivisme. Den skitserede udvikling har vedligeholdt og udviklet dette lag kritisk ambivalent i forhold til forandringsprocesserne, ledelsesstil og samarbejdsorientering. Dette lag kan igangsætte arbejdsnedlæggelser eller aktivt støtte op om en situationelt betinget konfliktorienteret linje. Solidariteten tolkes at have fået mindre gyldighed og efterlyses som et fornyet handlegrundlag.

I den måde jeg har fremlagt positionen på, ses den begrundet i en rationalitet i forhold til aktuelle erfaringer. I fortællingerne ses imidlertid også en kulturel dimension: Begivenheder i den gamle fabrik rekapitulerer noget centralt i denne kultur (som også findes i det funktionelt forpligtigende lag): følelsen af styrke og sammenhold. Samtidig med at det irrationelle i den konfliktorienterede kollektivisme afvises, udtrykkes der et ønske om at kunne handle i et fællesskab.

*Den tredje position* tegnes af nytilkomne overvejende unge, der støtter en situationelt betinget konfliktorientering. I problemtolkning kunne positionen rummes inden for den netop beskrevne position, men den relaterer sig selvsagt ikke til erfaringer med den konfliktorienterede kollektivisme og til arbejdskulturen herfra. Grundlaget i positionens orientering er konkrete erfaringer og assimilering til normsætning og kollektivideologi (fx sammenhold/solidaritet). De konkrete erfaringer udspringer af forholdet mellem den økonomiske detailstyring og løfterne om forbedring af arbejdsvilkårene.

”Der er nogle ting, der er lovet, som der ikke gøres noget ved. Hvor man kan sige, at der går rygter om, at folk vil sætte sig ned på grund af det. Og så lige pludselig, så er der penge til det, ikke. Det virker måske lidt underligt, hvorfor man skulle så langt ud hver gang, før pengene findes, ikke.”

Denne position oplever det som et paradoks, at selv beskedne forbedringer først opnås, efter en arbejdsnedlæggelse er stillet i udsigt eller, at industriarbejderne har meddelt, at de ikke arbejder ved bestemte maskiner, fordi et lovet sikkerhedstiltag er udeblevet. Vilkårene og hverdagserfaringen: *”Ledelsen holder ikke hvad, de lover og det er kun, når vi truer med at sætte os, at vi får vores krav igennem”* udvikler en modsætning til ledelsespolitikken.

*Den fjerde position* er afvisende over for den konfliktorienterede kollektivisme, der ses som dominerende i den uofficielle kollektivkultur og fagforeningens politik. Positionen ønsker en samarbejdsorienteret linje om fællesinteresser med ledelsen. Arbejdsnedlæggelser og konfliktretten anses for nødvendig, men kun på vitale interessespørgsmål.

Denne position udtrykkes af Louise, 24 år. Hun er kritisk over for en latent konfliktkultur, som hun ser som rådende. Kulturen ser hun udtrykt i tilløb til eller i gennemførte arbejdsnedlæggelser for bagatelagtige spørgsmål. Hun beskriver disse tilløb som, at: *”der var ikke noget håndgribeligt på bordet til, at det skulle være en regulær arbejdsnedlæggelse. Altså, der var ikke noget bid i det. Og herude, der sætter de sig for ingen ting.”* Hun giver et eksempel på, at fagligt aktive som svar på et opstået problem med en arbejdsleder, der ikke ville give hende fri, sagde, at:

”hvis der var et problem, så kunne vi jo sætte os. Men altså, det er jo ikke noget at sætte sig for. Det er bare noget med, at der må fagforeningen tage affære, snakke med arbejdslederen om, at det skal vi bare have stoppet.”

I stedet skal en arbejdsnedlæggelse være: *”noget med hold i.” … ”Så skal det ikke bare være fordi vores kaffepause bliver skubbet 5 minutter.” … ”Bagatelsager, det hører sig ikke til. Det er noget andet hvis de, ja eksempelvis fjerner vores frokostpause. Så kunne jeg forstå det.”*

Hun formulerer interessespørgsmål, som skal forfølges, og der kan eksistere et modsætningsforhold til arbejdsledere og ledelsen. En ”de-vi” skillelinje er imidlertid ikke en generel tolkningsramme for hende, selv om hun en gang imellem benytter terminologien.

”Og egentligt er det et dårligt redskab, synes jeg. Hvor man kan snakke om tingene og lægge nogle krav ned. Altså, hvis man så ikke kan blive enige, og det er for noget ordentligt, så kan man godt få mig med. Men altså det her med ’nu sætter vi os bare’, det er helt … ja!” (underforstået: ”tåbeligt”, EC).

I interviewet taler hun andre interessespørgsmål frem, men hun kan ikke adressere, hvordan de skal løses. Hun taler om fyringsrundernes negative virkninger for hende selv og kollegaerne i form af usikkerhed og mismod, samt det vanskelige i at få et nyt sammenbragt arbejdsfællesskab til at fungere efter hver fyringsrunde. Hun taler om splittelsen mellem skifteholdene omkring præstation. Om perioder med et misforhold mellem bemanding og præstation, om hvordan man skal *”knokle derudaf,”* og om hvordan produktionschefen *”pisker dem frem.”* Hun har ud fra fortællingen en

evne til at kunne skelne mellem, hvad der er væsentligt at gøre til interessespørgsmål og konflikt, og hvad der ikke er.
Hun formulerer sit synspunkt som nytilkommen til kollektivet fra middelklassen med et år på et universitetsstudium som baggrund, og hun har et kritisk og ambivalent forhold til den måde både kollektivet og ledelsespolitikken fungerer på. I modsætning til andre interviewede unge er hun ikke assimileret til kollektivkulturen.

Jeg skal i temaet om læreprocesser i kapitel 11 særskilt tage hendes position op, fordi den kan bidrage til forståelsen af, hvordan de livshistoriske forudsætninger bidrager til en tilslutning eller en distance til kollektivet. Her er det mit ærinde at vise positionen som tendens i kollektivet i forhold til den konfliktorienterede linje.

*Den femte position* er entydigt tilhænger af samarbejdsorienteringen og er både principielt og situationelt imod arbejdsnedlæggelser under enhver form. Positionen tegnes af Connie, 44 år, og hun henviser dels til negative strejkeerfaringer på en tidligere arbejdsplads, dels til en arbejdsnedlæggelse i produktionsafdelingen og dels til fælles interesser med ledelsen i at få virksomheden til at overleve i en økonomisk trængt branche med beskæftigelsesmæssig usikkerhed.

Connie er optaget af at eksponere de tidligere strejkeerfaringer som grundlag for hendes stilling. Erfaringerne stammer fra et sygehus, hvor Connie deltog i en række arbejdsnedlæggelser i 1980'erne, der endte uden væsentlige resultater. Erfaringen udtrykkes både som et fagpolitisk nederlag og som en personligt fornedrende situation. Connie fortæller, at hun ikke orker at tænke på en situation, hvor arbejdet bliver nedlagt igen: *"Jeg har strejket hele mit liv, jeg gider ikke strejke mere."* På sygehuset var der tradition for, at *"man strejkede for et godt ord."* Når den fagpolitisk toneangivende mandlige faggruppe strejkede, sympatistrejkede Connies faggruppe. Men strejkerne stod ikke mål med resultaterne. Det var:

"… ledelsen eller de øverste, der har løbet med sejren. Vi fik engang en kæmpe bod, kan jeg huske, som vi betalte af i flere år. Og pludselig miste en månedsløn, ikke altså. Der var jo, der var jo mange, som gik neden om og hjem dengang, kan jeg huske. Fordi det havde så store økonomiske omkostninger for os. Så hver gang jeg hører ordet strejke, så rejser nakkehårene sig. Så tænker jeg dengang, der gik jeg på socialkontoret. Siger om jeg ikke kunne låne til en månedsløn. Men der var ingen hjælp at hente."

Connie holder også fagforeningen ansvarlig for den situation, hun og kollegaerne kom til at stå i. Fagforeningen burde have støttet under bordet. *"Hvor var fagforeningen på det tidspunkt?"* Connie forholder sig her ikke til de fagretslige regler, der gælder for fagforeningers stilling i en overenskomststridig arbejdsnedlæggelse. Hun tænker praktisk. Kollegaerne stod i økonomiske vanskeligheder, og fagforeningen ydede ikke hjælp.

"Selvfølgelig var det en ulovlig strejke, men altså vi betaler så mange, mange penge til kasser og kunne man så ikke have flyttet lidt rundt på klubkasserne eller julefrokosten og sådan noget. Så givet nogle folk nogle, så de i hvert fald bare kunne betale huslejen. Så jeg har fået noget antipati siden dengang. Jeg får bare lov at betale, men den (fagforeningen, EC) er her overhovedet ikke, når jeg har brug for dem."

De negative strejkeerfaringer og den ydmygende situation på socialkontoret er kropsligt indlejrede. Når Connie siger, at *"nakkehårene rejser sig,"* hvis muligheden for en arbejdsnedlæggelse foreligger, er det i bogstavelig forstand en fysisk reaktion hos Connie, som viser sig ved ubehag og irritation, når hun fortæller om oplevelsen, hvilket peger på erfaringens indlejrethed hos hende.

Connie var ansat i to år i den gamle fabrik, og hun reagerer med latter og hovedrysten over nogle af de bagatelagtige arbejdsnedlæggelser, der fandt sted der. Hun oplever, at denne konflikttradition er fulgt med over i den nye fabrik i modereret form. Connies hold nedlagde arbejdet for en kollega, der havde et højt sygefravær i prøveperioden og derfor ikke blev fastansat. Holdet var delt i to lejre: *"Jeg sætter mig ikke og strejker for en kollega, som jeg ikke kan regne med som en kollega, for han er her jo aldrig."* Men dominerende kollegaer på holdet fik ifølge Connie trumfet deres vilje igennem, og holdet gik i kantinen. Direktøren fik imidlertid hurtigt de strejkende i arbejde igen.

*"Ja, der skete jo det, at han, direktøren (navn udeladt, EC), kom og sagde, at hvis vi ikke gik i arbejde, så blev hele banden fyret, ikke. Og så gik vi i arbejde, og så blev der ikke mere af det."* Denne løsning er Connie imidlertid også skeptisk overfor, for selv om den konkrete sag hermed var afgjort *"og uddebatteret",* så foregår der ikke på holdet en dialog om, hvorfor sagen kom så vidt, og hvorfor man var delt i to lejre. *"Vi får ikke nogen dialoger efter, vel. Så er det lige som om: Nå, nu er det glemt, og så venter vi til næste gang. Og så popper det op igen."* Endvidere er ledelsen ifølge Connie heller ikke god til at følge op på personalepolitikken, og herudfra kan der ifølge Connie ligge nogle frustrationer hos kollegaerne: *"Så kammer det over. Der er nogle frustrationer, man ikke kommer af med."* Connie henviser her til frustrationer om arbejdsvilkår, kollegiale uoverensstemmelser af rationel og irrationel karakter samt arbejdsledelsens personalepolitik, som hun i forhold til hendes tidligere ansættelser i det offentlige finder utidssvarende. Der mangler introduktion, anerkendelse, lydhørhed og indflydelse.

På den anden side kan det være nødvendigt at acceptere forhold, der opleves ufordelagtige, hvis virksomheden skal organisere sin produktion og klare sig bedre. I Connies afdeling fik de med en uges varsel ændret mødetiden fra kl. 7 til kl. 6, hvor Connie siger: "*Der vil jeg da også indrømme i starten, at jeg tænke: 'Hvad er det for noget. Altså. Det kan man da ikke bare.' Men hvis det er løsningen for firmaet. Der er jo ikke nogen, der tvinger os til at blive her, vel?"* Firmaets dispositioner kan således være forkerte, men det giver ikke ret til at gå uden for samarbejdet og dialogen, ifølge Connie. For i sidste ende kan arbejdsnedlæggelser koste kunder: *"Det går ud over firmaet i sidste ende. Og hvem er firmaet, det er os selv, ikke."* Hun ser positivt på de netop afholdte stormøder i kantinen, hvor direktøren har appelleret til alle ansatte om at stå sammen og sikre virksomhedens overlevelse. *"Hele firmaets ånd har ændret sig efter, at direktøren (navn udeladt, EC) har snakket om at løfte i flok."*

Connies holdning til den konfliktorienterede linje er enestående i den forstand, at hun formulerede sit standpunkt både principielt og gældende for enhver situation, hvilket der ikke var andre industriarbejdere i materialet, der gjorde. Connies synspunkt eksisterer imidlertid i mere betingede former hos industriarbejdere, der var påvirket af den aktuelle situation med nedgang i branchen og de forestående forhandlinger om den nye licitation.

Opsummerende omkring Connies stilling til den konfliktorienterede og samarbejdsorienterede kollektivisme, støtter Connie entydigt en samarbejdsorienteret linje med en stærkere følelse af samhørighed med virksomheden end hovedtendensen i materialet, og hun er stærkt afvisende over for den konfliktorienterede kollektivisme.

**Sammenfatning**

Uenighederne i kollektivet om den fagpolitiske strategi afspejler tre forskellige typer af erfaringer i arbejderkollektivet:

- De erfaringer, der foregår i det funktionelt forpligtigende lag ud fra dets problemtolkning om interesserne sat i forhold til en vurdering af den aktuelle konjunkturs muligheder
- De erfaringer, der foregår blandt et bredere lag af industriarbejdere fra den gamle fabrik som følge af lønarbejdets historiske udvikling og forandringsprocessernes karakter
- De erfaringer, som de nyansatte og unge gennemløber. Her er det de livshistoriske erfaringer og kollektivets evne og muligheder for at indoptage de nytilkomne, der er afgørende for, om der finder en tilslutning sted til kollektivet, eller om de nytilkomne udvikler en distance.

Det strategiskift, jeg indledningsvis taler om har fundet sted, er sket på baggrund af særlige betingelser:

- Historiske erfaringer om den konfliktprægede kollektivismens irrationelle elementer.
- Styrkeforholdstænkning i forbindelse med den strukturelle styrkemarkør, der kunne udledes ud fra produktionens Just-in-Time karakter
- Arbejderkollektivets historisk udviklede evne til organisation
- Ledelsens interesse i at etablere et samarbejde med stærke tillidsrepræsentanter, med hvem der kan sikres åbninger for øget fleksibilitet og andre moderniseringstiltag.

Jeg foreslår, at den samarbejdende kollektivisme i denne case skal ses som et produkt af kollektivets styrke, dvs. der kan tales om 'integration via styrke'. Denne integration giver maksimal indflydelse for arbejderkollektivet, og kollektivets integration i samarbejdssystemet er også forudsætningen for, at ledelsen kan opnå tilslutning til forandringsprocesserne. Den konfliktorienterede kollektivisme er godt nok blevet forladt af kollektivet som den bærende strategi for at opnå resultater. Men den præmis, den konfliktende kollektivisme henviste til – styrkemarkøren om at kunne forhindre produktion og levering – er stadig aktiv. Samarbejdet hviler på en uudtalt præmis om denne styrkemarkør, og at det kan være forbundet med store omkostninger for både virksomheden og kollektivet at udløse den.

## 7.4 Faglig strategi II - interessegrundlaget

Kollektivet har, hvad jeg ud fra materialet vil betegne som et grundlag for interesserne. Grundlaget indeholder principielle værdier og politikker som et resultat af 40 års fagpolitisk og kulturel tradition og udvikling. Spørgsmålet er, om grundlaget forandres som følge af forandringsprocesserne og kollektivets nytilgang og ændrede sammensætning. Dette vil jeg se på i det følgende.

Til grundlaget knytter sig baggrundsforståelser eller helhedsopfattelser, som den politikbærende gruppe deler og som fremlægges i interviewene og i de skriftlige kilder. Baggrundsforståelserne bygger overordnet på: 1) en samfundsopfattelse, der modstiller lønarbejderinteresser og arbejdsgiverinteresser og med en ideologi om et socialt retfærdigt samfund som mål, 2) en optimistisk international analyse af mulighederne for at skabe modtræk til virksomhedsejernes internationaliseringsstrategier ved at indgå i og udvikle lokale, nationale og tværnationale organisationer mellem arbejdspladser, 3) en analyse af styrkeforholdet på det konkrete virksomhedsniveau og hvilke interesser, der egner sig til samarbejdsinitiativer på tværs af arbejdspladser for specificerede krav.

Værdierne og politikområderne, der ud fra materialet kan ses som vitale for kollektivet, er sammenhold, lighed, beskyttelse og interessefællesskab. Politikformuleringerne i forlængelse heraf er at: **1) kollektivet søger at være en enhedsorganisation, 2)** der tilstræbes **ligeløn og lighed** i ansættelses- og statusrelationerne, **3)** der udvikles **beskyttelsesforanstaltninger** og **4) interessefællesskabet defineres ud over virksomheden**.[147]

**Ad. 1. Kollektivet tilstræber at være en enhedsorganisation** og har videreført dette princip i en uofficiel aftale indgået med ledelsen om fagforeningsmedlemskab. Kollektivet kontrollerer hermed en lighedsbetingelse som forudsætning for styrke. Spørgsmålet i virksomhed A er, hvordan medlemmerne overbevises om fagforeningsideen fortolket af kollektivet, og hvordan de engageres i en kollektiv dialog om at definere og nå mål.

Materialet viser, at fagforeningsbegrundelserne understreger kollektivismen som forudsætning for varetagelsen af de individuelle interesser. For unge uden en fagforeningsmæssig socialisering sker en assimilering til kulturen gennem påvirkning fra fagforeningen samt egne erfaringer. For disse unge eller nytilkomne kan man tale om en holdningsændring fra et distanceret eller indifferent standpunkt til fagforeningsmedlemskab og fagforeningsnytte og til en tilslutning til kollektivets begrundelser for, at enhedsorganisationen stiller interesserne stærkere. Benny, 31 år med 10 års anciennitet og talsperson på 2. år fortæller:

”Jeg var fuldstændig blank med fagforeningen. Jeg anede intet om det. Det var ligegyldigt. Men jeg røg ind i P2, og der kom jeg ind på et hold, hvor der sad en i bestyrelsen. Og så derigennem har jeg simpelthen bare, blevet påvirket med det. Og fundet ud af hvad man kan komme frem til af resultater, ikke. Og så er det jo

[147] Udvælgelsen er min. Man kan indvende, at det fagpolitiske grundlag skal foldes mere ud her, fx ved at inddrage tillidsrepræsentanternes valggrund, som de fremlægger på de ordinære generalforsamlinger i klubberne eller deres fagpolitiske mål om teams, hvor et oplæg herom har cirkuleret i det politikbærende lag. Mit kriterium for punkterne er, at de skal være kendte og udtrykt af industriarbejderne.

spændende og være med til og beslutte lidt hvad, hvad der skal ske, i fremtiden. Hvad gør vi, og hvad er vores næste mål?"

'Free rider' positioner forekommer yderst sjældent på grund af ansættelsesbetingelserne. I en sådan situation har der fundet et normativt pres sted:

"Der var en, der startede herude, som ikke ville melde sig ud af den kristelige, og der gik nogle dage, hvor han kom i kantinen, så blev der sagt 'UUUH' og buet af ham, og når han gik, blev der klappet. Og så fik han også en del bemærkninger med på vejen nede i hans afdeling. Så der gik en uge eller 14 dage, så meldte han sig ind i SID."

Betydningen synes her at være, at et normativt pres kan virke optimalt, når mange aktive fagforeningsmedlemmer sammen udøver presset på få uorganiserede.

En modgående position imod fagforeningsmedlemskabet var sammensat af en række forskellige delargumenter for udmeldelse. Det gælder Connie: *"Måske en tredjedel eller sådan noget på arbejdspladsen ville melde sig ud. Jeg ville helt klart!"* Kritikken er udviklet ud fra en række forskellige holdninger og erfaringer: 1) Negative konflikterfaringer på tidligere arbejdspladser, 2) kritik af det lokale bureaukrati på arbejdspladsen: *"Jeg fatter ikke, hvad de (tillidsrepræsentanterne, EC) er her for. Og hvad de får tiden til at gå med",* 3) manglende identifikation med kollektivet og en tilsvarende stærkere identifikation med virksomheden, og 4) manglende identifikation med fagforeningernes idegrundlag om solidaritet. Det er utidssvarende, *"vi er alle blevet egoister."*

Connie repræsenterer i materialet en stærk fagforeningskritisk tendens, som forsøgsvis kan tolkes som et ønske om en individualisering af ansættelsesrelationen. Hendes holdning til fagforeningsmedlemskabet viser sig imidlertid at være et klassisk 'free rider' standpunkt. Dette fremgår af, at hun ikke ønsker at forhandle løn og arbejdsvilkår selv. Det kollektive gode anses for efterstræbelsesværdigt og uopnåeligt uden den kollektive interessevaretagelse. Afvisningen af den individuelle forhandlingsrelation fremkommer, når Connie siger:

"Nej, jeg er ikke tilhænger af at forhandle individuelt. Jeg er helt klart tilhænger af 'lige løn lige arbejde', så derfor synes jeg heller ikke, der er så meget at snakke og forhandle om (latter). Nej, det er jeg ikke tilhænger af, for nogen kan snakke og andre kan ikke snakke. Så vil der komme for stor spredning og misundelse."

Endvidere udtaler Connie en principiel tilslutning til en faglig organisations forhandlingsret med henvisning til, at hvis ikke der havde været en faglig organisation, så *"havde vi (kvinderne, EC) ikke opnået ligelønnen."* Den faglige organisation skal imidlertid organiseres anderledes og mindre bureaukratisk på centralt og decentralt niveau, ifølge Connie.

Det kollektive gode erkendes som attraktivt og skal forhandles af den faglige organisation. Connie kan ikke hævde et stærkt egennyttigt argument for 'free rider' positionen. Det er ikke et individualistisk synspunkt i den forstand, hvor hun på baggrund af egne ressourcer forestiller sig, at hun selv kan forhandle et tilsvarende gode frem. Det er et klassisk 'free rider' synspunkt, hvor hun ikke identificerer sig med kollektivet og derfor ikke vil bidrage til det kollektive godes fremskaffelse.

**Ad. 2. Lighedsskabende vilkår** prioriteres højt for at udjævne forskelle efter køn, anciennitet, erhvervsuddannelse og jobfunktion. Kollektivet har arbejdet sig frem til ligheden ved regulering af løn og pension i lønforhandlingerne over en periode. Politikførelse og kravsfremsættelser refererer til en aktiv anvendelse af solidaritetsbegrebet ideologisk og praktisk synonymt med: 1) sammenhold for interesser, 2) lighed i ansættelsesrelationerne, 3) beskyttelse af de svage og 4) hjælpsomhed og kollegialitet i arbejdsfællesskaberne. Disse solidaritetsopfattelser argumenteres i materialet ud fra erfaringer i lønarbejder-arbejdsgiver relationen og ud fra ønsket om at vise medmenneskelighed.

Materialet peger entydigt på en tilslutning til de lighedsskabende politikker. Et ønske blandt industriarbejderne om individuelle forhandlinger om vilkår forekommer ikke i materialet. En differentiering af løn efter præstation og jobfunktion forekommer i begrænset omfang som afledt af en uretfærdighedsfølelse ved forskelle i præstation eller ønske om fyraftensakkord for at opnå øget fritid. Omvendt tales om, at lige løn sikrer kollegaer med svage forhandlingskompetencer, samt reducerer indbyrdes konkurrence, manglende samarbejdsvilje og fagpolitisk splittelse.

I forskningen antages forandringsprocesserne at forstærke en individualisering, selvstyrende gruppers underminering af enhedskulturen og konkurrerende ledelsesideologier til kollektivideologien. To nedslagspunkter kan illustrere kollektivets tænkning i forhold til sådanne udviklingstendenser.

Om selvstyrende grupper udtaler et seminar for bestyrelsesmedlemmer og talspersoner, at: 1) det ikke er attraktivt at erhverve kompetence til at afskedige kollegaer, 2) rationaliseringsgevinsten skal tilfalde alle i fabrikken ligeligt som en fælles bonus og 3) grupperne skal ikke opnå kompetence til at forhandle løn og overenskomstmæssige spørgsmål.[148]

Om Lean-konceptet er kollektivets politikbærende gruppe opmærksom på, at lighed og kollegialitet kan undermineres af konceptets virksomhedsideologi og markedsøkonomiske tankegange. Fællestillidsrepræsentanten udtaler:

”I ledelsen der vil de gerne have her på (virksomhedens navn, EC) at man er **købere og sælgere** fra hinandens afdelinger. Og der siger jeg: Gu’ er vi ej, vi er kollegaer. Ham der står på lageret, og skal levere noget til mig, det er **min kollega**, der hjælper mig med at lave mit produkt. Han kommer med varerne. Men ledelsen de vil gerne have, at **så køber vi noget** af en anden afdeling og de andre, og de sælger til os. Jamen det er bare hele ideen med det, og lave om på tingene. Og de (ledelsen, EC) siger, de kan ikke forstå min holdning. ’Det er da lige meget hvad det hedder.’ Nej, det er det sgu ikke. For det er noget med, at de banker en anden holdning ind i hovedet på kollegaerne, og siger: Det er lige pludselig en anden verden, at vi skal købe og sælge alt af hinanden. Det er at gøre det markedsorienteret det hele. Og det er jeg meget imod. Jeg gør meget ud af at sige, at vi er **kollegaer**.”

I begge politikformuleringer overvejer kollektivet, hvordan det kan kontrollere lighedsbetingelserne ideologisk og praktisk. De eksisterende lighedsskabende aftaler er ikke til forhandling, hvilket virksomhedsledelsen udmærket er klar over og respekterer. Nogle af de lighedsskabende tiltag er opnået sideløbende med forandringsprocesserne gennem det formelle forhandlingssystem. Spørgsmålet i den videre analyse af forandringsprocesserne i de følgende kapitler er imidlertid,

[148] Referat fra fællesklubbens seminar om selvstyrende grupper. 2001.

hvordan kollektivet konkret indgår i forandringstiltagene og om processer, der differentierer eller fragmenterer praksis og ideologi, alligevel sætter sig igennem uanset politikformuleringerne.

**Ad. 3. Beskyttelsesaspektet** ses i kollektivets fastholdelse af Sidst-ind-først-ud princippet (herefter SIFU-princippet) i afskedigelsesrunderne for at reducere ubønhørlighed og vilkårlighed ved at beskytte nedslidte, ældre og fagpolitisk aktive samt undgå, at den enkelte ved indyndning eller bagtalelse stiller sig fordelagtigt. Kollektivet har været stærkt nok til at fastholde princippet, selv om ledelsen ønsker andre kriterier indført.

Kollektivet renoncerede imidlertid på princippet ved den seneste afskedigelsesrunde, hvor ledelsen fik adgang til at afskedige 4 ud af 26 industriarbejdere med henvisning til fraværsprocent og usædvanligt sygdomsmønster. I SID-bestyrelsen ville et mindretal stå fast på det principielle grundlag og *"sætte hårdt mod hårdt"* for *"udelukkende at ville køre på SIFU."* Opblødningen af princippet korresponderer imidlertid med to andre tendenser i kollektivet: samarbejdsorienteringen, der tilbyder ledelsen kompromis, og industriarbejdernes ambivalens over for princippet. Princippet beskytter kollektivet, men beskytter også *"de dårlige kollegaer,"* dvs. dem, der er de mest fraværende og de mindst effektive uden kollektivgodkendt grund. Denne ambivalens illustreres gennem Rune, 23 år, når han udtaler:

"Jeg kan både synes princippet er godt og dårligt. Fordi du fyrer en hel masse mennesker som, som gør en god indsats og er glade for deres arbejde og passer deres arbejde, og du lader en hel masse dårlige mennesker være tilbage. Men den mellemvej som er aftalt, synes jeg egentlig er udmærket. Fordi at hvis du fjernede SIFU-princippet 100 procent og sagde, at det op til ledelsen hver gang og vil vælge, hvem der skal fyres, og hvem der ikke skal fyres, så, så ville det blive en ubehagelig arbejdsplads og arbejde på. Så folk ville hele tiden gå og stikke til hinanden og hævde sig selv i forhold til hinanden for at sige: 'Jeg vil fandeme ikke fyres næste gang' vel. Så noget af den fællesskabsfølelse og noget af det sammenhold, man har, det ville forsvinde."

Det er kendetegnende for en del af interviewene, der tematiserer denne problematik, at de indeholder følgende punkter ud fra SIFU: 1) Fyringer (kritik af stemning/tab af kollegaer), 2) SIFU-princippet og ambivalens, 3) Krav om mere effektiv og restriktiv sygdomsopfølgning, 4a) kritik af at for få er mødt ind til at klare arbejdet og 4b) kritik af, at det bliver vanskeligere at få fri. Dvs. at kritikken af SIFU-princippet bliver talt over i en bagvedliggende problematik om retfærdigheds-sans, bemanding, arbejdspres og forfordeling, m.m.

Kritikken kan også være vævet sammen med en tilsvarende ambivalens over for selve beskyttelses-aspektet af de svage. Lillian bemærker hertil:

"Der er 60-årige mennesker, der render rundt herude, som, som egentlig ikke kan lave noget, fordi de er sgu blevet nedslidte. Men igen skal man heller ikke smide folk på gaden. Men de propper tingene over på deres kollegaers ryg, ikke."

Kollektivets fastholdelse af princippet kan forsøgsvis ses som kernearbejdskraftens gruppeegoisti-ske beskyttelse af sin beskæftigelse over for periferiarbejdskraften. Således foreslår en af ledelses-repræsentanterne, at motiverne bag princippet kan forstås. Materialet viser, at et egoistisk motiv for at fastholde princippet ikke står stærkt i materialet. Industriarbejdere med lang anciennitet er ganske

vist mindre personligt bekymrede og berørt i afskedigelsesrunderne, men dog kritiske på deres kollegaers vegne. Det generelle indtryk er endvidere, at virksomhedens situation på baggrund af branchens krise fremkalder en berørt stemning også blandt kernearbejdskraften. Dette ligger også i Richard Sennetts omtale af nedskæringsramte amerikanske virksomheder, hvor medarbejderne venter på *"næste øksehug"* i stedet for at juble over deres konkurrencemæssige forspring i forhold til de fyrede.[149]

I stedet henfører modsætningerne til vanskeligheden ved at handle entydigt. SIFU-princippet er udtryk for et dilemma, hvor uanset hvilken løsning kollektivet vælger, er der ikke entydighed i beskyttelsesforanstaltningerne. I en markedsøkonomi kan kollektivet ikke forhindre afskedigelserne, og den løsning det vælger, henviser til historiske og aktuelle erfaringer med underordningsforholdet, og hvordan beskyttelsen af medlemmer og organisation bedst finder sted herudfra.

**Ad. 4. Interessefællesskabet ud over virksomheden** har fået en ny dimension som følge af liberaliseringen, som har underlagt kollektivet multinationale koncerner. Tillidsrepræsentanterne er aktive i at udvikle internationale organiseringer og netværk som modtræk til virksomhedsledelsernes strategi med at *"true med billig arbejdskraft."*

For kollektivet og dets repræsentanter i denne case består arbejdsopgaverne bl.a. i at
tilegne almene kompetencer i sprog og internetkommunikation og at oparbejde viden om overenskomst- og aftalesystemer og arbejdsmarkedernes indretning i de lande, hvor datterselskaberne ligger. Desuden at etablere direkte kontakt til arbejdspladsrepræsentanterne i udlandet ved at kunne fravælge bureaukratiske veje i de udenlandske fagforeningssystemer, og sikre erfaringsudveksling og koordination samt vedligeholde organiseringerne.

Hovedtendensen i materialet udtrykker en støtte til fagforeningens linje ud fra en interessebaseret eller humanistisk synsvinkel. Det gælder fx støtte til arbejderne på koncernens fabrik i USA for at opnå overenskomst. Repræsentanter for de amerikanske arbejdere uddelte informationsmateriale om deres aktivitet foran fabrikken, og opmærksomheden blandt ansatte i hele koncernen var medvirkende til, at koncernen indvilgede i at tegne en overenskomst.

Et modgående og sjældent synspunkt om det internationale arbejde fremkom med udgangspunkt i en stærk identifikation med kollektivet som kulturelt og interessebaseret fællesskab overfor virksomhedsledelsen, men begrænset til at omfatte lokalområdets og koncernens arbejdspladser. Her udtryktes forbehold over for SID's internationale arbejde. Kollektivets økonomiske midler skal anvendes til gruppen og til den enkelte*: "Jeg synes de penge man betaler, de burde gå til os selv et eller andet sted. Der kan man godt være lidt egoistisk. Men det er os selv, der lægger pengene, så synes jeg også, vi selv skulle have glæde af dem" … "Altså, de (havnearbejderne i Liverpool, EC) kommer sgu da ikke her og lægger nogle penge, hvis vi strejker."* Her var der tale om en skrap grænsedragning af, hvem der er omfattet af et "vi" og solidaritetens udbredelse.

[149] Richard Sennett, s. 52, i Det fleksible menneske. 1999.

**Sammenfatning**

Kollektivet er ikke udfordret eksternt af virksomhedsledelsen eller internt blandt industriarbejderne på de centrale spørgsmål om enhedsorganisationen, lighedsideologien, lighed i ansættelsesvilkårene, beskyttelsen efter SIFU-princippet og i forhold til den eksterne interessevaretagelse og det internationale opbygningsperspektiv.

På organisationsspørgsmålet og lønspørgsmålet tænker kollektivet strategisk om, hvordan det opretholder og styrker sin position i virksomheden. Kollektivet er bevidst om, at det her kontrollerer lighedsbetingelser som forudsætning for styrke. Ved at hævde enhedsorganisationen, beslutningssystem og appel om sammenhold, stiller kollektivet sig i en stærkere forhandlingsposition over for ledelsen, og ved at hævde lige løn minimeres indbyrdes konkurrence, manglende samarbejdsvilje og fagpolitisk splittelse. Enhedsorganisationen og ligheden i ansættelsesrelationerne er ikke til forhandling, hvad virksomhedsledelsen udmærket er klar over og respekterer.

På spørgsmålet om SIFU-princippet er der delte meninger i kollektivet, og princippet er blevet blødt op. Dette må tolkes som et resultat af samarbejdsorienteringen, der tilbyder ledelsen kompromis, samt intern kritik af princippet blandt industriarbejderne.

Strategisk overvejer kollektivet i sine politikformuleringer, hvordan det kan kontrollere lighedsbetingelserne ideologisk og praktisk. I den videre analyse om forandringsprocesserne vil det blive analyseret, hvordan disse tiltag bidrager til at svække eller styrke lighedsbetingelserne og de øvrige dele af kollektivets grundlag.

## 7.5 Industri og interesser i et forandringsperspektiv

I dette kapitel om fleksibilitetsformerne og det næste om Lean-konceptet vil jeg fokusere på, hvordan industriarbejderne udvikler deres interessevaretagelse i forhold til forandringsprocesserne.

Den centraliserede decentralisering af aftalesystemet har rykket aftaleindgåelsen væk fra de lokale fagforeningers kontrol, og det lokale forhandlingssystem i virksomheden har fået tillagt flere kompetencer vedr. indgåelse af aftaler og implementering af de centrale rammeoverenskomster. Aftalerne i virksomheden er kollektivt forhandlede og skriftligt regulerede i overenskomster eller lokalaftaler. Arbejdsgivernes informationspligt er øget, og tillidsrepræsentanterne er tillagt større kompetence i administration og kontrol af fleksibilitetsformerne.
Et første blik på implementeringsformerne viser, at decentraliseringen af aftalesystemet og forandringsprocesserne i denne case har resulteret i en omfattende udvalgsstruktur, hvor forskellige underordnede forhandlingsudvalg, aktivitetsudvalg og dialogfora er nedsat i enighed mellem ledelse og tillidsrepræsentanter. I disse udvalg foregår der kampe mellem forskellige rationaler, dvs. mellem ledelsen og industriarbejderne og industriarbejderne indbyrdes.

Udvalgsstrukturen indeholder:
1) Permanente udvalg ud fra overenskomstmæssige aftaler, hvor parterne søger at **implementere udmøntning af overenskomstmæssige aftaler** under tillidsrepræsentanternes deltagelse og kontrol (fx turnusudvalgene i hver produktionsafdeling, som fastlægger skifteholdsplanerne)
2) Sagsudvalg, hvor parterne søger at løse **opståede uenigheder,** med tillidsrepræsentanternes deltagelse som mæglere (fx udlånsudvalget i forhold til funktionel fleksibilitet)
3) Udvalg for hver produktionsafdeling, hvor ledelsen inddrager industriarbejderne for at **udvikle arbejdsorganisationen** (fx Lean-udvalg, koordineringsudvalg mellem skiftehold, udvalg vedr. arbejdsindretning m.m.)
4) Sikkerhedsudvalg for hver produktionsafdeling og et hovedsikkerhedsudvalg
5) Samarbejdsprojektets udvalg, som er et konsulentunderstøttet projekt med nationale støttemidler initieret af personalechefen, hvor talspersoner samt arbejdsledere for hver produktionsafdeling drøfter forbedringer af samarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø.

Den omfattende udvalgsstruktur kan tolkes således, at ledelsen og fagforeningen er interesserede i at aktivere mange ansatte i udviklingen af arbejdspladsen ud fra samarbejdsintentionerne. Derudover kan ledelsen have selvstændige motiver, der vedrører ledelsens ønske om at skabe tilslutning til den virksomhedsøkonomiske ansvarlighed og de markedsøkonomiske forestillinger. Fagforeningen kan have en interesse i på hvert forhandlingsniveau og spørgsmål at indgå i en udvalgsstruktur med kutyme for informationspligt og høringsret for derigennem at opnå maksimal indsigt og indflydelse. Strukturen er således både præget af konsensus, men også af underliggende og konfliktende interesser. De organisatoriske nyskabelser på det lokale aftaleniveau samt overførsel af dele af aktivitetsstrukturen fra den gamle fabrik bevirker, at skønnet 25 procent af industriarbejderne deltager i en aktivitet som sikkerhedsrepræsentanter, klubbestyrelsesmedlemmer, talspersoner og medlemmer af de øvrige udvalg i strukturen.

### 7.5.1 Fleksibilitet som interessespørgsmål

Tabel 2 neden for illustrerer: 1) hvilke fleksibilitetstiltag, det har været intentionen at implementere, 2) ledelsens og kollektivets stilling til fleksibiliteten, 3) om den givne fleksibilitetsform er et konflikt-tema, 4) tilfredshedsgrad, samt 5) begrænsning, regulering og anvendelse af fleksibilitetsformen. Symbolerne er forklaret nedenfor.

**Tabel 2 Fleksibilitetsformer i virksomheden i perioden 2. halvår 2000 – 1. halvår 2004.**

| Fleksibilitetsform | Ledelsens stilling | Kollektivets stilling | Konflikt-tema | Kollektivets holdning | Begrænsning | Regulering | Anvendelse |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Løn | - | - | nej | (tilfredshed) | ledelsen kollektivet | lokal aftale overenskomst | ikke anvendt |
| Funktionel Jobrotation | + | + | nej | tilfredshed | numerisk fyringer | lokal aftale | noget anvendt |
| Funktionel Udlån | + | - | *** | utilfredshed | kollektivets regulering | ansættelses-kontrakt | meget anvendt |
| Numerisk Fyringer | + | - | * | utilfredshed | SIFU & jobbank | lokal aftale hovedaftale | meget anvendt |
| Numerisk Kontrakt/vikarer | + | - | nej | (tilfredshed) | kollektivet | overenskomst | ikke anvendt |
| Arbejdstid Hold/Weekend | + | - | * | utilfredshed | ingen | lokal aftale overenskomst | meget anvendt |
| Arbejdstid Varierende ugentlig | + | - | * | utilfredshed | ingen | lokal aftale overenskomst | lidt anvendt |
| Arbejdstid Overarbejde | + | - | ** | utilfredshed | kollektivet | overenskomst | noget anvendt |
| Arbejdstid Tilkald | + | - | * | (tilfredshed) | kollektivet | lokal aftale | ikke anvendt |
| Arbejdstid Arbejdsfordeling | - | + | nej | (tilfredshed) | ledelsen | overenskomst | ikke anvendt |
| Arbejdstid Deltid | + | - | nej | (tilfredshed) | kollektivet | overenskomst | ikke anvendt |

1) + = ønsker (øget) adgang; hvorimod - = ønsker ikke adgang/ønsker adgang begrænset.
2) *, **, *** = grad af konflikttema fra * = moderat konflikttema til *** = stærkt konflikttema.
3) Rubrikken 'Kollektivets holdning' er markeret med (tilfredshed) i parentes 4 steder, (ud for løn, numerisk kontrakt/vikar, arbejdstid tilkald og arbejdstid deltid). Dette er udtryk for, at fleksibilitetsformen ikke anvendes, og at kollektivet er tilfreds med dette. Arbejdstid, varierende ugentlig, blev indført ved undersøgelsens slutning.

Et konflikttema er defineret således, at industriarbejdernes utilfredshed med en given fleksibilitets-form udløser en formålsbestemt aktivitet, dvs. gøres til et interessespørgsmål. Denne aktivitet spænder over:

- at der i arbejdspladsens udvalgsstruktur er vedvarende uenigheder, fx om arbejdstidsfleksibiliteten vedr. turnusplanerne
- at der er en utilfredshed, der manifesterer sig som tilløb til arbejdsnedlæggelse, men opfanges af tillidsrepræsentanterne og ledelsen, hvorefter fleksibilitetstiltaget opgives, fx arbejdstidsfleksibiliteten vedr. tilkald
- at der forekommer arbejdsnedlæggelser, fx vedr. funktionel fleksibilitet eller arbejdstidsfleksibilitet vedr. varierende ugentlig arbejdstid
- at der opstår uenighed med ledelsen og mellem industriarbejderne indbyrdes samt misstemning på arbejdspladsen over et tiltag, fx vedr. overarbejde.

**Lønfleksibilitet** anvendes ikke. Ledelsen ønsker ikke at anvende denne fleksibilitetsform af hensyn til samarbejdet i produktionen og af hensyn til kollektivet. Et ønske blandt industriarbejderne om differentiering af løn ved opnåelse af tillæg efter præstation, jobfunktion eller indsats er meget lidt udbredt i materialet, og en åbning mod en individualisering af grundlønnen er der heller ikke interesse for. Lønnen er sammenlignet med lønniveauet i regionen høj, og der er tilfredshed med lønnens størrelse. Lønspørgsmålet har ikke givet anledning til konflikt ved de 1-årige forhandlinger, hvor man omtrent følger den ramme, der er fastlagt i den centrale overenskomst.

**Funktionel fleksibilitet** i form af **jobrotation** mellem produktionsafdelinger er ønsket af begge parter. Fleksibilitetsformen er en frivillig ordning forhandlet igennem på fagforeningens initiativ for at give mulighed for at afveksle arbejdet og søge forflyttelse til en anden afdeling. Ordningen har en positiv tilslutning, men begrænses af anvendelsen af numerisk fleksibilitet i forbindelse med fyringsrundernes omrokeringer.

**Funktionel fleksibilitet** i form af **udlån** af industriarbejdere til andre produktionsafdelinger fra dag til dag og time til time er ønsket af ledelsen som en afgørende fleksibilitetsform for at kunne organisere og overkomme de daglige udsving i fremmøde, produktion og afleveringsforpligtigelser.

Fleksibilitetsformen har været anvendt fra virksomhedens start og er præciseret i ansættelsesbrevet som et særligt vilkår. Industriarbejderne skal – uafhængig af den faste tilknytning til en bestemt produktionsafdeling, erhvervsuddannelse og jobfunktion – kunne bevæge sig fleksibelt i hele produktionen og være der, hvor der er størst behov for arbejdskraft. Anvendelsen af funktionel fleksibilitet i stor skala er mulig på grund af en lille specialiseringsgrad mellem afdelingerne. Således er fleksibilitet mulig begge veje i 6 ud af 8 produktionsafdelinger, mens specialiseringsgraden i de to resterende afdelinger bevirker, at den funktionelle fleksibilitet kan benyttes *fra* de to afdelinger til de 6 øvrige, men ikke den modsatte vej.

Med henvisning til ansættelsesbetingelserne argumenterer tillidsrepræsentanterne for ordningen, men hovedtendensen i kollektivets stillingtagen er entydigt imod virksomhedsledelsens intentioner med udlånet. Denne holdning er angivet i tabellen. Implementeringen af Lean-konceptet tilskynder yderligere til funktionel fleksibilitet. Lean-konceptets stramme styring af arbejdsmængde, arbejdskraft, lagerkapacitet og produktionsflow betyder, at arbejdskraften udnyttes optimalt ved at dirigere den efter variationerne i den ordreproducerende Just-in-Time produktion. Hermed øges ledelsens interesse i at få fjernet modstanden mod denne fleksibilitetsform. Dette medfører, at

fleksibilitetsformen er det mest markante konflikttema i fabrikken, hvilket behandles særskilt efter gennemgangen af fleksibilitetsformerne.

**Numerisk fleksibilitet** anvendes af ledelsen i stor skala for at tilpasse arbejdsstyrken til konjunkturudviklingen. Der anvendes tilpasning til konjunkturerne ved afskedigelsesrunder og ansættelse i forbindelse med sæsonmæssige udsving. Implementeringen af Lean-konceptet kan antages at have en skjult numerisk konsekvens. Fagforeningen søger ved hver afskedigelsesrunde at forhandle antallet af afskedigelser ned, hvilket i varierende grad lykkes. Ved den seneste afskedigelsesrunde blev antallet af afskedigelser forhandlet ned fra 51 til 26 industriarbejdere.

Den numeriske fleksibilitet er reguleret i en lokalaftale om SIFU-princippet og en jobbank for afskedigede industriarbejdere. Ledelsen skal benytte jobbanken i rækkefølge efter afskedigelsesdato og opbruge jobbanken helt, før der kan rekrutteres anden arbejdskraft. Ledelsesfastlagte afskedigelseskriterier kan således kun anvendes mellem afskedigelsesrunderne. Ledelsen begrænses hermed i bestræbelserne på at operere med en selvvalgt opdeling i kernearbejdskraft og periferiarbejdskraft efter ledelsesfastlagte kriterier.

Fleksibilitetsformen påvirker industriarbejderne, arbejdsfællesskaberne og ledelsesformerne i negativ retning. Det psykiske arbejdsmiljø påvirkes negativt i en periode efter en afskedigelsesrunde. De tilbageblevne er trykkede over at have mistet kollegaer, usikkerheden breder sig, og de sidst ansatte frygter, at det bliver dem næste gang. Arbejdsfællesskaberne brydes om, og der skal arbejdes for at genetablere samarbejde, kollegialitet og uofficielle normsætninger.[150] For arbejdsledelsen i produktionsafdelingen med den stærkeste numeriske fleksibilitet og største personalegennemstrømning vil der ifølge en arbejdsleder være en tendens til, at arbejdsledere falder tilbage til en autoritær ledelsesstil:

”Og så er du desværre nødt til at bruge den gamle arbejdslederrolle frem for coaching … Du skal starte forfra *hver gang*. *Hele tiden.* Du skal lære nye medarbejdere at kende. Du får lige pludselig mange nye ind: ’Og sådan har de gjort’ og ’sådan plejer de at gøre’ (sigter til medarbejderholdninger, EC). Og det er utroligt opslidende. Og du får ikke mulighed for at udvikle. Det er næsten afvikling hele tiden.”

**Numerisk fleksibilitet** ved ansættelse af industriarbejdere som vikarer eller på korttidskontrakter er ønsket af ledelsen, men den har ikke udnyttet bestemmelserne. Kollektivet er afvisende over for denne fleksibilitetsform og foretrækker ordinære ansættelser i forbindelse med sæsonudsving med efterfølgende mulighed for fastholdelse i tilfælde af naturlig afgang. Fagforeningens målsætning er at konvertere arbejdet til faste stillinger samt, at arbejdsstyrken skal bestå af industriarbejdere med et fast tilknytningsforhold til arbejdspladsen.

**Arbejdstidsfleksibilitet** er anvendt i stor skala ved forskellige former **for holddrift** og faste skift således, at industriarbejderne arbejder 2 ud af 3 weekender.

[150] Ansættelsespolitikken bygger på, at man antages til én bestemt produktionsafdeling for herefter at kunne søge videre til de øvrige produktionsafdelinger, hvilket betyder, at alle produktionsafdelinger mister ansatte, men relativt flest i denne produktionsafdeling.

Arbejdsledelserne og fagforeningen forsøger at oprette skift, som tilgodeser industriarbejdernes behov. Det sker ved at oprette hold, der anses som de mest attraktive for at mindske generne ved skifteholdet. På undersøgelsestidspunktet var der modsatrettede bevægelser og tilfredshedsgrader blandt industriarbejderne på spørgsmålet. 7-dags skiftet var eftertragtet og blev forsøgt øget af arbejdsledelsen i den pågældende produktionsafdeling. Omvendt fik et daghold flyttet arbejdstiden, hvilket særligt kvinder med familieforpligtigelser udtrykte utilfredshed over. Ligeledes blev faste hold i nogle produktionsafdelinger samt et fast nathold nedlagt.

Man kan sige, at målsætningen om at organisere kontinuerlig produktion uden afbrydelser og med varierende spidsbelastninger bevirker, at arbejdstidsfleksibiliteten tenderer til at 'rykke rundt på problemet'. Forandringstiltag giver aflastende åbninger nogle steder i produktionen, mens det modsatte synes at være tilfælde andre steder. Dette ligger i forlængelse af Navrbjergs undersøgelse om fleksibilitetsformernes differentierede virkninger inden for arbejderkollektivet.[151]

Fagforeningen har formuleret et perspektiv om at reducere weekendarbejdet og den ugentlige arbejdstid for skifteholdsarbejdere. En reduktion fra at arbejde i 2 ud af 3 weekender til 1 ud af 2 weekender vil ifølge ledelsesrepræsentanten og fællestillidsrepræsentanten forøge virksomhedens lønudgifter med ca. 20 procent, idet der skal ansættes mere personale for at opretholde weekend-produktionen. I erkendelse af, at dette interessespørgsmål ikke kan indfries på virksomhedsplanet, indgår kollektivet i et samarbejde ud over virksomhedsplanet. I et landsdækkende initiativ med andre arbejdspladser formuleres denne interesse.

Et særligt konflikttema vedr. arbejdstidsfleksibilitet er **skifteholdsplanerne**. Det overenskomst-mæssige protokollat for holddrift giver ledelsen ret til, at såfremt lokal enighed ikke opnås, kan ledelsen fastlægge en turnusplan for holddriften. Denne plan skal overholde bestemmelserne om holddrift, men er i øvrigt uafhængig af de enkelte ansattes arbejdstid.

Turnusplanerne og omlæggelse af turnusplanerne ved ændret holddrift er et uenighedstema. I hver produktionsafdeling er der nedsat et turnusudvalg med repræsentanter for arbejdsledelsen og industriarbejderne, og fællestillidsrepræsentantens deltagelse understreger, at det er et vitalt interessespørgsmål for kollektivet.

En afledt problematik af turnusplanerne er den individuelle adgang til fridage i forbindelse med organisering af familie- og fritidslivet, og her er der to former for adfærd fra industriarbejdernes side for at opnå de individuelle frihedsgrader.

Den ene form for praksis er, at den enkelte søger om fri hos arbejdsledelsen, og i tilfælde af, at arbejdsledelsen afviser ønsket af hensyn til at få produktionen til at hænge sammen med en given bemanding, går den enkelte, med eller uden tillidsrepræsentantens støtte, til de overordnede ledelseslag for at klage over afslaget og for at opnå den ønskede frihed. En industriarbejder udtaler:

"Hvis jeg skal et eller andet, er jeg begyndt og gå til hovedet i stedet for til røven, ikke. Men for det gider jeg ikke. Jeg gider ikke og først og gå til min arbejdsleder, for så sker der ikke noget. Så kan jeg gå til

[151] Steen E. Navrbjerg. 1999.

fagforeningen, der sker heller ikke noget. Jamen så kan jeg lige så godt starte øverst oppe, ikke. Og så gå den anden vej ned."

Den anden form for praksis er, at arbejdsfællesskabet organiserer arbejdstidsfordelingen – eventuelt med arbejdsledelsens efterfølgende accept. Her fordeles fleksibiliteten efter et internt solidarisk og frivilligt princip. Et eksempel herpå er:

"For eksempel der var på et tidspunkt en som arbejdede på vores tørn, hvor vi møder tidligt ind, klokken fem ikke. Det var noget med, at han ikke kunne møde tidligt på grund af hans dreng. Jamen så er vi alle sammen støtter, vi alle sammen bliver enige om, jamen altså, de tidlige vagter tager vi for ham. Altså. Og så må vi bare finde ud af, hvem møder ind tidligt den dag. Nå men det mig der tager den i morgen og sådan noget, ikke."

Der er en tendens i materialet, som viser, at den førstnævnte form er mere udbredt i afdelinger med enten en stærk personaleomsætning og/eller en arbejdsledelse, der betjener sig af den traditionelle ledelsesstil. Den sidstnævnte form er mere udbredt i arbejdsfællesskaber med lille udskiftning på holdet eller i produktionsafdelingen kombineret med, at arbejdsledelsen er udkoblet/accepterer kollektiv regulering.

Den første form for praksis sikrer den enkeltes aktuelle behov men bevirker, at fremmødet på et skift reduceres, og at de fremmødte i nogle tilfælde skal yde en større præstation. Medmindre der forekommer systematisk forfordeling ved, at bestemte personer vedvarende tildeles frihed (hvad materialet ikke peger på) er den lavere bemanding og højere præstation et fænomen, alle kommer ud for. Ved denne form for praksis opnår den enkelte en tilfredsstillende løsning på et aktuelt ønske. I andre situationer opleves utilfredshed ved at være en del af et decimeret hold, der skal arbejde den samme mængde produktion ind.

Den anden form, den kollektive organisationsform, tildeler arbejdsfællesskabet frihed efter sociale kriterier, og den er på forkant med, hvordan en given produktion kan fordeles eller afvikles i tilfælde af, at holdet er decimeret. Den individuelle frihed kan sikres i begge tilfælde, men den kollektive organisationsform styrker kollegialiteten, mens den individuelle svækker kollegialiteten, samt øger kritikken af arbejdsledelsen og udpeger arbejdsledelsen som det lag i virksomheden, der er hensynsløst eller inkompetent i arbejdstidstilrettelæggelsen.

**Arbejdstidsfleksibilitet** i form af **varieret ugentlig arbejdstid** efter overenskomsten er ønsket af ledelsen, og kollektivet har anerkendt dette og indgået en aftale herom. Aftalen gav anledning til forskellige reaktioner. Enten i form af accept, idet aftalen henviste til overenskomsten. Eller i form af misfornøjelse ved udsigten til øget ugentlig arbejdstid i sommerhalvåret og lavere ugentlig arbejdstid om efteråret og vinteren. Desuden blev der udtrykt bekymring over en udvidelse af arbejdsugen ud fra et beskyttelsessynspunkt. Her blev der henvist til nedslidningsrisikoen ved det i forvejen fysisk hårde og EGA-betonede arbejde. Fællestillidsrepræsentanten glemte at orientere arbejdspladsen om aftalens indgåelse, og der fandt en kortvarig arbejdsnedlæggelse sted i en af produktionsafdelingerne. Industriarbejderne ønskede at få information om aftalen, men den bagvedliggende årsag til arbejdsnedlæggelsen var frustration over det ændrede vilkår.

**Arbejdstidsfleksibilitet** i form af **overarbejde** er ønsket af ledelsen og forekommer i et begrænset omfang. Overarbejdet afvikles efter overenskomstens 11-timers regel og afspadseringsregler ud fra kollektivets politik om at konvertere merarbejde til ekstra stillinger. Ledelsen har adgang til afspadseringsfrit overarbejde i forbindelse med indkaldelse ved sygdom, og dette er et konflikttema internt i kollektivet og i forhold til ledelsen. Der har været overarbejde af et betydeligt omfang blandt de faglærte i én produktionsafdeling, bl.a. under den seneste fyringsrunde.
Ledelsen er opmærksom på, at kollektivet søger at lægge et normativt pres på de kollegaer, der arbejder over. Ledelsesrepræsentanter går derfor i offensiven mod fagligt aktive, der søger at etablere det normative pres. Dette sker ved, at ledelsesrepræsentanter stiller de fagligt aktive en afskedigelse i udsigt, hvis de fortsætter deres aktivitet. Kollektivet er således på dette spørgsmål ikke stærkt nok til at etablere en normsætning og et sanktionssystem overfor de kollegaer, der bryder med kollektivets politik.

Konsekvensen af at anvende denne fleksibilitetsform er, at ledelsen har et ekstra fleksibilitetstiltag i spidsbelastede situationer men samtidig, at tiltaget afstedkommer en generel misfornøjelse med ledelsen på arbejdspladsen generelt og mod den overarbejdende gruppe i produktionsafdelingen.

**Arbejdstidsfleksibilitet** efter **tilkald** blev i etableringsfasen ønsket af ledelsen, som fremsatte et forslag om, at en bestemt produktionsafdeling blev organiseret som tilkald fra bopæl afhængig af arbejdsmængde. Dette ønske måtte ledelsen opgive på grund af modstand fra industriarbejderne, der var utilfredse med, at arbejdsdagen ville blive delt op i flere dele med mellemliggende perioder med fritid, som ville forlænge rådighedstiden uden lønkompensation.

**Arbejdstidsfleksibilitet** i form af **arbejdsfordeling** anvendes ikke, da ledelsen i stedet ønsker at betjene sig af numerisk fleksibilitet. Kollektivet har foreslået en arbejdsfordelingsordning, men ledelsens har ikke været interesseret.

**Arbejdstidsfleksibilitet** i form af **deltid** er ønsket af ledelsen, mens fagforeningen er ultimativt imod deltid på grund af indkomstaspektet og ligestillingsaspektet. Fleksibilitetsformen er derfor ikke realistisk gennemførlig.

**Virksomhedens fleksibiliseringsstrategi**
Som det er fremgået, søger ledelsen at anvende fleksibilitetsformerne i stor skala. Overordnet set afspejler denne forøgede anvendelse af fleksibilitetsformerne den skærpede konkurrence på et eksternt marked med daglige produktionsudsving og høje krav til leveringssikkerhed og leverings-frister. Internt afspejler den øgede anvendelse ledelsens fokus på omkostningsbesparelser i alle led.
Der er en stigende generel branchemæssig usikkerhed med de tilbagevendende licitationer med optimalt 5-års interval. Virksomheden er udsat for pres fra forskellig side, fra de andre udbydere, der opererer i branchen, fra kundernes løbende vurdering af leveringsfrister og produktvariationer og fra koncernens forventninger om, at der præsteres et stigende økonomisk overskud.

Konkret kan man se virksomhedens fleksibilitetsstrategi som tilpasning til denne generelle samfundsmæssige usikkerhed ved at forandre arbejdskraftens tidslige og rumlige allokering ved at forfølge anvendelse af mange fleksibilitetsformer på én gang. Når der ses bort fra lønfleksibilitet, forsøger ledelsen principielt at få hul på anvendelsen af de fleksibilitetsformer, som er inaktive på

grund af kollektivets stilling, og den forsøger at få fjernet barriererne for yderligere anvendelse af de allerede anvendte fleksibilitetsformer.

Man kan rejse spørgsmålet, om kollektivet kunne have en interesse i at fordele de ulemper, fleksibiliteten medfører, ud på flere fleksibilitetsformer. Dette afviser kollektivet imidlertid. Begrundelsen er, at denne løsning ikke alene vil medføre en fordeling af den eksisterende fleksibilitet, men øge mængden af den samlede fleksibilitet. I kollektivet føler man sig ikke overbevist om, at det vil lykkes at holde de fleksibilitetsformer, som kollektivet mindst ønsker, nede på et lavt niveau, hvis kollektivet først en gang har givet sin accept til at åbne for anvendelsen.

**Fleksibilitetsformernes sideeffekter**

Forskningen har peget på, at hvis en strategi for fleksibilitet forfølger mange fleksibilitetsformer på en gang, kan der opstå utilsigtede sideeffekter og dysfunktionelle følgevirkninger på fleksibilitetsformer og organisation. I denne case er fleksibilitetsformerne arbejdsgiverinitierede bortset fra jobrotationen under den funktionelle fleksibilitetsform. Fleksibiliteten er ikke neutral, og nogle af fleksibilitetsformerne problematiserer beskyttelsessynspunktet eller skaber differentieringer mellem industriarbejderne. Kollektivets strategi er at begrænse de negative virkninger ud fra et beskyttelsessynspunkt og undgå de fagpolitiske uenigheder.

Sideeffekterne ved at kombinere mange fleksibilitetsprioriteringer ses at være, at den numeriske fleksibilitet sætter den frivillige og ønskede jobrotationsordning i stå, og at den fremmer dysfunktionelle træk i organisationen på grund af øget usikkerhed, dårligere psykisk arbejdsmiljø og faldende motivation.

Arbejdsfleksibiliteten med udvidelse af weekendarbejdet bevirker, at flere industriarbejdere generelt føler sig mere stressede som skifteholdsarbejdere på grund af arbejdsrytmer, der ikke stemmer overens med den biologiske rytme og familiens rytme. Kombinationen af varierende ugentlig arbejdstid med den tayloristiske arbejdsorganisering og den fysisk arbejdstunge teknologi kan få en sideeffekt ved, at eksisterende problemer i arbejdsmiljøet periodevis forstærkes i form af belastninger, øget stress og irritation. Dette udtrykkes fx som ved modviljen mod at udvide arbejdstiden ved varierende ugentlig arbejdstid i afdelinger, hvor arbejdet i forvejen opleves hårdt. Arbejdstidsfleksibiliteten i form af øget afspadseringsfrit overarbejde skaber en fagpolitisk og kulturel modsætning til dele af kollektivet, og fastholder en distanceret opposition til ledelsespolitikken.

Samlet set synes virksomhedens strategi for fleksibilitet – mange fleksibilitetsformer og nogle i stor skala - at medvirke til kollektivets forbehold mod at tilgodese ledelsens adgang til yderligere fleksibilitet.

**Arbejderkollektivet og fleksibilitetsformerne**

I analysen har jeg overvejende fremstillet kollektivet som en enhed i interesseforståelsen af forandringsprocesserne, men der kan være nuancer i kollektivet ud over de oven for anførte bl.a. mellem tillidsrepræsentanterne og deres kollegaer.

Tillidsrepræsentanterne er ud fra samarbejdsrollen i en position, hvor de skal søge at indgåede aftaler efterleves: *"Der kan ikke undgå at være overtid og mærkelige tider i en ordreproducerende virksomhed, der leverer fra dag til dag og på bestemte tidspunkter."* Det kræver kollektivets

imødekommelse og kompromisser for at sikre denne produktion: *"Vores opgave er at gøre det så spiseligt som muligt inden for de grænser, overenskomsten sætter, og det er svært." …"Fleksibilitet her betyder, at du skal være fleksibel på arbejdsgiverens præmisser og arbejdstagernes bekostning."*

Tillidsrepræsentanterne beretter om, at kollegaerne over for ledelsestiltag argumenterer, som om de stadig er i den samme virksomhed, som de altid har været, dvs. den gamle fabrik. Denne forståelse har kollegaerne, ifølge tillidsrepræsentanterne, fordi de fortsat føler, at de har en tilknytning til den samme produktion, de samme kollegaer og de samme kunder i det samme lokalområde. Tillidsrepræsentanterne argumenterer imidlertid over for deres kollegaer, at de er i en ny virksomhed med en ny ledelse, et nyt produktionsmedarbejderbegreb, et nyt produktionskoncept, og "*alt kan derfor ikke være, som det var i den gamle fabrik."*

Materialet peger imidlertid klart på, at industriarbejdernes indvendinger må forstås på baggrund af erfaringerne med den nye fleksibilitet.

**Fleksibilitetsformerne og individualiseringen**
Decentraliseringen af aftalesystemet er i forskningen antaget at kunne betyde, at der både sker en øget adgang til individuelle aftaler og herigennem en øget individualisering af ansættelsesvilkårene. Dette skulle i givet fald betyde, at decentraliseringen vil favorisere fleksibilitetsprioriteringer, der åbner for individuelle ordninger.

Dette har ikke været tilfældet på lønspørgsmålet, idet begge parter er interesseret i enhedsløn/ligeløn, og det lokale forhandlingssystem har ikke oplevet en yderligere opgavebelastning og uenighed på dette spørgsmål. Det har heller ikke generelt set været tilfældet for arbejdstidsfleksibiliteten. Der ses en stærkere tendens til arbejdstidsfleksibilitet, men der er ikke sket en individualisering af arbejdstiden i den forstand, at den enkelte industriarbejder har fået en større indflydelse på, hvordan arbejdstiden skal ligge. Derimod synes arbejdstidsfleksibilitet som konflikttema at være i stigning. Dette er en følge af holddriftsaftalen og aftalen om varieret ugentlig arbejdstid, som giver arbejdsgiverne adgang til at indføre skiftehold i mange variationer uafhængigt af den enkeltes ønsker. Tilpasningen til de fleksible ordninger foregår generelt set på produktionens præmisser og sjældent på individets.

Én undtagelse herfra er arbejdstidsfleksibiliteten i form af afspadseringsfrit overarbejde. Dette har skabt en fagpolitisk splittelse i kollektivet i forhold til målsætningen om at konvertere merarbejdet til fuldtidsstillinger og udvise solidaritetshensyn med afskedigede kollegaer. En anden undtagelse herfra er praksis i nogle af arbejdsfællesskaberne med at opnå frihed individuelt, men denne praksis kunne have arbejdsintensivering som sideeffekt.

**Fleksibilitetsformerne og interessevaretagelsen**
Decentraliseringen af forhandlingssystemet og bestemmelserne om arbejdstidsfleksibiliteten og den funktionelle fleksibilitet har ført til interessekonflikter. Modsætningerne har her været så store, at tillidsrepræsentanternes målsætning om, at kollektivet bevæger sig væk fra at anvende arbejdsnedlæggelser, ikke har kunnet indfries. Den samarbejdsorienterede kollektivisme refererer til intentio-

ner og strategier, men realiseringen af disse er samtidig afhængig af den faktisk førte ledelsespolitik.

Det er kendetegnende for udviklingen i arbejdsnedlæggelserne, at de er blevet færre i forhold til højdepunkterne i enkelte år i den gamle fabrik. De seneste konflikter henviser imidlertid overvejende til konsekvenserne af forandringsprocesserne. Hovedparten af de 10 arbejdsnedlæggelser, der har fundet sted, henviser til interessekonflikter i forbindelse med fleksibilitetsformerne eller arbejdsvilkårene og arbejdsmiljøet. Konfliktmønstret fra den gamle fabrik med dens arbejdsnedlæggelser for både interessemæssige spørgsmål og for, hvad hovedparten af industriarbejderne betegner som arbejdsnedlæggelser for bagatelagtige spørgsmål, finder ikke sted. Med til vurderingen af konfliktniveauet hører, at konfliktløsningsmekanismerne med den samarbejdsorienterede kollektivisme synes langt stærkere udviklede i den nye fabrik gennem det lokale forhandlingssystem. I undersøgelsesperiodens 7 måneder fandt tre arbejdsnedlæggelser sted. To af dem fandt sted på baggrund af utilfredshed med den funktionelle fleksibilitet og en på baggrund af utilfredshed med arbejdstidsfleksibiliteten. Virksomhedsledelsens fleksibiliseringsstrategi er en væsentlig bagvedliggende årsag til konflikternes opretholdelse og karakter.

Arbejdsgiverforeningernes intentioner om, at konflikter skulle holdes uden for virksomheden ved iværksættelsen af decentraliseringsprocessen af overenskomstsystemet, har ikke kunnet indfries i denne virksomhed.
Forklaringen på dette er, at interessekonflikterne vedr. fleksibilitetsformerne berører nogle grundlæggende måder at organisere arbejdet på. Det drejer sig dels om, hvordan industriarbejderne er i stand til at reproducere sig selv som både lønarbejdere og mennesker (arbejde og fritidsrelationen), og dels om arbejdsidentitet og arbejdsvilkår.

### 7.5.2 Funktionel fleksibilitet – et konflikttema

Illustrativt for interessekonflikterne i forbindelse med fleksibilitet vil jeg nedenfor gennemgå holdninger til og modstandsformer imod den funktionelle fleksibilitetsform. Den funktionelle fleksibilitetsform udviste den største konfliktintensitet i undersøgelsesperioden. Jeg vil inddrage den ene af de to arbejdsnedlæggelser, der fandt sted.

I princippet har ledelsen via ansættelsesbrevet og overenskomsten fuld adgang til at kunne anvende arbejdskraften funktionelt fleksibelt. I praksis har kollektivet formået at ophæve nogle af ledelsens fordele. En repræsentant for ledelsen udtaler:

**"Det er så store begrænsninger, der er på alt!** Med hvad den enkelte kan. Altså hvor mange lokalaftaler og hvordan alt skal reguleres skriftlig med hvordan. Vi er jo alle ansat som produktionsmedarbejdere (fagbetegnelse ændret, EC). Men vi kan ikke fuldt ud disponere, som vi gerne vil. Altså, så bliver der noget bøvl, og vi har også haft nogle arbejdsnedlæggelser på, at vi sender en fra P8 til P2 og fra P2 til P5. Og i sidste ende, så er det altså en ledelsesbeslutning. Og det at vi **overhovedet skal diskutere det**! Det viser noget om medarbejderkulturen!"

Begrænsningerne består som følge af et kollektivt modtræk: Industriarbejderne har i hver produktionsafdeling fået igennem, at udlånet fordeles solidarisk således, at arbejdsledelsen skal følge en navneliste, hvor den enkelte udlånes efter tur. Herved lånes den enkelte forholdsvis sjældent ud til andre afdelinger, og de ulemper, industriarbejderne oplever ved udlånet, fordeles ligeligt på alle.

Denne reguleringsform har industriarbejderne fundet nødvendig at forhandle igennem på baggrund af erfaringer med, at arbejdsledelserne udlånte de samme industriarbejdere. Herved tilstræbte arbejdsledelsen, at disse industriarbejdere igennem erfaring og oplæring i de udlånte afdelinger kunne udgøre den mest effektive arbejdskraft. Set fra ledelsens synspunkt blokerer reguleringen for, at ledelsen kan operere med hele virksomheden og arbejdskraften som et stort indre arbejdsmarked, hvor arbejdskraften kan dirigeres hen efter arbejdsmængden. Endvidere blokerer reguleringen for, at ledelsen opnår en permanent opkvalificering og indlæring af en bestemt del af arbejdskraften specialiseret til udlån. Ud fra Lysgaards teori om arbejderkollektivet kan man sige, at industriarbejderne er trængt ind på virksomhedsledelsens domæne og ved magt har tiltvunget sig adgang til indflydelse på dispositioner, som er forbeholdt virksomhedsledelsen.[152]

Industriarbejdernes arbejde er af en sådan karakter, at man kunne antage, at de ville blive glade for at blive flyttet til andet arbejde og veksle det ensformige eller fysisk belastende arbejde med andre former for arbejde. Udlånet kan i dette perspektiv ses som en form for jobrotation, som skaber et mere afvekslende og indholdsrigt arbejde. Baggrunden for industriarbejdernes regulering må imidlertid netop forstås på baggrunden af dette arbejde samt deres oplevelser i arbejdet gennem fællesskabet.

Materialet viser, at hovedparten af industriarbejderne ikke oplever, at udlånet åbner for et arbejde med mere positive oplevelseskategorier. Industriarbejdet i 6 ud af 8 produktionsafdelinger er ikke kvalitativt forskelligt, men indeholder generelt set samme grad af fysisk tungt og ensidigt gentaget arbejde. Der er således ikke tale om jobberigelse med muligheder for dygtiggørelse og udfordringer, men derimod skift mellem ensartede jobfunktioner, der ikke har et forskelligartet meningsgivende indhold.

I forhold til fællesskabsdannelserne har udlånet den negative indvirkning, at den enkelte forlader den indarbejdede kollegialitet. Endvidere begrænser udlånet den autonomi, arbejdsfællesskaberne kan have tiltaget sig ved interne solidariske reguleringer af arbejdet og fleksibilitet.[153] Endelig betragter en del af industriarbejderne arbejdet i andre produktionsafdelinger som et arbejde med ringe værdi og lav status. De vil hellere være ansættelsen foruden end at udføre dette industriarbejde.

---

[152] Jf. Lysgaard, kapitel 2.

[153] Dette var den udløsende årsag til den anden arbejdsnedlæggelse, der forekom mod udlån i undersøgelsesperioden. Arbejdsfællesskabet havde accepteret, at en kollega ville tage fri i forbindelse med sygdom i familien. Da kollegaen af denne grund senere på skiftet afviste at lade sig låne ud med henvisning hertil og forlod arbejdspladsen i sit ærinde, blev han efterfølgende fyret. Arbejdsnedlæggelsen bevirkede, at fyringen blev trukket tilbage og ændret til en skriftlig advarsel.

Disse indstillinger henfører til nogle dybere lag i identiteten, og hvordan denne identitet veksler og er aktiv for at håndtere modsigelserne i industriarbejdet.[154] Modsatrettede krav, påvirkninger og forventninger redigeres og afbalanceres for at møde industriarbejdet på en harmoniserende måde, hvilket ligger i teorien om hverdagsbevidstheden ud fra Thomas Leithäuser og Birgit Volmerg. Det er denne balance, der forstyrres ved udlånet, hvor hverdagsbevidstheden uønsket bliver udfordret, og der aktiveres modstandsformer.

Den solidariske regulering kan gøre udlån til en sjælden begivenhed for den enkelte, og holdningen til udlånet kunne her registreres ambivalent: På den ene side: *"man er vant til at være i sine trygge rammer" … "*jeg *er heller ikke begejstret for det" …"der er kedeligt at være, de har ingen musik" … "de snakker ikke med hinanden" … "de har sådan en ligegyldig indstilling til arbejdet, en 'Når vi det, så når vi det' – indstilling."* På den anden side en opskrivning til positiv oplevelseskategori, hvor udlånet accepteres, fordi det forekommer sjældent: *"Det er rart at komme rundt i huset og få indblik i, hvad der sker. Få en bedre forståelse for, hvad de andre laver."* (Jens 33 år).

På denne baggrund er det forklaret, hvorfor udlånspolitikken berører nogle grundlæggende mekanismer i bevidsthedens forsøg på distancering eller meningstilskrivning af industriarbejdet, og hvorfor den har været et uløseligt konflikttema i virksomheden. Konflikternes udløsende faktor har været arbejdsledelsernes forsøg på at tilsidesætte den solidariske regulering. Året forinden havde der været en lignende arbejdsnedlæggelse på et hold som reaktion på, at den mundtlige aftale og kutymen om udlån blev tilsidesat af arbejdsledelsen. Arbejdsnedlæggelsen resulterede i, at ledelsen måtte acceptere holdets opfattelse i situationen; men ledelsen henvendte sig efterfølgende til arbejdspladsen i et nyhedsbrev for at imødegå fremtidige arbejdsnedlæggelser. I henvendelsen hed det:

"Det er ikke første gang, at netop denne gruppe har været involveret i og genereret ulovlige arbejdsnedlæggelser, og der vil seriøst blive kigget ind i mulige konsekvenser for hele/dele af dette hold." Videre hed det: "Det gavner ikke os selv, at medarbejderne i huset er med til at forværre situationen for kunden. En arbejdsnedlæggelse af denne karakter kan betyde yderligere tab hos kunden, og det kan ikke udelukkes, at arbejdsnedlæggelsen betyder yderligere nedgang i produktionen og i sidste ende afskedigelser af kollegaer." (Nyhedsbrev marts 2003).

Den vedvarende uenighed blev henlagt til det lokale forhandlingssystem ved nedsættelse af et sagsudvalg med berørte parter fra fagforeningen og produktionsafdelingen, som fik til opgave at nå til enighed om et skriftligt protokollat for proceduren ved udlån. Dette udvalg nåede i løbet af det følgende år ikke frem til et forslag, før der opstod en lignende situation på det samme hold.

Holdet havde fået en ekstra kollega ind fra et andet hold samtidig med, at en kollega fra holdets stambemanding blev pålagt udlån, og arbejdet blev nedlagt. Efter 5 timers arbejdsnedlæggelse fik de strejkende løfte om, at der ville komme en løsning på deres problem den efterfølgende dag ved en forhandling. Da denne forhandling ikke gav resultat, nedlagde holdet kortvarigt arbejdet igen, hvorefter ledelsen skrev under på en lokalaftale om procedure for udlån mellem produktionsafdelinger, der institutionaliserer den mundtlige kutyme om, at man skal skiftes til at blive lånt ud.

[154] Jf. Thomas Leithäuser & Birgit Volmerg, kapitel 4.

Arbejdsnedlæggelsen opnåede således det, som det til lejligheden nedsatte udvalg under forhandlingssystemet ikke kunne opnå samt et resultat, som entydigt var i mange industriarbejderes interesse. Den mundtlige aftale blev overført til en lokalaftale inden for forhandlingssystemets rammer, og kutyme blev stadfæstet uafhængigt af arbejdsledelsernes konkrete forsøg på en anderledes praksis. Dermed syntes et vedvarende konflikttema om den funktionelle fleksibilitet gennem flere år at have fundet sin løsning.
Den udløsende årsag til konflikten var den umiddelbare reaktion på, at den mundtlige kutyme ikke blev overholdt, og at arbejdsledelsen ikke ville ændre sin beslutning og imødekomme holdets ønske. Diskussionen med arbejdsledelsen gjorde ikke holdet mildere stemt, tværtimod blev denne diskussion *"dråben, der fik bægeret til at flyde over:"*

"Han (arbejdslederen, EC) sagde, at det ikke er os, der styrer det, det er ham. Så sagde vi til ham: Du ved du får ballade over det her. Det ved du, at du får. Det var han fuldstændig kold overfor. Så det handler om magt. Det var en magtdemonstration, ikke andet." (Menig deltager i arbejdsnedlæggelsen).

Den betingede årsag til arbejdsnedlæggelsen handler om forhandlingssystemets ineffektivitet på spørgsmålet og dets evne til at fungere konfliktløsende. Interessemodsætningerne var for store til, at forhandlingssystemet kunne nå frem til udarbejdelsen af et protokollat. Sekundært taler holdet om andre uenigheder med arbejdsledelsen om turnusplanen og tiltaleformen m.m.

Den bagvedliggende årsag til arbejdsnedlæggelsen er et sammenstød mellem virksomhedens rationalitet sat over for de strejkendes: Ledelsens forsøg på at fremme anvendelsen af den funktionelle fleksibilitet sat overfor de strejkendes identitet og meningstilskrivning i arbejdet. Disse konflikter udtrykker den grundlæggende uenighed om funktionel fleksibilitet. De strejkende tilhører en gruppe, som slet ikke vil arbejde i virksomheden, hvis de skal lånes ud. Talspersonen for holdet udtaler:

"Hvis ikke de fik lidt garanti for, at de i hvert fald af 99 procent af tilfældene var i den gruppe (i den produktionsafdeling/EC), så tror jeg, de ville finde sig et andet arbejde. Så det handler også om, at de ikke vil ind under det produktionsmedarbejderbegreb (fagbetegnelse ændret, EC)."

Efter konfliktens afslutning henvendte ledelsen sig igen til arbejdspladsen i et nyhedsbrev, hvor ledelsen tog afstand fra holdets arbejdsnedlæggelse. Den kunne skade forholdet til kunderne og dermed forhandlinger om en ny 5-års kontrakt, som var i deres indledende fase. Endvidere ville ledelsen overveje at udlicitere dele af produktionen til underleverandører. Det sidste forhold blev eksplicit nævnt i relation til den funktion, holdet stod for. Dette blev af de strejkende afvist som en dramatisering:

"Jo, men det er jo ikke os, der bringer firmaet i klemme. Prøv at forstå en ting: Vi har en mundtlig aftale, den mundtlige aftale bliver brudt adskillige gange. På et tidspunkt, så bliver man træt af, at sådan en aftale den ikke bliver overholdt. Og så kan det jo være ligegyldigt, om der er forhandlinger i gang med kunden eller om der ikke er forhandlinger i gang med kunden. Og en arbejdsnedlæggelse vælter ikke læsset." (Menig deltager i arbejdsnedlæggelsen).

Holdet og grupper af arbejdere, der ikke er interesseret i at arbejde under de nye betingelser, er således relativt upåvirkelige af ledelsens udmelding. Den skriftlige information havde, så vidt

undersøgelsen kan vurdere, i højere grad effekt blandt de grupper af industriarbejdere, der var bekymrede over beskæftigelsesudsigterne.

**Sammenfatning**

Integrationen i forhandlingssystemet har arbejderkollektivet anvendt til at begrænse fleksibilitetstiltag samt holde uønskede fleksibilitetsformer ude. Kollektivet har begrænset ledelsesretten i forhold til numerisk fleksibilitet og funktionel fleksibilitet, hvor industriarbejderne opnåede en solidarisk regulering, som en arbejdsnedlæggelse efter ledelsens overtrædelse af praksis fik institutionaliseret. Derimod har kollektivet ikke kunnet forhindre arbejdstidsfleksibilitet i stor skala og har heller ikke kunnet forhindre en splittelse i kollektivet i spørgsmålet om overarbejdet.

Decentraliseringsprocessen har ført til en stigende aftalemængde, men tillidsrepræsentanterne har fastholdt det kollektive forhandlingsmonopol, aftalernes kollektive gyldighed og kompetencen til overvågning og kontrol med aftalerne. Fleksibiliteten har ikke åbnet for individualisering af aftaler og vilkår. Arbejdstidsfleksibilitet har generelt ikke medført, at den enkelte har fået en større indflydelse på, hvor arbejdstiden skal ligge.

Skiftet fra den konfliktorienterede kollektivisme til den samarbejdsorienterede kollektivisme har medført et fald i konfliktniveauet. De arbejdsnedlæggelser, der forekommer, henviser imidlertid generelt til utilfredshed med fleksibilitetsformerne, arbejdsvilkårene og arbejdsmiljøet. Virksomhedens fleksibiliseringsstrategi er en væsentlig årsag til konflikternes opretholdelse og karakter. Modsætningerne har vist forhandlingssystemets ineffektivitet på enkeltspørgsmål, og det officielle kollektivs målsætning om entydigt at bevæge sig fra konfliktorientering til samarbejdsorientering har ikke kunnet indfries.

Forklaringen på interessekonflikternes opståen og karakter er en kombination af, at:

1) virksomheden søger at opnå adgang til alle de aftalte former for fleksibilitet og åbne yderligere op for de eksisterende

2) fleksibilitetsformerne er arbejdsgiverinitierede og åbner ikke nødvendigvis for lønarbejderinitieret fleksibilitet

3) flerheden af fleksibilitetsformer har utilsigtede sideeffekter på andre fleksibilitetsformer, arbejdsmiljøet og relationen til virksomhedsledelsen

4) de arbejdsgiverinitierede fleksibilitetsformer berører nogle grundlæggende måder at organisere arbejdet og reproducere arbejdskraften på, samt tab af arbejdsidentitet og vanskeliggørelse af at afbalancere modsatrettede krav.

## 7.6 Lean-konceptet og interesserne

Koncernledelsen har besluttet at iværksætte Lean-konceptet i hver enkelt verdensdel og i den enkelte fabrik. Lean-konceptet beskrives i koncernens præsentationsmateriale både som et produktionskoncept, der afskaffer spild og dobbelthåndteringer og en ideologi, der bearbejder holdninger og kultur.[155]

Jeg vil forstå koncernens tilgang til implementering af Lean-konceptet i en samlet strategi i de multinationale selskabers forandringer i produktionen i forlængelse af Peer Hul Kristensen: Globaliseringen og kapitalmarkederne presser de multinationale selskabers hovedkvarterer, og hovedkvarererne må agere på dette pres ved at videreformidle presset nedad i organisationen til filialerne. Lean-konceptet er en af måderne til at forsøge at imødegå svingninger, usikkerhed og forventninger på og bestå som virksomhed ved at søge efter kontinuerlige forbedringer og innovation af rutiner i produktionen.[156]

I forhold til Lean-konceptet kan der analyseres 5 positioner blandt industriarbejderne.

Den første position udtrykker en kritisk distance til Lean-konceptet forstået som et rationaliserings-koncept, der afskaffer overflødig arbejdskraft. Positionen er udtryk for en subkulturel og erfarings-baseret indsigt i virkninger af rationaliseringer, der leder frem til en modgående logik til det virksomhedsøkonomiske rationale. Den udtrykkes i vendinger som *"vi skal ikke spare os selv væk"* og *"det er bedre at holde på et par mand ekstra."*

Kritikken har således baggrund i en kulturelt indlejret bevidsthed om at beskytte sig imod effektiviseringslogikker, der medfører afskedigelser. Men den kan yderligere tolkes i lyset af den bekymring over beskæftigelsesudsigterne som følge af tre afskedigelsesrunder og i en situation, hvor virksomheden er i den indledende fase til forberedelse af en ny licitationsrunde, 5-års kontrakten. Hermed ses en af de utilsigtede sideeffekter jeg omtalte i sidste kapitel vedr. fleksibilitetsformerne. Ledelsen kombinerer i dette tilfælde den numeriske fleksibilitetsform med et rationaliseringskoncept, og dermed forstærkes reservationen overfor produktionskonceptet.

Denne reservation over for konceptet kan være kendetegnet ved en egentlig subjektiv og kollektiv modstandsform udtrykt som ikke-involvering og aflegitimering af konceptet og ledelseshensigterne. Der peges i stedet på, at man udelukkende benytter naturlig afgang i stedet for den (indirekte) numeriske konsekvens. Men reservationen kan imidlertid også være ambivalent til stede. Rune, 23 år fortæller, at konceptet på den ene side virker *"gennemtænkt og effektivt."… "Det er en god ting at få gjort firmaet så effektivt som muligt."* På den anden side er det et dilemma at tage imod

[155] Hvad er Lean? Præsentationsmateriale fra virksomhedens Lean funktion. 56 s. 2003.

[156] Peer Hull Kristensen, s. 15, 2003. Dermed ikke sagt, at hovedkvarererne trimning af datterselskaberne foregår rationelt. Der ses i denne case at være et vist slack i implementeringen af konceptet. Der fortælles om en periode, at ved besøg af koncernens repræsentanter blev alt maskinel og inventar, som ikke må befinde sig i produktionslokalerne, lastet på lastbiler og kørt væk, mens besøget stod på. Når de besøgende havde forladt virksomheden, blev det kørt tilbage og stillet op igen. Eksemplet illustrerer uoverensstemmelse mellem målsætning og praksis i koncernens politik, og hos den danske ledelse en vis pragmatisme for at fremstå moderne og efterleve de påtvungne forventninger fra ejerne. Et lignende eksempel findes hos Peer Hull Kristensen, s. 67, 2003.

ledelsens invitation til industriarbejderne til at deltage i Lean-udvalget og på informationsmøder komme med ideer til mere rationelle arbejdsgange, når det kan have den konsekvens, at der bliver nedlagt stillinger, afskediget kollegaer og, at det kan være ens egen stilling, den enkelte medvirker til bliver sparet væk: *"Og det er dét folk opfatter. De er bange for, at Lean simpelthen fjerner medarbejdere: '**Dig** har vi ikke brug for, og **dig** har vi ikke brug for, og **dig** har vi ikke brug for'."*
At Lean-konceptet bortskaffer overflødig arbejdskraft fremgår ikke på informationsmøderne. Dette er yderligere med til at uddybe reservationen, idet ledelsens præsentationer opfattes som *"fordækte*" og *"lusket." "Folk gider da ikke komme med ideer, når de ved, at der ryger to mand i deres egen afdeling."* Torsten, 24 år, fortæller:

"Jamen jeg har været til et Lean-møde (informationsmøde, EC). Jeg vil bare kalde det et pædagogmøde, fordi det var sådan: 'Ja, nu fortæller vi de små børn, hvad Lean er, så de kan se, at Lean er en god ting'. Og der sad vi så også og snakkede om, hvad det var. De fleste de sad og talte om: 'Ja men Lean det var jo sådant set ikke en god ting, fordi vi ville miste kollegaer'. Der kan man så se, hvordan folk er bange for det, som egentlig er godt for firmaet, men dårligt for deres, for os og vores kollegaer."

Ved kun at præsentere de officielle sider af konceptet opnår ledelsen, at en i forvejen latent mistillid til ledelsen holdes ved lige som en del af en modkultur. Positionens standpunkt kommer frem på præsentationsmøderne, i løbende tolkninger af ledelsens rationaliseringstiltag, i form af vagtsomhed og bekymring, når de Lean-aktive industriarbejdere fremsætter ideer, og når et Lean-tiltag implementeres.

Den anden position føjer et kritisk punkt til den første position ved at formulere modstand og modarbejdelse af konceptet på grund af de arbejdsorganisatoriske ændringer, konceptet giver anledning til.

Dette synspunkt blev spidsformuleret i en case, hvor en produktionsafdeling, som forestår kvalitetskontrol for de forudgående og efterfølgende produktionsled, blev nedlagt. Nedlæggelsen er næsten personlig ubærlig for Claus, 45 år, som er bærer af fortællingen. Nedlæggelsen medfører tab af den sociale og faglige mening i et arbejdsfællesskab, som har kendt hinanden gennem mange år. Der er varige bekendtskaber og venskaber, arbejdsfællesskabet er selvregulerende og praktiserer hjælpsomhed i arbejdet, intern solidarisk regulering af fleksibiliteten og enighed i normsætning og fagpolitisk problemtolkning. Nedlæggelsen er også en trussel mod den arbejdsidentitet, han har konstrueret for at opskrive arbejdet i en kontrast til, hvad han ser som et mere fabriksagtigt arbejde i de øvrige produktionsafdelinger. I hovedinterviewet anes nedlæggelsen af afdelingen i horisonten, mens nedlæggelsen netop er en realitet i geninterviewet 5 måneder senere. I begge interview arbejder Claus både med at udvikle argumenter og modstandsformer samt med identitetskonstruktionen.

Stridens kerne er, at koncernen vil undgå dobbelthåndteringer ved at lægge kvalitetskontrollen bagud i de foregående produktionsled, opløse arbejdsfællesskabet og sprede dets medlemmer ud på de foregående produktionsled. Claus beskriver den indledende fase på en dobbelttydig måde:

"Vi har set nogle (fra koncernen, EC, præcis angivelse udeladt) i afdelingen, der har gået og kigget, nikket lidt og slået nogle gule streger i gulvet, ikke. Og så er der blevet sat nogle sedler op rundt omkring, hvordan

det skal se ud. Og når de så er gået, så er sedlerne blevet pillet ned igen, og så har vi gjort, som vi altid har gjort (latter). Det er jo fuldstændigt tåbeligt. Det har jo slet ikke været konstruktivt, derfor griner vi bare og trækker på smilebåndet, når der bliver sagt Lean."

Citatet indeholder en dobbelthed. På den ene side en distanceret latterliggørelse og bagatellisering af konceptet, som man kan fortolke ind i den typiske mandlige industriarbejderkultur i forhold til ledelsesinitiativer, og som svarer til den selvbevidsthed, de har udviklet gennem herredømmet over arbejdet i fællesskab. Det vil sige, at han tolker det, der finder sted, ind i denne genkendelige ramme: 'det er os som styrer.' På den anden side, og med udgangspunkt i denne selvstændighed, tager Claus og kollegaerne initiativer, der modarbejder koncernens organisationstiltag, hvilket indikerer, at tiltagene tolkes som en trussel. En udefrakommende instans har en plan, som indebærer arbejdsfællesskabets nedlæggelse, og denne plan modarbejder de.

Spørgsmålet for Claus er videre, hvordan man kan komme koncernen i møde og samtidig bevare afdelingen. Claus har lavet forslag til, hvordan afdelingen kan bevares:
1) Claus og kollegaerne er kommet med det forslag, at de kan lånes ud til de andre produktionsafdelinger i perioder, hvor der er mindre at lave.
2) Claus overvejer, om gruppen skal fremlægge forslag til rationaliseringer i bemandingen i afdelingen, dvs. anvise, hvor det er muligt at spare mandskab mod at få lov til at bevare afdelingen. Dette forslag *"har jeg lavet, jeg har siddet derhjemme og tegnet og skrevet op"* … men *"det bliver hjemme i skuffen."* Det strider alligevel imod hans solidaritetsopfattelse, der indebærer, at rationaliseringer ikke sker ved afskedigelser, men ved omrokeringer og naturlig afgang. Men at han arbejder med planen viser noget om, hvor vitalt det er for ham at bevare fællesskabet.
3) Claus og gruppen har udarbejdet et forslag til, hvordan man kan bevare produktionsafdelingen *"fiktivt",* som han kalder det, dvs. at den officielt bliver nedlagt og ikke figurerer i organisationsplanen, men at den reelt fortsætter med at fungere i en overgangsperiode på 1½ år.

Claus ender op i geninterviewet i en afmægtig position, hvor han på den ene side forudser, at gruppen ikke vil samarbejde med ledelsen om at få den nye form for organisering til at køre. Dette italesættes med voldsom kraft om nedlæggelsen, og der eksponeres argumenter for hvad der vil ske, når afdelingen lukker: "*Det hele vil brase sammen" … "det er fuldstændigt tåbeligt. Fuldstændigt tåbeligt." … "det er en drastisk overgang" … "hele huset vil blive omrokeret" … "det vil komme til at koste mange penge og mange forsinkelser" … "ledelsen aner ikke hvad den gør" … "de vil komme til at brænde røven på det" … "det er en kæmpe, kæmpe proces."* På den anden side indtages også en realistisk position: *"Vi kommer nok til at samarbejde, men ikke lige med det samme."*

Man kan fortolke disse udtryk for det skete som en dramatisering. Men bagved ligger ikke kun den smertelige erfaring om arbejdsfællesskabets og selvstyrets forsvinden. Der ligger også et tab af identitet ud fra den meningstilskrivelse, Claus foretager af arbejdet. Det fremgår af interviewet, at socialiseringen til dette industriarbejde har været længerevarende. Han har svært ved at acceptere det foreliggende industriarbejde på baggrund af sin faglærte uddannelse og de organisatoriske evner, som det ud fra den livshistoriske fortælling og hans praksis for at bevare afdelingen fremgår, at han besidder. Igennem mange interviewpassager italesætter Claus en faglært mandlig arbejdsidentitet, som bygger på en opskrivning af industriarbejdet: Hovedparten af kollegaerne har lige

som han selv en faglært uddannelse, og det arbejde de udfører, er et arbejde, som kan udføres *"fagligt kompetent"* og *"med fagstolthed."* I kontrast hertil står for Claus det mere fabriksagtige arbejde i de øvrige produktionsafdelinger.

"Altså, det er først her de sidste par år, jeg er begyndt rigtig og acceptere det (industriarbejdet, EC). Og selv om man ville hade, hvis produktionsafdelingen (betegnelse udeladt, EC) blev lukket, ikke. Altså. Så, fordi så, ja man, nej jo jeg kan sgu godt sige, det bliver under min værdighed, at stå i P3, for eksempel, der ville de aldrig få slæbt mig ned, eller stå i P4 eller P6. Og jeg ville slet ikke kunne acceptere at arbejde under sådanne forhold. Når jeg går forbi, så kan jeg stadigvæk få helt kuldegysninger."

Det er denne identitet i et mandsdomineret selvbevidst faglært arbejdsfællesskab, der bliver udfordret af ledelsens nedlæggelse af deres produktionsafdeling. Nedlæggelsen rammer således ikke alene de sociale relationer og arbejdsfællesskabets selvstyre og måder at mestre arbejdet på. Den rammer også den identitet, de har udviklet i forbindelse hermed og som opgraderer arbejdet - formentlig mere end det faglærte indhold i arbejdet egentlig giver baggrund for - og der finder en idealisering af dette arbejde sted. I kontrast til dette arbejde og denne identitet trækker Claus en skarp grænsedragning til det arbejde, der stilles i udsigt i de fleste øvrige produktionsafdelinger, hvor den selvskabte mandlige faglærte arbejdsidentitet vil bryde sammen. Man kan fortolke dette som, at identitetskonflikten aktiverer en flugtimpuls fra industriarbejdet, som har været latent til stede. Denne impuls er blevet overvundet gennem tilpasning til industriarbejdet. Dette har både idealiseringen og den selvforståelige faglærte arbejdsidentitet samt den stærke fællesskabsfølelse, som udvikles gennem de kollegiale og fagpolitiske praksisformer i fællesskabet, bidraget til. Men impulsen aktiveres igen ved udsigten til, at både fællesskabet og det idealiserede arbejde forsvinder.

På den ene side kan man forsøgsvis tolke uenighederne som arbejdsfællesskabets modstand mod forandringer på et følelsesmæssigt og irrationelt grundlag sat overfor en teknisk og arbejdsorganisatorisk rationel argumentation. Til støtte for denne tolkning er, at Claus meningstilskriver arbejdet og afdelingens betydning for det samlede produktionsflow ud over, hvad der er grundlag for, og at Claus er i en følelsesmæssig presset situation, hvor han har brug for at udvikle holdninger, der kan bekræfte ham i hans kritik af, at det er koncernens politik, der er irrationel. Det rationelle i virksomhedens tiltag argumenteres også af bl.a. fællestillidsrepræsentanten, når han udtaler, at det i princippet lyder fornuftigt at undgå dobbelthåndteringer.

På den anden side står arbejdsfællesskabets erfaringer. Noget af den viden, arbejdsfællesskabet benytter, har de selvstændigt overført fra manualerne fra den gamle fabrik, og en del af den viden, de benytter, er tavst indlejret og rutiniseret viden, som ikke er tilgængelig for andre. Endvidere taler kollektivets egne erfaringer for, at organisatoriske nydannelser i komplekse organisationer kan have uventede sideeffekter. Som fællestillidsrepræsentanten bemærker: *"Vi har for vane, når vi laver organisationsændringer, ikke at forberede dem særlig godt."* En samlet tolkning må således indtænke, at begge rationaler kan indeholde både rationelle og irrationelle elementer, hvilket er i forlængelse af Lysgaards selvkritiske pointering af tendensen i hans egen teoriudvikling til at betone det rationelle element i virksomhedsledelsens dispositioner og det irrationelle element i arbejderkollektivets.

Den tredje position til Lean-konceptet udtrykker en faglært reservation. Denne position formulerer sig selvstændigt imod, hvad der ses som, at konceptet vil fjerne det faglærte herredømme over arbejdsprocessen.

Den position forsøger at fastholde det faglige niveau og indlærte faglig praksis ved at forholde sig kritisk til ændringer og ved intern latterliggørelse og aflegitimering af overordnede og virksomheden, når et Lean-tiltag falder uheldigt ud. Man kan også opfatte kritikken således, at nogle af disse arbejdere mener, at der er andre måder at organisere arbejdet på, men at virksomheden ikke lytter til deres erfaringer og forslag.

Der synes at være forskelle i gruppen; på den ene side en tendens til opgivenhed eller aflegitimering på baggrund af et dekvalificeringsperspektiv og på den anden side en vilje til at fastholde fagligheden og et ønske om at opnå reel indflydelse over arbejdet ud fra en faglært indsigt. Kritikken af Lean-konceptet indgår i en større forståelse af, at det faglærte arbejde kan være truet.

Det er vanskeligt ud fra materialet at vurdere, om den faglærte strategi er realiserbar som strategi for at bevare det faglærte herredømme over arbejdsprocessen. Den faglærte gruppe er en relativt lille gruppe, og måske en mindre indflydelsesrig faggruppe, og ledelsen forsøger løbende - under henvisning til den funktionelle fleksibilitet og produktionsmedarbejderkonceptet – at ophæve faggrænserne og opnå den faglærte gruppes accept af de ufaglærtes inddragelse i udførelsen af det faglærte arbejde.

Den fjerde position udvikler et aktivt engagement i Lean-konceptet for at forbedre arbejdsmiljøet og styrke virksomhedens konkurrenceevne. Denne position er udviklet på baggrund af erfaringer med, hvad der formuleres som 1) at fagforeningens linje ikke giver resultater på arbejdsmiljøspørgsmål, 2) at Lean-konceptet giver mulighed for investeringer i arbejdsmiljøet. Det aktive engagement virker befordrende for, at det virksomhedsøkonomiske rationale, der ligger som grundlag for Lean-konceptet, indoptages.

Denne holdning fandt jeg hos Anders, 31 år, i en rendyrket form, men den viste sig dog også som ambivalenser, hvor dilemmaerne i Lean-konceptet og positionen mellem kollektivets politik og virksomhedens politik reflekteres. Anders er sikkerhedsrepræsentant og medlem af Lean-udvalget. Der ligger her både et perspektiv om at udvikle arbejdet og arbejdspladsen og realisere kreative evner herigennem: *"Arbejdet er ikke skide spændende, og stå og arbejde (arbejdsproces udeladt, EC) en hel dag, vel."* I stedet er det *" spændende, at det her, det er sådan en nystartet fabrik, og at være med til at danne den, og hvordan den bliver i fremtiden."*

Anders opfattede sig tidligere som repræsentant for, hvad han betegner som *"fagforeningslinjen*", men nu definerer han sig i opposition hertil. Med 'fagforeningslinjen' sigter Anders til både den uofficielle opfattelse om at søge at holde på arbejdspladserne ved ikke at bidrage til rationaliseringer og effektiviseringer, men også til fagforeningen, idet fagforeningsaktive, bl.a. sikkerhedsrepræsentanter og talspersoner m.m. udtrykker kritik af Lean-konceptet. *"Det her (Lean-konceptet, EC) er jo fuldstændig modstridende med fagforeningen. De vil jo gerne have, at: 'Vi slapper lidt af. Kør lidt langsomt, så vi kan få nogle flere arbejdsstillinger, nogle flere arbejdspladser'."* Hans engagement i Lean-konceptet er, fortæller han, *"næsten som at hoppe over i den anden grøft, fordi*

*det klart er ledelsen, der ønsker at få indført Lean."* Han opfatter sig som tilhørende *"en gruppering herude i fabrikken, hvor at der er nogle, de er ikke rigtig på fagforeningens side, de er heller ikke på ledelsens side."*

Det er en kombination af manglende resultater i fagforeningens strategi og Lean-konceptets muligheder for at forbedre arbejdsmiljøet, der har ændret hans opfattelse. Anders har støttet og støtter arbejdsnedlæggelser på arbejdsmiljøspørgsmål. Denne strategi og sikkerhedsarbejdet har imidlertid givet for få resultater i forhold til anstrengelserne: *"Jeg føler, at nu har vi prøvet og kæmpet i tre år, på den måde fagforeningen gør, ved at kræve en masse ting, uden rigtigt at få det gennemført. Og jeg synes at det er irriterende, at man hele tiden låser sig fast ved."*

Dette synes Lean-konceptet at kunne kompensere for.

"Så hvis, hvis der nu var et eller andet sikkerhedspunkt, som vi havde krævet, som jeg sagde før, i et halvt år eller et eller andet. Hvis vi så laver en arbejdsnedlæggelse. Vi siger: "Nu vil vi simpelthen ikke finde os i det mere", så bliver det lavet et par dage efter. Men så lige pludselig, fordi det hedder Lean, og det er noget, at vores (udenlandske, EC) ledelse har fundet på, vi skal indføre, så er der masser af penge. Du kan bare købe. Vi får alt. Lige nu som det er nu, der får vi alt, hvad vi vil have. Så længe at du kan putte det ind under, at det er noget, der er Lean, at det er noget, der øger produktionen. Så, så snart vi begynder at kalde det noget andet, noget med Lean, så er der masser af penge."

Endvidere anser han Lean-udvalget for at være et forum for indflydelse, frem for *"at vi lige pludselig får trukket nogle ting ned over hovedet. Frem for, at der kommer et oplæg en dag, der siger, at vi kan spare ham og ham og ham væk."* Dilemmaerne i Lean-konceptet ser Anders særligt i risikoen for nedlæggelse af stillinger og arbejdsintensivering gennem standardiseringer af arbejdsprocesser. Om rationaliseringseffekten udtaler han:

"Det skaber en hel masse modstridende problemer, fordi Lean det er jo at skære af og skære af hele tiden … Der er nogle stillinger, der ikke bliver oprettet, og der er nogle stillinger, der forsvinder … Ulemperne ved Lean er, at på et eller andet punkt, der er det min egen stilling, jeg sparer væk. Eller nogle af mine kollegaers."

Anders fortæller om et tiltag, som ikke havde sikkerhedsmæssige perspektiver, men som forbedrede effektiviteten, og som han *"fik hug for*" af kollegaerne: *"Prøver du at spare det hele væk? Hvad fanden er det du vil?"*

Således foregår der fortsat en påvirkning fra kollegaer og sikkerhedsrepræsentanter samt hans egen indsigt. *"Vi har utrolig mange ideer til, hvordan vi kunne organisere det anderledes. Men mange af tingene, dem holder vi sådan lidt tilbage, fordi det er lidt svært. Det er jo arbejdspladser, så det er en lidt svær situation at stå i."*

I praksis er det vanskeligt at handle entydigt i forhold til dilemmaerne, og kollektivet påvirker ham. Lean-konceptet kan både forbedre sikkerheden og bortrationalisere arbejdskraft, men konceptet kan også give rationaliseringsgevinster, uden at arbejdsmiljøet og sikkerheden forbedres. Han kan se, at konsekvenserne for arbejdsmiljøet er modsatrettede: nedslidende arbejdsstillinger eller løft kan minimeres ved hjælpemidler, mens ensidigt gentaget arbejde kan øges og arbejdsintensivering

forekomme ved rationalisering af arbejdsgange og transportveje, som hidtil har rummet mulighed for afveksling eller fravær fra arbejdsstationerne. Anders taler her om, at de små pauser kan risikere at blive minimeret eller nogen af dem forsvinde. Mellemrummene i arbejdet, hvor hverdagskulturen trives, bliver minimeret, og noget af hverdagskulturen forsvinder hermed.

"Selvfølgelig ser vi helst, at vi er fri for at skabe en arbejdsplads, hvor vi bare står som robotter. For at sikkerheden er jo både fysisk som psykisk arbejdsmiljø. Og hvis du står en hel dag, helt alene og kigger ind i en væg og tager nogle emner af, så er det heller ikke sjovt at arbejde. Så der er mange ting vi sidder og tager højde for og vurderer i hvert enkelt tiltag, vi tager."

Fra den fagforeningsmæssige påvirkning ses en fastholdelse i forhold til: 1) normsætning vedr. kollegialitet og præstation m.v., 2) fortsat at kunne presse firmaet gennem arbejdsnedlæggelser og 3) efterlevelse af sikkerhedsreglerne i hvervet. Her er der sket en bevægelse fra ansættelsen, hvor han fandt kollektivets linje meget nøjeregnende, til nuværende praksis, der er påvirket af kollektivet: *"Selvfølgelig er der en lovgivning, der skal holdes."*

På Lean-spørgsmålet udvikler han imidlertid en argumentation om, at virksomheden ikke vil kunne overleve uden rationaliseringerne og effektiviseringerne, dvs. at jo stærkere rationaliseringerne drives fremad, desto bedre konkurrenceevne, chance for øgede markedsandele og fremtidig beskæftigelsestilgang. *"Vi har utrolig høj løn i den her fabrik. Vi er ikke særlig konkurrencedygtige. Skal vi beholde de høje lønninger, så bliver vi nødt til og kunne producere noget mere, for og kunne få priserne lidt længere ned, ikke."* Der sker en forskydning til et stærkere fokus på virksomhedens konkurrencedygtighed gennem Lean-arbejdet. Der fremlægges en anden ideologi og metoder til, hvordan en virksomhed skal drives. Det uofficielle kollektivs rationale bidrager ikke til at udvikle virksomheden gennem innovation og effektivisering, og dermed vil virksomheden blive konkurrencesvag på sigt. En egentlig økonomisk tilbageholdenhed er Anders ikke entydig tilhænger af: *"Altså jeg tror folks holdning er, de (de udenlandske ejere, EC) har masser af penge, de skal bare til at slippe dem. Det er den holdning, der er. Og det er, det tror jeg også til en vis grad, at det er rigtigt."*

Han søger at handle entydigt i forhold til dilemmaerne og de forskellige holdninger. Gentagne gange siger han i interviewet, at *"det er en underlig situation at stå i pludselig at skulle lave sådan noget"* og *"jeg har valgt at tro på, at det er den vej, vi bliver nødt til gå."* Det er en modsætning, han ikke kan overkomme, det virksomhedsøkonomiske rationale kan heller ikke garantere beskæftigelsen, men han søger at skabe en mening og en sammenhæng i forhold til de strategier, der forefindes. Den virksomhedsøkonomiske strategi er en ny mulighed, som han afprøver. Dilemmaerne ligger i, at hvis markedsandelene ikke øges, er det kollegaernes stillinger, han medvirker til at bortrationalisere.

Den femte og sidste position til Lean-konceptet kan betegnes som et beskyttelsesrationale mod nedslidning og arbejdsintensivering ved at anvende Lean-konceptet til at forbedre arbejdsmiljøet. Positionen ser ikke Lean-konceptet som kun et decideret rationaliseringskoncept. I lighed med den fjerde position opfattes Lean-konceptet at give adgang til investeringer, der forbedrer arbejdsmiljøet, men til forskel fra den fjerde position er denne position upåvirkelig over for konceptets appel til virksomhedsøkonomi og markedsøkonomiske forestillinger. *"Det må andre tage sig af, vores*

*opgave er at sikre vores forhold."* Ligeledes til forskel fra den fjerde position (og de øvrige positioner) er det arbejdsmiljøspørgsmålet og ikke beskæftigelsesspørgsmålet, der er udslagsgivende for positionens stilling: *"Og hvis det så koster nogle stillinger, så er det bare ærgerligt. Det er vel bedre at være arbejdsløs end at være invalid."* Denne holdning bygger på historiske indsigter og erfaringer med nedslidende teknologi og de risici, der er forbundet med den nuværende teknologi.

**Fagforeningens stilling**

Den femte position ligger nok tættest på fagforeningens officielle opfattelse. Fagforeningen støtter rationaliseringerne uden arbejdsintensivering m.m., og sikkerhedsudvalgsstrukturen udøver en påvirkning på Lean-arbejdet og rationaliseringsrationalet ud fra denne indfaldsvinkel. Denne dobbelthed i konceptet er i overensstemmelse med dele af den teoretiske litteratur, der taler om Lean-konceptet indeholder modsætninger i forhold til teknologi og arbejdsorganisation. De utilsigtede sideeffekter, som sikkerhedsrepræsentanter og fagforening har opdaget, må også ses i sammenhæng med den teknologi, koncernen har installeret, og som favoriserer taylorismen.

Tillidsrepræsentanterne går ind for at rationalisere de dårligste og mest nedslidende arbejdspladser væk, forbedre arbejdsmiljøet og undgå, at konceptet fører til arbejdsintensivering og EGA. *"Det er ikke den økonomiske besparelse, der driver klubberne til at støtte Lean-konceptet"*, udtaler fællestillidsrepræsentanten, *"men derimod bortrationaliseringer af de nedslidende arbejdspladser."*

"Fordi selv om det selvfølgelig er hårdt at sige farvel til kollegaer, så hvis dem der er tilbage så får en bedre arbejdsplads, kan jeg godt se nogle ideer i det. Vi har jo altid fra fællesklubbens side sagt: 'Hellere en god arbejdsplads for nogle få end en dårlig arbejdsplads for de mange."

Denne vending udtrykker en central forståelse i det fagpolitiske miljø. Den italesættes af andre i det politikbærende lag, og den udtrykker måske også en teknologiforståelse hos et bredere lag af arbejdere på baggrund af erfaringer med invaliderende teknologi. En lignende teknologiforståelse fandt APL undersøgelsen frem til.[157] Tillidsrepræsentanternes holdning til Lean-konceptet afspejler den generelle indstilling til teknologiudviklingen i fagbevægelsen: Tillidsrepræsentanterne accepterer fornyelsen af produktionsapparatet og får andel i rationaliseringsgevinsten i form af højere løn og bedre arbejdsmiljø. Det sker frem for at bevare den eksisterende teknologi og fastholde beskæftigelsen for de mange, men med en tvivlsom fremtid for virksomheden på sigt.

Denne linje befordres tillige af de ledelsesforventninger, der er til samarbejdet om arbejdspladsens udvikling: Hvis tillidsrepræsentanterne ikke medvirker til rationaliseringer, vil ledelsen fremstille det som virksomhedens undergang på sigt og se sig om efter andre muligheder. Rationaliseringerne fremstår hermed som et grundvilkår i en markedsøkonomi. Tillidsrepræsentanterne skal tilgodese ledelsens samarbejdsforventninger. Dermed kommer de i modsætning til det uofficielle kollektiv, der ud fra reproduktionsinteressen og de behov, arbejdet indfrier, er mere bekymret for den aktuelle beskæftigelse og den næste fyringsrunde. Fællestillidsrepræsentanten fortsætter: *"Jeg er ikke sikker på, at alle vores kollegaer er enig i det. Men det er vores officielle politik. Og det mener jeg også*

[157] APL forskerne fandt lignende vendinger benyttet blandt 2 ud af 5 'velfærdsarbejdere'. "Slående parallelt", skriver forskerne, "sættes holdningen på spidsen, når to interviewede ikke har noget imod: "at teknologien gør en kollega arbejdsløs, hvis det dermed undgås, at ti bliver invalide."" Tage Bild mfl., s. 82, i Sikke nogen typer. 1993.

*det er rigtigt. For når man har knoklet røven ud af bukserne i en 15-20 år og ikke kan mere. Hvad så?"*

Denne opfattelse er baseret på både historiske erfaringer og rationaliseringernes nødvendighed for virksomhedens udvikling set ud fra en tillidsrepræsentantopfattelse. Dermed kan fagforeningens linje være modgående det uofficielle kollektivs beskæftigelsesinteresser, selv om fagforeningen kan have nok så meget forståelse for kollegaernes bekymringer over for rationaliseringskonsekvenserne. Hermed kan man antage, at rationaliseringspolitikken blotlægger en modsætning til kollektivets ideologi, der bygger på solidaritet, sammenhold og beskyttelse. På den ene side kan rationaliseringsstrategien søges forfulgt succesfuldt, men på den anden side rører konsekvenserne ved det smertelige dilemma at skulle acceptere afskedigelser af kollegaer i bytte for sikring af andre kollegaers beskæftigelse. Hermed er kollektivideologiens universalisme problematiseret af den faktiske politik. Dette dilemma fremtræder andre steder i kollektivets politik og erfaringer med eksklusionsmekanismerne. Tillidsrepræsentanterne udtaler: *"Nedskæringer, det er det værste. Det værste man kan er at sige farvel til sine kollegaer. Det vænner man sig aldrig til."*

Man kan på denne baggrund se den benyttede vending, *"Hellere en god arbejdsplads for nogle få end en dårlig arbejdsplads for de mange,"* – som et udtryk, der henviser til de historiske erfaringer med en nedslidende teknologi. Men man kan også se den som et udtryk, der kan tale hen over dilemmaet mellem kollektivideologien og den praktiske politik.

**Sammenfatning**

Virksomheden har stillet en udvalgsstruktur op for Lean-konceptet, som industriarbejderne for hver produktionsafdeling er deltagende i samtidig med, at der eksisterer forskellige rationaler i og uden for udvalgsstrukturen.

Helt overordnet er der tale om en særlig blanding af traditionel tayloristisk teknologi og arbejdsorganisation med en samtidig resubjektivering af arbejdskraften. På den måde, konceptet er implementeret på i fabrikken, ses således både fordistiske og postfordistiske elementer i et og samme koncept.

I forhold til Lean-konceptets intention er der et træk i feltet hen imod at forbinde rationaliseringstiltagene med en større ansvarlighed over for koncernens økonomi, markedssituation og de markedsøkonomiske forestillinger. Denne position var i fremstillingen repræsenteret ved position 4. Konceptets intention med at knytte medarbejdere ideologisk til virksomhedsøkonomi finder sted, men hos disse deltagere dog ambivalent på grund af rationaliseringernes negative konsekvenser for beskæftigelse og arbejdsmiljø.

Lean-konceptet indeholder modsatrettede konsekvenser vedr. arbejdsmiljø, arbejdsintensivering og beskæftigelse samt tilhørende dilemmaer og orienteringsvanskeligheder i forhold til fagforeningspolitik, kollektivideologi, virksomhedsideologi og markedsøkonomiske forestillinger. At Lean-konceptet kan have en numerisk konsekvens fremgår ikke af koncernens præsentationer, og heller ikke i hvilke retninger, Lean-konceptet kan ændre arbejdsorganisationen og arbejdets tilrettelæggelse. Her må industriarbejderne selv oparbejde indsigter, tolke mulige negative konsekvenser og handle i forhold til disse.

Flere modgående positioner er identificeret: Uden for udvalgsstrukturen ses en position, der udtrykker det uofficielle kollektivs rationale, som vil beskytte sig mod arbejdsløshed og arbejdsintensivering. Desuden ses en position, der vil beskytte sig over for tab af mening og identitet ved arbejdets omorganisering. Endvidere ses en faglært position, der søger at fastholde det fagligt kompetente herredømme over arbejdet og arbejdsprocessen. Inden for udvalgsstrukturen ses ud over position 4 et beskyttelsesrationale, position 5, som i varierende grad er indifferent i forhold til hensynet til virksomhedsøkonomi og markedsøkonomiske forestillinger. Position 5 anvender Lean-konceptet taktisk for at opnå investeringer til arbejdsmiljø.

Samlet set kan der således i forhold til produktionskonceptet aflæses en holdningsmæssig differentiering blandt industriarbejderne. Man kan sige, at virksomheden har stillet en ny struktur op, som er attraktiv at indgå i. Her kan der gennemføres forbedringer af arbejdsmiljøet m.m., som ellers har vist sig vanskelige at opnå på grund af koncernens stramme økonomiske styring af virksomheden.

Kollektivet har hermed fået en ny indflydelseskanal. De utilsigtede konsekvenser for kollektivet kan imidlertid være, at fagforeningsideologien får mindre betydning for nogle af de industriarbejdere, der indoptager virksomhedsideologien.

Dette bidrager den åbne udvalgsstruktur til. Industriarbejderne indgår ikke på et fagforeningsgrundlag. Der foregår heller ikke en samlet diskussion mellem industriarbejderne i Lean-udvalgene og med industriarbejderne i de andre udvalgsstrukturer. Derved kan der forekomme mange individuelle læreprocesser, som ikke gøres til genstand for en samlet diskussion og erfaringsbearbejdning.
I forhold til et kollektivt læringsperspektiv viser holdningsforskellene, at der mangler et kollektivt forum, der kan diskutere de forskellige erfaringer og holdninger i forhold til Lean-konceptet.

## 7.7 Arbejderkulturen i forandring

Problemstillingen i dette kapitel er, hvordan forandringsprocesserne påvirker arbejderkulturen og normsætningen. Dette kræver en dobbelt disponering. Først præsenteres sider af arbejderkulturen, og dernæst fokuseres på en produktionsafdeling, hvor normerne ikke fremtræder som en enhedskultur.

I præsentationen af arbejderkulturen er der fokus på, hvilke normer industriarbejderne søger at afhandle indbyrdes i forhold til produktionsregulering og i forholdet til overordnede. Herved er det kun en del af arbejderkulturen, der sættes fokus på. Fokus er især på den side, der kan knyttes mere direkte an til en uofficiel interessevaretagelse. Delaspekter af denne kultur er præsenteret i nogle af de foregående kapitler, fx indeholdende de Lean-kritiske positioner i det sidste kapitel. Jeg afgrænser mig fra at foretage en bredere kulturanalyse.

Analysen viser, at der eksisterer en arbejderkultur som er en dominerende kultur og på nogle spørgsmål en enhedskultur. Videre interesserer jeg mig for, hvor i fabrikken denne kultur er under forandring eller har vanskeligere ved at fungere som en enhedskultur. I en bestemt produktionsafdeling synes normsætning og en fælles problemtolkning at have vanskeligere betingelser. Dette søger jeg at komme til en forståelse omkring, og hvordan dette som fænomen er relateret til forandringsprocesserne.

Hovedtendensen i materialet viser en arbejderkultur, der søger beskyttelse mod underordning, arbejdsintensivering, nedslidning og vilkårlighed gennem begrænsninger og afgrænsninger. Normerne kan minde om dem, forskerne fandt i Hawthorne fabrikken, eller har samme hensigter. Det drejer sig om:

1. et produktionsminimum, der skal nås, ellers er man en 'dårlig kollega'
2. et produktionsmaksimum, der holdes som vejledende, 'en dagsnorm'
3. at man ikke at taler ufordelagtigt om en kollega til en overordnet. Gør man dette, er man en "stikker"
4. at man ikke opfører sig som en arbejdsleder. Gør man det, *"er man mest til arbejdslederne"* (bestemt udtryksmåde om arbejdslederne er sløret, EC) eller "spiller politibetjent," dvs. tiltager sig ledelsesmæssige beføjelser
5. at man ikke arbejder over, når der er kollegaer i opsagt stilling.

Kollektivet søger yderligere afgrænsning ved at:
1. arbejdsledere kan ikke genansættes i timelønsstillinger
2. timelønnede, der har søgt en arbejdslederstilling, kan ikke beklæde et hverv i klubberne.

**Arbejdslederne og 'vi - de' – relationen**

Nedenstående citater illustrerer forskellige aspekter af holdningerne til arbejdsledelsen.

Willy, 53 år: "Det der med kammeratskab, det duer jo ikke længere. Altså, der er jo en vis afstand, når de kommer op og får en anden hat på." Benny, 31 år: "Der sker et eller andet oven i knolden på dem, når de får en hat på. Og det er jo synd. For mange af dem, det er jo gamle timelønnede. Jeg ved ikke, hvad fanden der sker oven i knolden på dem."

Lillian, 43 år: ”De burde være lidt mere menneskelige. Men det er der så også desværre nogle af dem, der glemmer. Lige så snart de får den hat på hovedet, så er det ligesom om at der er et eller andet, der bliver trykket ud. Frank har da været på gulvet. Det har de fleste arbejdsledere da. Men det er lige som om, at de har glemt det. Jamen, hvis man lige tager to minutters ekstra pause eller lige strækker ryggen: ’Jamen det er der ikke tid til, og nu har I holdt to minutter over tiden’.”

Mogens, 61 år: ”Helge (produktionschefen, EC) han ser kun på tal, tal og kun tal. Han er pisseligeglad med folk. Ja det mener jeg. Han er kold og kynisk. Det er kroner og ører det drejer sig om. Men menneskeligt aspekt, det findes ikke ret meget af herude. Du bliver hele tiden pisket: ’Kom så, kom så’.”

Morten, 37 år: ”Vi har frosset vores arbejdsleder ude, så han ikke rigtig blander sig ind i vores arbejde. Ja, vi går uden om ham og højere op. Han er meget upopulær generelt, og han laver ikke nogen ting, så holder man op med at komme til ham. Jeg synes det er en uskik, for man går jo rundt i dagligdagen og laver processen sammen. Men jeg kan forsvare det, så længe jeg arbejder under ham.”

Jens, 33 år: ”Man kan også se det første år hvor personen, han tager med til julefrokosten, men man kan jo ikke sidde og diskutere de samme ting med sine kollegaer, som man kan med en som står og sætter en i arbejde hver dag. Og, altså der kommer måske nogle ting ud, som ikke skulle have været ud. Måske kan der falde et forkert ord af, som måske bliver brugt imod en.”

Der er tale om stærke holdninger udviklet mod magtpyramidens nærmeste repræsentant. Arbejdsledernes talsmand, som tidligere har været næstformand i SID-klubben, beskriver problemtolkningen således: *”Du har valgt firmaets side. Det er kernen i det. Når du er leder, så er du firmaets mand.”*

Ingen anden overgang mellem stillinger i en industrivirksomheds hierarkiske organisation kan måle sig i sociologisk betydning med overgangen fra arbejder til formand, ifølge Lysgaard.[158] Arbejdsledelsen er det sidste og udførende led, og her fremtræder overgangen fra ’vi’ til ’de’ stærkest. Direktøren kan delvis klare frisag, ifølge materialet. Han kommer *”fra gulvet,”* og er ofte forstående, når industriarbejdere enkeltvis går uden om arbejdsledelsen med et ønske, som arbejdsledelsen har afvist.

Arbejdslederlaget er vokset siden etableringsfasen. Teknologi og arbejdsdesign er ændret i en mere teknologitung og tayloristisk retning, og arbejdslederrollen er generelt ikke forandret. Derved er der objektive betingelser til stede for, at arbejderne reproducerer kulturelle forståelser, og nyansatte kan assimileres hertil. I undersøgelsesperioden udtrykte industriarbejderne vedvarende kritik af en overordnet arbejdsleder, hvilket var medvirkende til, at arbejdslederen blev afskediget.

I etableringsfasen oprettede ledelsen en arbejdende formandsfunktion, men denne funktion måtte nedlægges, fordi industriarbejderne ikke ville acceptere kollegaer, der fik tillagt ledelsesmæssige beføjelser.

**Institutionalisering af skillelinjen**

Kollektivet har institutionaliseret skillelinjen ved en uofficiel aftale med ledelsen om, at en arbejdsleder ikke kan vende tilbage til en timelønnet stilling. En af tillidsrepræsentanterne udtaler: *”Vi har en aftale, eller en holdning, og den bliver der ikke gået på kompromis med. Har man én*

[158] Sverre Lysgaard: Arbeiderkollektivet. 1961.

*gang været leder, kan du ikke blive medlem af vores klub igen, ikke engang som menig arbejder. Det går ikke den vej rundt."*

Endvidere gælder en klubregel om, at en timelønnet, der har søgt en arbejdslederstilling, ikke kan beklæde en faglig tillidspost. Denne regel refererer til den viden, den valgte repræsentant kan have fået om sine kollegaers personlige forhold og holdninger, som kan anvendes modsat i arbejdslederstillingen. Desuden refererer reglen til fagpolitiske erfaringer med aktive bestyrelsesmedlemmer, der blev ledelsesrepræsentanter. Særligt i et tilfælde opnåede et bestyrelsesmedlem en høj placering i virksomhedens hierarki, hvorfra vedkommende benyttede sin indsigt om klubberne i sin forhandlingsposition.

Endelig refererer reglen til kollektivets ideologi. Man "*har bekendt sig til modpartens synspunkter og interesser",* og *"har svigtet fagforeningsånden,"* dvs. de grundlæggende idealer og mål. En af tillidsrepræsentanterne bemærker hertil**:** "J*eg synes det rammer dobbelt hårdt, når det er en faglig, der går over. Ja, for det er ligesom man bekender sig til et eller andet. Og så går man over og varetager modstanderens interesser. Og det er dét, der slår."* Opfattelserne udtrykker kollektivets ubønhørlighed i Lysgaards forstand. Er man én gang gået over til modstanderen, har man uigenkaldeligt forpasset muligheden for at vende tilbage til fællesskabet.

**Arbejdslederne og kollektivreaktioner**

Arbejdslederne har magten i produktionen og udøver den i arbejdstilrettelæggelsen og personalepolitikken. Kollektivets styrke bevirker modsat, at arbejdslederne i nogle situationer ikke kan sætte deres interesser igennem. Både interview og observation peger på, at nogle arbejdsledere kan vige tilbage fra konflikter på grund af udsigten til reaktionerne. Forklaringen er, at den kultur, der er i fabrikken, spiller sammen og omsættes til kritik af arbejdslederes dispositioner.

Personalechefen udtaler om arbejdsleder-industriarbejder relationen, at:

"Mange af vores ledere er bange for tillidsfolkene. For de ved, at der skal ikke mange forkerte ord til, så har vi en arbejdsnedlæggelse. Og det er ikke skægt at være arbejdsleder og være skyld i en arbejdsnedlæggelse."

Nogle arbejdsledere føler således, at de skal op og stå *"skoleret"* hos tillidsrepræsentanterne.

Dette samspil mellem kollektivkulturen og repræsentationen i det formelle forhandlingssystem kan ses af en åben skrivelse til ledelsen fra tillidsrepræsentanterne efter 2 år i den nye fabrik. Skrivelsen indeholder en omfattende kritik af den hierarkiske organisation og arbejdsledelsen.[159]

[159] Essensen af denne kritik var: 1) Arbejdslederne: "Dårlige og uduelige arbejdsledere", som ikke kunne forestå planlægning og gennemførelse af en produktion; som betjener sig af "nedladende" og "grov tone", undertiden af truende karakter for at "statuere eksempler og sprede skræk og advarsel"; som ignorerer ideer til arbejdets organisering, og som praktiserer vilkårlighed ved fordeling af fridage, jobrotation og sygdomsopfølgning. I enkelte produktionsafdelinger blev det yderligere kritiseret, at arbejdsledere ikke ville give ansatte fri, med mindre de "lovede at tage overarbejde" efterfølgende. 2) Arbejdsledelsen og virksomhedsledelsen blev kritiseret for, at "Arbejdstilsynets påbud ikke er løst", at der forekom overtrædelse af overenskomstens bestemmelser vedr. overarbejde, at "information om planlagte nedlægninger og omorganiseringer af skiftehold var mangelfuld", at "produktionsudstyret gennemgående var blevet større og tungere" at håndtere med en risiko for "større nedslidning" og, at der var en for "stram tidsplan" i enkelte produktionsafdelinger. (Kilde: Fagforeningen informerer, 2002. 3 sider).

**'Stikker' normen**

Normen om, at man ikke taler ufordelagtigt om en kollega til en overordnet, var den stærkest virkende uofficielle norm, undersøgelsen registrerede, idet den også blev søgt sanktioneret i de socialt ustabile arbejdsfællesskaber. Rune udtaler: *"Folk føler sig som en stikker, hvis de går ind og siger: Ja men den og den laver ikke noget." Og dén type bemærkning, den vil folk ikke have siddende på sig. Jeg vil personligt ikke. Hvis folk ikke laver noget, foretrækker jeg at sige det til dem."*

Normen synes at have to dimensioner, en moralsk og en interessemæssig dimension. Den moralske dimension refererer til de forpligtigende bånd i arbejdsfællesskaberne. Den interessemæssige dimension refererer til beskyttelse mod disciplinære foranstaltninger og for at forhindre indblik i den uofficielle organisering, fx hvem der organiserer en arbejdsnedlæggelse**.** En talsperson udtaler om denne norm:

"Vi havde et lille møde på mit hold, hvor vi er blevet enige om, at enten går vi til folk selv, eller også går vi til vores talsfolk og tillidsrepræsentanter, og forsøger at klare det internt. Det bliver bare meget mere kompliceret, hvis vi inddrager ledelsen. Så kommer der ansættelsesforhold og advarsler og alt muligt ind dér."

Normen bidrager således til at gøre denne uformelle organisation og dens beskyttelse og grænse-dragninger effektiv i forhold til virksomhedens formelle organisation.

Et eksempel på en praksis, der tolkes som normbrud, er 5-mandsgruppen i P6. Arbejdsledelsen har nedsat en gruppe af menige arbejdere, der sammen med ledelsen diskuterer arbejdsmæssige og sociale problemer på holdet. Niklas på 23 år har været ansat i 1½ år og er med i gruppen. Han har en arbejderklassebaggrund og en fagforeningsmæssig socialisering, men er ikke fagpolitisk interesseret og tænker ikke gruppens oprettelse og arbejde ind i et modsætningsbillede mellem kollektiv og arbejdsledelse.

"Vi har selvfølgelig taget imod det (arbejdslederens invitation, EC) med åbne hænder. Og sagt fint, lad os da se på det" … Vi har fundet ud af, at der er et problem mellem unge og ældre! Vi er lige som delt op i 3 grupper, den unge, den ældre og den neutrale."

5-mandsgruppens sammensætning modsvarer denne opdeling. Man taler ifølge Niklas med hinanden ud fra forskellige interesser og livssituation: *"Jeg snakker fodbold, og de snakker have og børn."* Der er forskelle i omgangstone og opfattelsen af, hvordan arbejdet skal udføres. De ældre har deres ideer, og der er endvidere uenigheder om præstationsniveauet. "*Som arbejdslederen siger*: *Vi (de unge, EC) kan måske nå det på en halv time, hvad de kan nå på en time. Og det er dér, der er lidt konflikt mellem. Og de (de ældre, EC) finder sig ikke i, at vi arbejder hurtigt, det tror de ikke på."*

En uklarhed i gruppens arbejde opstår vedr. navngiven kritik**.** Niklas vil i udgangspunktet gerne adressere problemerne på holdet, for herigennem kan han se, at gruppens arbejde vil få et konkret og målrettet sigte. På det første møde, blev der: "*snakket lidt om nogle personer, og hvad der kunne være bedre*", og "*jeg har så nævnt, at jeg synes vi skulle komme nogle navne på bordet, før kunne vi ikke rigtig komme videre i det her program jo."* Efter dette møde reagerer kollektivrepræsentanter-

ne, og på de efterfølgende møder er Niklas mere forbeholden ved at diskutere navne. Han ændrer opfattelse efter kollektivets påvirkning, selv om det begrænser gruppens formål.

”Og øh der skulle vi så finde ud af, hvad der er problemet, men det er jo lidt svært, for vi kan jo ikke være bussemænd. Det vil sige navne og hvem det er, nej det kan vi ikke rigtig over for kollegaerne” … ”Det er en svær situation. Det sagde vi også til arbejdslederen i dag. Vi kan ikke gå og pege folk ud. Så bliver vi upopulære. Jeg er jo ikke talsmand eller arbejdsleder**.** Det er igen ledelsen. Det er ledelsen, der skal kunne se de problemer. De har lige som skubbet det over til os.”

En anden uklarhed i gruppens arbejde ser Niklas i arbejdslederens fortolkning af, hvad gruppen er nået frem til. Gruppen har drøftet forskellige problemstillinger ud over problematikken mellem unge og gamle, og en af dem er, at en del af holdet finder, at sikkerhedsrepræsentanten og talspersonerne går for meget op i, at sikkerhedsreglerne overholdes eller anviser folk, hvordan de skal arbejde. Denne problemstilling er ifølge Niklas en relevant problemstilling, men Niklas vender sig imod arbejdslederens udlægning af, at dette skulle være hovedproblemet på holdet:

”Så er det blevet nævnt, at det var talsmandens skyld og sådan noget. Der tror jeg, at det er Jens Larsen (arbejdslederen, EC), der har misforstået nogle ting. Vi har snakket om, at hvad kan være problemet med at folk ikke vil lånes ud til vores hold” … ”Det er så det, vi har arbejdet med, og så har Jens Larsen (arbejdslederen, EC) fået det til at lyde som om, at det er dem, (talspersonen og sikkerhedsrepræsentanten, EC), der er problemet. Det har vi så taget op med ham igen og sagt, at den har han misforstået, den dér.”

Eksemplet viser, hvad kollektivet kan tiltvinge sig af indflydelse. Kollektivet kan ikke forhindre, at gruppen bliver nedsat, selv om kollektivrepræsentanterne anser gruppens dannelse for et infiltrationsforsøg i Lysgaards forstand. Men det godt kan forhindre, at der bliver talt ufordelagtigt om andre kollegaer til en overordnet. Eksemplet viser endvidere, at normsætningerne ikke eksisterer som uforanderlige og ubrydelige kodekser for adfærd, men er konstant til forhandling eller revurdering af enkeltpersoner, kliker eller grupper inden for kollektivet.

**Normen om overarbejdet**

Normen om overarbejde henviser til, at der ikke arbejdes over, når kollegaer er i opsagt stilling, samt at der ikke arbejdes over uden afspadsering. Denne holdning er formuleret dels ud fra en solidaritetsforståelse og dels ud fra målsætningen om at sikre en fast beskæftigelse for flere industriarbejdere. Kollektivet har en afspadseringsaftale, undtagen ved indkald i forbindelse med sygdom. I forhold til dette overarbejde kunne industriarbejderne i den faglærte afdeling ikke komme overens om normen. Der blev arbejdet over, mens kollegaer var i opsagt stilling. Dette var et stort diskussionspunkt i afdelingen og blandt industriarbejderne på arbejdspladsen som helhed. Disse normbrud viser, at selv i et kollektiv, hvor der er en dominerende kultur og påbud om normer, forekommer der normbrud, og normerne skal skabes og genskabes løbende.

**Produktionsregulering**

Materialet viser, at der meningsfuldt kan tales om en kultur omkring produktionsregulering. I modsætning til virksomhed B bliver normerne italesat som referencepunkter. Kulturen indeholder en modgående logik til det virksomhedsøkonomiske rationale. Dens udtryksformer viser sig i materialet som: *”Vi skal ikke arbejde os selv ud af porten”, ”Du skal ikke køre et højt tempo her,*

*for vi skal være her de næste 10 år," og "Det er da bedre at undgå overarbejde, og så kan der være plads til et par mand mere.*"

Beskyttelseskulturen sætter sig forskelligt igennem. I det ene yderpunkt kan der tales om stabile arbejdsfællesskaber med fast normsætning og afhandling af individualitet i forhold til præstation og fleksibilitet. Arbejdsfællesskabet organiserer arbejdet og har sat en *"rimelig dagsproduktion"* i et ikke-forceret tempo op som norm med accept af forskelle i præstation efter kollektivrelevant grund. Overtrædelser af normer er sjældne på grund af *"selvjustits."* Ved overtrædelse sanktioneres *"i første omgang med et vink med en vognstang. Så hvis de så ikke forstår det, så / det har vi heldigvis ikke været ude for og skulle videre. Den vognstang har været god nok."*

I det andet yderpunkt kan der ikke tales om en enhedskultur, men om spændinger i normsætning vedr. kollegialitet, præstation, forholdet til overordnede og interessespørgsmål.

Dette yderpunkt forfølges neden for i en produktionsafdeling, P8, hvor normerne ikke fremtræder som en enhedskultur.[160] I denne produktionsafdeling var der meget forskellige holdninger og praksis vedr. normsætning og kollegialitet. Disse forskellige holdninger og praksisser kan illustreres som følger:

- På et hold var der en gruppe af ældre arbejdere, som indbyrdes aftalte at arbejde mindre, og som påbød de unge, at det var dem, der skulle være de mest produktive.

- På nogle hold havde man ophævet den jobrotation, der var indført på produktionslinjen af hensyn til at reducere det ensidigt gentagne arbejde, og havde dannet faste arbejdsgrupper ud fra social identifikation (fx efter alder) omkring en maskine eller ud fra de arbejdsfunktioner, som man helst ville bestride.

- I nogle mindre grupper regulerede man arbejdet og præstationen internt, under tiden til intern morskab men til irritation for andre grupper på produktionslinjen, der havde en anden opfattelse. Der blev fortalt om gruppe A, der stod relativt tidligt placeret på produktionslinjen, som en anden gruppe, gruppe B, der stod senere på produktionslinjen, beskyldte for at lave for lidt. Gruppe A gav igen på kritikken ved at sætte tempoet så højt i vejret, at gruppe B ikke kunne følge med. (Dette fænomen fandt også sted i The Bank Wiring Room. Det kan tænkes at være et alment fænomen i en arbejdskultur, der på en og samme tid har et distanceret forhold til arbejdet, og samtidig har en vis mulighed for at ændre på arbejdsrytmen og arbejdsgangen, vævet ind i socialt samvær).

- På nogle af de andre hold, der praktiserede jobrotationen konsekvent, var der diskussion om, hvem der skulle stå på hvilken plads på produktionslinjen til stor irritation for de produktionsivrige, som gerne ville arbejde.

[160] Analysen bygger på interview med 12 industriarbejdere med 3 på hvert hold. To af industriarbejderne havde været på et fast nathold. Natarbejdernes fortællinger svarer til natarbejdernes fortællinger i virksomhed B: oplevelsen af et sammenhold uden arbejdsledelse, med afhandlet normsætning vedr. præstation og kollegialitet efter en periode med indkøringsvanskeligheder, hvor normerne blev lagt fast.

- Mellem skifteholdene var der forskel i præstation. Særligt et hold producerede overgennemsnitsligt, mens et andet hold producerede lavere end gennemsnittet. Mellem holdene var der kritik af de øvrige hold, samt forestillinger og mytedannelser om præstation og kollegialitet på de øvrige hold.

- På et enkelt hold var der en gruppe af midaldrende ansatte, som arbejdede på et overgennemsnitsligt præstationsniveau ud fra subjektive arbejdsorienteringer. De søgte at sætte præstationsnormerne op for de unge, de mindre effektive og de ældre og kritiserede særligt de unge for at unddrage sig en fælles forpligtigelse.

- På nogle hold var der i perioder en god kollegial stemning og et godt sammenhold, mens andre hold periodevis eller permanent kun oplevede dette i mindre grad eller kun inden for den mindre gruppe.

- På andre hold mente de unge, at det særligt var blandt de ældre kollegaer, at man skulle finde dem, der producerede mindre. Dette fandt de unge acceptabelt, når de tog de ældres alder og nedslidningsskader i betragtning. Rune udtaler:

"Jeg er 23. Jeg kan smadre igennem, jeg aner ikke hvor meget lort på en maskine. Mens hende, der står i den anden ende på 53 eller 65 eller hvor gammel hun nu er. Hun kan jo ikke umiddelbart tage så hurtigt af som jeg smider på. Og så fordi folk har arbejdet i det her type firma, som har slidt dem ned fuldstændig, så kan de ikke arbejde hurtigt, fordi de har slidgigt i fingrene, eller de har slidgigt i albuerne eller skader på skuldrene."

- På tværs af holdene var der forskellige holdninger til forholdet mellem overholdelse af sikkerhedsreglerne og præstation. En sikkerhedsrepræsentant bemærker hertil:

"Lad os prøve at se på medarbejderstaben på (det hold, EC), hvor mange af dem er nye. Nyansatte kommer jo ind uden det slid, vi andre har været igennem. Og så tænker de jo, 'jeg må hellere producere noget for at bibeholde min stilling'. Os gamle ved at vi skal passe på sig selv. Man har set folk forlade virksomheden med dårlig ryg. Så tænker man nok lidt anderledes. Så det drejer sig ikke om at producere mest muligt på kortest mulig tid. Det drejer sig om at kunne være her, til man er 60, for at sige det rent ud. Og sørge for at virksomheden også fungerer, når vi er 60. Og det gør man ikke bare ved at presse folk mest muligt."

Opsummerende om præstationsnormerne tegner der sig tre positioner på tværs af holdene:

En position er indifferent i forhold til andres præstation:

"Jeg går ikke op i, at der er nogle, der producerer mindre, bare det ikke betyder, at jeg selv skal producere mere af den grund."

En anden position lægger vægt på hjælpsomhed og kollegialitet i arbejdet og modviljen mod at lade sig udnytte:

"Der er altid nogen, der krydrer bagdelen. Altid nogen der smyger sig uden om. Det er i orden, hvis man er færdig, at sætte sig hen i et hjørne og tage en tår vand. Men man gør det bare ikke, hvis der står to andre kollegaer og knokler. Så går man hen og hjælper hinanden færdig."

En tredje position accepterer forskelle i præstation efter ydeevne:

”Jeg ikke noget større problem med de (de ældre, EC) arbejder langsommere. Og jeg har det fint nok med, at én laver 12 enheder, og så en anden laver 8 enheder. Så længe det ikke bliver sådan noget med, at én laver 12 enheder, og den anden laver en enhed. Så længe der er en vis grænse, at jeg stadigvæk kan se personen rent faktisk arbejder. Hvis folk gør deres bedste, fint nok.”

**Synlig arbejdsledelse eller selvregulering**

Dele af kollektivet i P8 har forsøgt at få de mindst effektive til at præstere en større arbejdsindsats ved at stille krav om, at arbejdslederne skal være mere synlige og lede med større konsekvens. Dette krav er der ikke enighed om. Andre positioner er uenige i problemtolkningen (jf. de divergerende synspunkter ovenfor), og en anden position igen vil fortsat søge at opnå selvregulering ved at bygge et sammenhold op.

Kravet om synlig arbejdsledelse kan synes som et paradoks på baggrund af kulturens forsøg på at skærme sig af over for ledelsesformerne. På den anden side er der en vis logik i, at kravet adresseres til arbejdsledelsen. Kollektivet har ikke kunnet løse sit problem, og en del af industriarbejderne er ambivalente i forhold til, hvordan problemet så skal håndteres. Hovedparten af industriarbejderne i virksomhed A går ikke enkeltvis til arbejdsledelsen.

Problemstillingen kan ses som en traditionel dobbeltbundet solidaritetsproblematik. Man vil gerne tage hensyn til hinanden, men omvendt ikke føle sig udnyttet. Man vil gerne beskytte de svage, men man tør ikke sige noget til de kollegaer, der udnytter fællesskabet. Man vil ikke høre for, at man spiller arbejdsleder, og man vil heller ikke tale ufordelagtig om en kollega til en overordnet. Her er solidaritetsnormerne manifeste. Hovedparten af industriarbejderne vil a) ikke være ’stikkere’, b) ikke bidrage til eksklusion af kollegaer fra virksomheden, og c) ikke spille arbejdsledere. Resultatet er et miljø, der er ladet med spændinger, frustrationer og skænderier om former for kollegialitet.

Arbejdslederne er i varierende grad i stand til at honorere dele af kollektivets krav. Nogle arbejdsledere ønsker at lede mere motiverende og undgå at falde tilbage i en traditionel lederrolle. Andre viger tilbage for at tage konflikterne. En arbejdsleder udtaler således: ”*Man kan kalde det konfliktskyhed, men vi er fem arbejdsledere, og vi er meget forskellige.”* Det kan også forekomme, at arbejdslederne *”bliver overrulet”* ved, at deres dispositioner bliver tilbagekaldt højere oppe i virksomhedens beslutningssystem. Endelig fremføres effekten af tillidsrepræsentanternes kritik. Kollektivet i produktionsafdelingen og arbejdslederne er styrkemæssigt sat gensidigt skak mat. Der opstår et magt-vakuum, hvor ingen af parterne kan sætte deres interesser igennem.

**Betingelserne for problemtolkningen**

Spørgsmålet er hvilke faktorer, der påvirker, at den fælles problemtolkning og normsætning i denne produktionsafdeling finder sted i mindre grad end i de øvrige produktionsafdelinger.

En første faktor kan være det grænseløse produktionsflow. Arbejdsledelsen har ikke fastsat et bestemt produktionsmål men forventer, at: *”vi skal køre det, der kommer ind.”* Dette kontinuerlige produktionsflow opleves af industriarbejdere med en pligtfølelse over for arbejdet som *”uoverskueligt”, ”endeløst”, ”frustrerende”* og *”stressende.”* Arbejdet kan således siges at have karakter af

grænseløshed. En anden faktor kan være, at det er den afdeling i fabrikken, hvor der forekommer den stærkeste fleksibilitet.

Den numeriske fleksibilitet påvirker særligt normsætning og problemtolkning på grund af kombinationen af 3 afskedigelsesrunder og ansættelses- og afskedigelseskriterierne. Det er til denne produktionsafdeling, at man som ikke-faglært antages i virksomheden, hvorefter man kan søge videre til andre afdelinger. Ansættelsesprincippet bevirker, at industriarbejdere med den korteste anciennitet er overrepræsenteret i afdelingen. Det er videre i denne produktionsafdeling, at relativt flest efter SIFU-princippet bliver afskediget, hvorefter ansatte med længerevarende anciennitet ufrivilligt bliver flyttet fra andre produktionsafdelinger til denne produktionsafdeling.
Den numeriske fleksibilitet og ansættelses- og afskedigelsespolitikken betyder samlet set, at der er en overrepræsentation af nyansatte i afdelingen. Afdelingen har den største personaleomsætning videre til de øvrige produktionsafdelinger eller ud i arbejdsløshed. Relativt flere er præget af usikkerhed over beskæftigelsesudsigterne.

Den funktionelle fleksibilitet som jobrotation mellem arbejdsstationer forekommer inden for det enkelte hold. 40 industriarbejdere roterer mellem 25 arbejdsstationer i en sammenhængende produktionslinje over en 3-dags periode for at dæmpe de negative påvirkninger ved EGA. Som vist sættes rotationen enten ud af kraft, eller håndhæves eksplicit ud fra forestillingen om, at rotationen fordeler arbejdsindsatsen og kontrollen over hinanden ligeligt. Spørgsmålet er imidlertid, om ikke et så stærkt rotationsmiljø vanskeliggør et stabilt socialt miljø og derved fælles afhandling af normer.
Arbejdstidsfleksibiliteten er principielt den samme som i de øvrige produktionsafdelinger**,** men dog med et højere antal hold (4 hold) end de øvrige produktionsafdelinger, hvor antallet af hold er 2-3. Dette må regnes for en yderligere faktor. Mellem holdene er der forskellige opfattelser om præstation og kollegialitet samt mytedannelser i forhold til præstation og kollegialitet på de øvrige hold.

En tredje faktor**,** der følger af den numeriske fleksibilitet og ansættelses- og afskedigelsespolitikken er overrepræsentationen af nyansatte, som ikke er socialiseret til kollektivets normer. Her gælder, at de nyansatte og industriarbejderne fra den gamle fabrik løbende skal definere deres fællesskab. Er der ikke et fælles normsæt, og er det vanskeligt at etablere, får de livshistoriske erfaringer og den individuelle arbejdsorientering, der er udviklet forud for ansættelsen i fabrikken, betydning.

I denne socialisationsproces ligger et samtidigt forventningspres på nyantagne og deres præstation. Materialet peger på, at man skal vise over for arbejdslederne og kollegaerne, at man er socialiseret til lønarbejdet. Denne periodes 'prøvetid' er individuel. Den er betinget af arbejdsfællesskabets vilje og tolerance, og den enkeltes evne til at aflæse og acceptere de kulturelle koder, der giver adgang til at blive anerkendt i arbejdsfællesskabet. Nogle nytilkomne indoptages i kulturen eller delkulturen, mens andre oplever sammenstød med kulturen. Den subjektive arbejdsorientering og de livshistoriske erfaringer vil her være en væsentlig ledetråd for at forstå, hvordan den enkelte indoptages i, eller frastødes af, kulturen.

Lysgaard peger på, at den fælles problemtolkning er afhængig af ***nærhedsbetingelserne*** (graden af social, rumlig og tidslig nærhed) og dermed muligheden for *interaktionsprocesser, samt* ***lighedsbetingelser*** og dermed muligheden for *identifikationsprocesser.*

Nærhedsbetingelserne er kendetegnet ved en adskillelse i tid via holddriften, hvilke forhindrer en direkte interaktionsproces blandt de 160 industriarbejdere. Det er endvidere et åbent spørgsmål, om det stærke rotationsprincip befordrer social nærhed og dermed en egentlig interaktionsproces mellem de 40 industriarbejdere på hvert hold. Tendensen til klikedannelser peger på en søgen mod den faste gruppe for at ophæve det socialt opsplittende miljø.

Lighedsbetingelserne har virksomhedsledelsen sat op ved det ensartede produktionsdesign og aftalemæssigt er der lighed i ansættelsesvilkårene, hvilket er væsentlige lighedsbetingelser for identificeringsprocesserne. Omvendt trækker den store personaleomsætning som følge af den numeriske fleksibilitet den modsatte vej for en vellykket identificering.

Samlet peger de ovennævnte faktorer i produktionsmåde og fleksibilitetsprioriteringerne på, at interaktions- og identificeringsbetingelserne er svækkede, hvorved de individuelle orienteringer får større betydning.

**Sammenfatning**

Samlet set er der tale om stærke solidaritetsnormer ud fra en fælles problemtolkning. Der er et modsætningsforhold mellem arbejdernes uofficielle organisation og virksomhedens mere formelle mål og organisation. Det uofficielle system omfatter de sociale relationer og vurderinger, som ikke er formelt anerkendte af virksomhedsledelsen, og som har til hensigt at sikre arbejdernes sociale behov.

Den uformelle organisation viste sig at være ganske effektiv i forhold til den formelle organisation omkring arbejdsorganisation, præstation og kollegialitet. Arbejdsledelsen blev enten omgået, holdt i skak, modificeret eller afvist, bistået af industriarbejdernes formelle organisation. Det uformelle system fik støtte af det formelle system, som viderebragte kritik og optrådte som sanktionsinstans over for arbejdsledere, der overtrådte det uofficielle systems opfattelse af, hvordan en overordnet bør optræde. Der er tale om en enhedskultur med stærke socialt integrerende og kollektivistiske mekanismer blandt de underordnede vis á vis virksomhedens formelle organisation.

Fleksibiliteten i dens særlige form med stor personaleomsætning, jobrotation og skifteholdsarbejde vanskeliggjorde fælles problemtolkning. Her kan de subjektive arbejdsorienteringer og livshistoriske erfaringer ses som vejledende for holdninger og praksis. Der finder en fragmentering af den samlede gruppe sted og samling i mindre grupper. I yderste konsekvens sker der en individualisering eller isolering af den enkelte, der ikke indoptages i en gruppe (hvilket data dog viser forekom sjældent).

Denne fleksibilitet synes at være en af de væsentlige faktorer, fordi den er medkonstituerende for det sociale miljøs stabilitet og sammenhængskraft, og dermed er den en væsentlig faktor, der indvirker på industriarbejdernes evne til at etablere en fælles problemtolkning og normer i den enkelte produktionsafdeling. Som case betragtet er den derfor illustrativ for, hvordan normer og kollektivitet kan påvirkes af stærk fleksibilitet.

Perspektiverende for analysen om kollegialitet og normsætning ligger en bagvedliggende problematik om industriarbejdet og dets organisering, som industriarbejderne kun indirekte tematiserer i interviewene.

Den kultur, som er beskrevet ovenfor, indeholder en dobbelttydighed i forhold til arbejdet, og en forskellig praksis i forhold til arbejdet. For det første rummer kulturen som vist et forsvarselement, som er illustreret som kollektiv normsætning imod, at arbejdet underlægges en effektiviserings- og rationaliseringslogik. For det andet rummer kulturen et element af en distancering og en flugtimpuls fra dette arbejde næret af en grundlæggende ulyst over dette arbejdets karakter og organisering, og dermed forsøg på at unddrage sig dette arbejde individuelt, hvilket kan have sine asociale konsekvenser.

Ved siden af disse to sider af kulturen findes der en tredje måde at forholde sig til arbejdet på, som er en bestræbelse på at mestre industriarbejdet gennem meningstilskrivelse, men denne strategi kan have en selvdestruktiv side i form af svigtende evne til at beskytte sig selv imod nedslidning, hvis stærk arbejdspligtetik kombineres med fravær af kollektiv normsætning.

I industriarbejdernes beretninger og i analysen har fokus været på normsætningen ud fra de modsætninger og konflikter, industriarbejderne har redegjort for. I disse beretninger bevæger kollegialitet og normsætning sig inden for den måde, produktionen er organiseret på, og industriarbejdets karakter. Løsningerne peger herudfra på fordringer og forpligtigelser mellem den enkelte og kollektivet ud fra en fælles diskussion.

På en måde kan denne løsning, som industriarbejderne stiller op, og som analysen relaterer sig til ved fokus på normsætning, virke på en gang både indlysende men også moralsk på en lukket måde. Et andet perspektiv, der kunne formuleres, kunne dreje sig om at inddrage selve industriarbejdets karakter ud fra en erkendelse af, at denne produktionsform og magtstruktur ikke tilfredsstiller de menneskelige behov i arbejdet. Arbejdets manglende tilfredsstillelse indeholder kimen til enten distancering eller selvdestruktiv besættelse af arbejdet som individuel løsning. Sådanne individuelle løsninger påkalder fælles normsætninger. Men normsætningen berører ikke forslag til en omorganisering af det arbejde, som afstedkommer distance, dovenskab, flugtimpulser og overgennemsnitslig præstationsniveau som individuelle praksisser.

Pointen her er ikke, at normdiskussionen er irrelevant. Den synes tværtimod ud fra fortællingerne at være nødvendig for at udvikle fælles beskyttelse og kollegialitet i arbejdet. Men perspektivet kunne være, at industriarbejderne formulerer forestillinger til deres vilkår og praksis således, at arbejdet ændres fra at være potentielt helbredsnedbrydende og tømt for indhold til at være et sundt, berigende og udviklende arbejde. Herigennem kunne de individuelle og kollektive behov tilgodeses og forenes i en ny form for kooperation.

## 7.8 Talspersonrollen – modsætninger og perspektiver

Talspersonen som fagpolitisk figur i virksomheden er i centrum i analysen nedenfor.

Kollektivet har organiseret sig med fuldtidsprofessionelle tillidsrepræsentanter og et talspersonsystem for hver fagforening, i hver produktionsafdeling og på hvert skift. Talspersonerne vælges af kollegaerne med efterfølgende godkendelse af fagforeningen. Den tostrengede opbygning har til formål at sikre professionalismen i interessevaretagelsen og kollektivets tilstedeværelse overalt i fabrikken. Talspersonerne varetager interesser begge veje mellem fagforening og kollegaer om konkrete forhold i produktionsafdelingen. Tillidsrepræsentanterne tager sig af de større forhandlingsmæssige spørgsmål samt den eksterne interessevaretagelse. Talspersonernes status refererer ikke til overenskomsten, men til klublovene. De nyder den beskyttelse i hvervet, som fagforeningen garanterer dem, og den forhandlingskompetence, som fagforeningen og ledelsen er kommet overens om.

At talspersonerne er medlemsvalgte, men fagforeningsgodkendte, sigter til, at fagforeningen kan gøre indsigelse, hvis et område eller hold har valgt en talsperson, som fagforeningen finder i modstrid med fagforeningens grundlag. Dette kan være tilfældet, hvis man fornemmer, at vedkommende er *"arbejdslederaspirant."* Holdet kan vælge at fastholde sit valg, men denne talsperson er da ikke medlem i fagforeningens talspersonsystem. Endvidere kan fagforeningen sige nej til en repræsentation, hvis holdet anses for at være for lille, eller der er en anden repræsentation i området.

Som undersøgelsen i virksomheden udviklede sig, blev det klart, at der var en forskellig praksis blandt talspersonerne. Nogle fungerede tilfredsstillende i deres hverv (ud fra selvforståelse og kollegaernes forståelser), mens andre fungerede i stærke modsatrettede pres mellem ledelsesforventninger og kollegaforventninger. Her forekom der i særlig grad enten rolleuklarhed, ambivalenser eller øget refleksion over ændrede omverdensbetingelser. Det er denne type af problemstillinger, jeg – via to talspersoner - vil fokusere på. De to talspersonerne fungerer i den afdeling, P8, hvor der er den stærkeste fleksibilitet og den største andel af nyansatte (jf. sidste kapitel). Endvidere har de to talspersoner forskellig orientering i forhold til kollektivismen.

Ved at sætte fokus på talspersonerne vil jeg opnå at binde de fremlagte analyser sammen, men set ud fra talspersonens subjektive univers. Analysen foldes tematisk ud i forhold til det, der er talspersonernes meningsunivers, mens den efterfølgende opsummering herefter søger at generalisere muligheder og problemer i forhold til talspersonen som systemisk figur.

### 7.8.1 Portræt af Birthe: *"Jeg er for fanden da stadigvæk en kollega."*

Birthes fortælling er valgt, fordi hun som talsperson kommer i konflikt mellem forskellige rolleforventninger til sit hverv. Konflikten placerer hende i en problematisk og modsigelsesfuld situation. Meningstilskrivelsen af arbejdet fungerer i fortællingen dels som baggrundsstruktur for konflikterne og dels som vævet sammen med konflikterne. Disse er søgt analyseret ud fra en tekstnær analyse.

#### 7.8.1.1 Personlig biografi

Birthe er i begyndelsen af fyrrene. Hun har arbejdet i produktionsafdelingen i 2 år, hvor hun blev ansat 1 år efter, at fabrikken startede op. Endvidere har hun arbejdet i den gamle fabrik i 7 år indtil 1993. Hun fremstår som et udadvendt og aktivt menneske, der tør give sig i kast med nye udfordringer. Hun har et netværk af kvinder uden for fabrikken, hvor kvinde- og familiespørgsmål bliver diskuteret. Birthe besidder et stort fortællertalent, og hun virker energisk og med talent for organisation.

Birthe er gift og har børn. Forholdene i familien inddrages og fungerer i interviewet som kontrast til det til tider ustabile sociale miljø i afdelingen og de konflikter, der er imellem kollegaerne. Fortællingen om familieforholdene viser en energisk og stædig vilje hos Birthe for at få både familie og arbejde til at være velfungerende og til at hænge sammen, selv om interviewet også viser, at det er svært at få hver del til at fungere. Familien bor i ejerbolig og Birthe arbejder, fordi hun har brug for en fuldtidsindtægt til at betale af på huset.

Birthe er opvokset i et arbejderhjem. Hendes skildring af barndomshjemmet er typisk for mange arbejdere med opvækst i 1950'erne og 1960'erne: Moderen arbejdede hårdt hjemme og på fabrik, husholdningen var præget af nøjsomhed og orden, og Birthe har med sig fra den primære socialisation en stærk arbejdspligtetik. Der har ikke fundet en egentlig fagforeningsmæssig socialisation sted, og hverken fagbevægelsens politik og partipolitik interesserer hende særligt. Hun har ikke en fra socialisationen positiv identifikation med de traditionelle arbejderpartier, men har stemt *" hele vejen rundt"*, som hun udtrykker det. I perioden uden for arbejdsmarkedet var Birthe ikke medlem af en fagforening, men blev medlem af KAD ved ansættelsen.

Birthe har en veninde på holdet og kender enkelte andre kvinder, hvor de kollegiale relationer beskrives som gode i kontrast til det sociale miljø på arbejdet generelt, som hun beskriver som ustabilt og undertiden dårligt. Den ufrivillige afgang og tilgang til produktionsafdelingen samt fyringsrunderne påvirker stemningen negativt. Uenigheder og konflikter af personlig, kollegial eller arbejdsmæssig karakter fylder meget på holdet i perioder. Når noget popper op, breder det sig til hele holdet, og *"det kan tage utrolig lang tid at finde ind i rytmen og hinanden igen."*

Birthes fortællinger følger 2 hovedspor, et spor om hvordan hun tilskriver arbejdet mening og et spor om hvervet som talsperson, der indeholder to særskilte historier, én hvor hun bliver beskyldt for at være 'stikker', og én hvor hun får et mistillidsvotum. Historierne om arbejdet og hvervet er vævet sammen, bl.a. fordi Birthe blev talsperson ved at vinde et kampvalg over for en ung kvinde, som repræsenterer en anden opfattelse af arbejdet end Birthes. I fremstillingen er arbejdsopfattelsen og hvervet som talsperson imidlertid skilt ad.

### 7.8.1.2 Ambivalenser i arbejdet

Birthe lægger vægt på en stærk ansvarsfølelse i arbejdet, og hun søger at handle entydigt efter den logik, arbejdslivet er indrettet efter, dvs. opfylde virksomhedens forventninger om effektivitet, fremmøde, ordenssans og engagement m.m. Disse egenskaber korresponderer med den i socialisationen skabte arbejdspligtetik. Et dominerende tema i interviewet med Birthe er denne ansvarsfølelse og hendes kritik af kollegaer, der ikke arbejder tilstrækkeligt effektivt.

Birthe italesætter ikke kontrasten mellem det objektivt set fysisk belastende arbejde og hendes og kollegaernes præstation. I Birthes forklaring bliver forholdet mellem det hårde fysiske arbejde og hendes arbejdsmoral forskudt til en konflikt mellem hendes (og nogle kollegaers) holdning til arbejdet overfor de unges holdning til arbejdet. De unge er *"dovne"*, de *"har ingen ansvarsfølelse over produktionen"*, de er *"ligeglade med arbejdet og firmaet"*, og deres sygefravær er højere. Hertil bemærker Birthe, at *"det er virkelig, noget vi diskuterer. Det er virkelig noget, der kan få os op og køre mod hinanden!"* Også de unges pauser er et kritikpunkt:

"Jeg bliver sgu stresset af at se de unge mennesker stå 3 kvarter uden at røre en finger! Mens jeg må knokle … Og det er jo der, det glipper for mange af de unge. Så det er ligesom tilladt at stå og snakke. Jeg står da også og snakker. Men jeg kunne fanden duleme ikke stå og snakke i et kvarter tyve minutter uden at røre en finger. Det kunne jeg altså ikke."

Det sociale miljø i produktionsafdelingen er således ifølge Birthe polariseret efter arbejdsmoralen, og kritik af de unge stritter ud mange steder i interviewet:

"Vi gamle, vi bider det (arbejdsvilkårene, EC) mere i os og kommer herud. Vi har den her ansvarsfølelse overfor firmaet" … "Men de (de unge, EC) er meget negative. De har ikke den der, *ansvarsfølelse!* som vi andre har, synes jeg. Selvfølgelig er der også nogle af de ældre, der har det. Hvor at flere af dem, de er sgu ligeglade, ikke altså. Hvor vi andre vi ser en, altså æh vi ser noget i, at vi har fået *ryddet pænt op***,** og *der ser godt ud* og vi har fået *sorteret tingene* også. Tingene står bum, bum, bum ikke**.** *De unge de er sgu ligeglade* med / for: *"det her lortefirma!",* altså, det er det sådan / De har så mange kritikpunkter. Der er også snakker om en ting: *Hvorfor fanden går de ikke bare ud og så finder sig noget andet?*"

Dette kunne synes som om, at Birthes væsentligste synspunkt vedr. de unge er deres manglende arbejdsmoral. De har intet ansvar, og de holder fri fra arbejdet, hvilket er uretfærdigt. Men andre steder i interviewet viser det sig, at arbejdsmoralen ikke kun er vævet sammen med kritik af de unge, men i det hele taget er vævet sammen af kritik af dem, der udfordrer arbejdsmoralen. Birthes kritik retter sig mod alle de kollegaer, der ikke er tilstrækkeligt effektive. I de tekstpassager, hvor problemet ikke kun er reduceret til et generationsproblem, rettes kritikken mod det, Birthe kalder en *"Doven-Lars"* og mod de ældre kollegaer, der også præsterer for lidt, og som ikke vil gå på efterløn. De øger arbejdspresset på Birthe og de kollegaer, der finder, at de må yde en ekstra indsats. Birthe har skiftet holdning til skånejob i virksomheden, som hun tidligere har været tilhænger af.

"Og det er noget med, at de arbejdsvilkår og de *arbejdsbelastninger*, vi har, de er hårde. Og så kan det godt være svært at *se* på, at nogen får skånejob, for det belaster jo så os andre. Og hvis du så skal lige som sige – trække det helt ud – så ender vi alle sammen med at skal ha´ skånejob, for når vi skal skåne nogen, så er der

nogle andre, der bliver hårdere belastet og så *ender vi også med at skal ha´ skånejob*! [161] … Men hvorfor jeg lige som har taget den der drejning på mit – det er fordi at vi har en dernede, som er 66 år, og han ved sgu ikke rigtig lige, om han vil gå på pension eller ej. Nu har han de sidste, nu har han de sidste 3 fyringsrunder har han sagt: *Nu melder jeg mig.* Og det har han stadig ikke gjort. Og han bliver 67 i april. Og han kan ikke være (bestemt jobfunktion, EC)! For det kan han ikke holde til med sit dårlige hjerte og sit ditten og sit datten. Og (den samme jobfunktion, EC) er *meget hård!* Og så bliver jeg lidt sådan: Det kan jeg ikke ha´!"

Det synes således ikke kun at være et generationsproblem, eller at Birthes pligtfølelse og arbejdsmoral sættes under pres. Der er også tale om det faktum, at de kollegaer, der skåner sig selv i produktionen sætter Birthe og hendes kollegaer under et ekstra arbejdspres. Det fremgår yderligere af interviewcitatet ovenfor omkring skånejob, at Birthe godt ved at arbejdsforholdene er hårde, og det udbygges i nedenstående citat, hvor temaet de unge igen er centralt:

"Og *min personlige mening* er, at de unge *burde slet ikke være her*. Fordi at, jamen jeg synes, det er jo ikke noget og gå i sådan … (produktionsafdeling er udeladt, EC) det her fabriksmiljø herude. Jeg synes faktisk, at de unge de skulle ud og prøve nogle andre ting først, ikke. Og være sammen med nogle unge på en mere *positiv* måde. Det skal ikke være sådan et hårdt slid, som det er mange gange dernede, vel. Så på den/det er jo ikke, fordi jeg ikke vil have dem. Jeg synes, jeg under dem bare og få nogle andre og positive oplevelser af arbejdsmarkedet, før man havner sådan et sted som her, ikke. Fordi de er for unge og umodne, og det er derfor, at det er dem, der er de mest negative og kritiske konstanter hele tiden."

Man kan tolke passagen for pålydende, hvilket understøttes af lignende passager om de unges manglende arbejdsmoral. Men man kan også tolke interviewpassagen således, at Birthe gennem de unge udtrykker det, hun selv tænker, men er i konflikt med hos sig selv: Hvis man udskifter "de" (de unge) med enten "vi" (os alle) eller med "jeg, Birthe", så kan passagen læses således, at hun ikke skulle bydes, eller at ingen skulle bydes, et sådant arbejde.

Denne erkendelse kan imidlertid ikke erkendes uden, at den indre balance mellem lyst/ulyst sættes yderligere under pres. På den ene side erkendelsen af, at de kunne have ret, men på den anden side det problematiske i at blive konfronteret med, at man har dårlige arbejdsvilkår og må renoncere på arbejdsmoralen til fordel for større selvbeskyttelse.

Fortællingen om arbejdet indeholder ikke mange tegn på kollektive løsninger vedr. kollegialitet og præstation m.m. Men hun formulerer et ønske om et arbejdsfællesskab og virksomhedsfællesskab, hvor man *"løfter i flok",* som kan tolkes som et positivt perspektiv på et fællesskab i arbejdet. Birthes kritik kan med denne synsvinkel ses på baggrund af, at hvis kollektivet kunne tage hånd om problemerne med arbejdsvilkårene og arbejdsindsatsen, så ville hun ikke udvikle de ovennævnte afgrænsninger til grupper på holdet. Men hendes håndtering af modsætninger i arbejdet overskygger, at hun kan forbinde denne fællesskabsfølelse med en konkret kollektiv løsning om kollegialitet. Hun arbejder antageligvis for meget i forhold til nedslidningsrisikoen, men problemet er også, at kollektivet ikke har løst sit problem om arbejdsvilkårene, og afhandling af normer om fælles forpligtigelser og individuel hensyntagen. Derfor må hun pege på løsninger ud fra sin egen situation.

[161] Denne argumentation omkring skånejob er vidt udbredt blandt de 80 industriarbejdere med næsten enslydende formuleringer som hos Birthe. Der er ikke mange skånejob mulige i industrien, og dem der er, skal forbeholdes kollegaer, der er ved at være slidt ned, ifølge industriarbejderne.

### 7.8.1.3 Talspersonen mellem kollegaerne og ledelsen

Hun arbejder gennem hele interviewet med både at definere sig selv i rollen som talsperson og forsvare sig, samt være i dialog om rollen ud fra praksis. Dette fokus skyldes, at hun befinder sig i et krydspres som følge af rolleuklarhed og modsatrettede forventninger. Hun har været ude for voldsomme begivenheder på grund af konflikter med kollegaer om, hvordan talspersonhvervet skal mestres.

Hendes fortælling om hvervet kan tematisk opdeles i, hvordan rolledefinition og uklarhed generelt skaber konflikter, samt i to fortællinger, der eksponerer de indbyggede modsætninger: én fortælling, hvor Birthe er blevet beskyldt for at have "stukket" en kollega, som efterfølgende fik en skriftlig advarsel og én fortælling om, hvordan hun blev væltet som talsperson.

Birthe har haft forventninger til hvervet: at repræsentere sine kvindelige kollegaer på holdet samt at søge meningstilskrivelse i arbejdet ved at bruge sine intellektuelle og organisatoriske evner har været mål for hende. Hendes valg som talsperson var også en sejr for hende i mere end denne betydning. Hun blev provokeret til at stille op, da en ung kvinde, Jeanette, der for Birthe tegner den modsatte holdning til arbejdet end Birthe, meldte sit kandidatur. Retrospektivt farver de senere negative erfaringer med hvervet valget. Det var, ifølge Birthe, "*valg mellem pest og kolera for kollegaerne."* Fortællingen om hvervet bevæger sig mellem to modsatrettede selvbilleder. Som bekræftelse: *"Jeg er en god talspige"*, *"Jeg er ude i noget, jeg kan håndtere."* Og som fornægtelse: *"Jeg er en svøbe for mine kollegaer", "mine kollegaer er altid imod mig", "jeg føler hele tiden, at jeg skal forsvare mig",* men med mulige åbninger til en dialogisk indstilling til det skete ind imellem det stærke forsvar for praksis. Det stærke forsvar understreges i interviewet af en stærk 'Jeg' eksponering, der er understreget verbalt, ligesom meningsbetydende ord og vendinger betones.

**Talspersonen - definitioner og reaktioner**

I objektiv forstand er Birthe fanget i det for tillidsrepræsentanter velkendte dilemma: Kollegaernes forventninger og de faktiske muligheder i hvervet.

"Det kan godt være, at de (kollegaerne, EC) en gang imellem bliver enormt frustrerede fordi, de jo måske forventer, *at jeg kan udrette mirakler.* Og det kan godt være, det også er med i det, altså folk er lidt frustrerede over, at man ikke / at vi ikke kommer igennem med noget, eller det føler de måske nogle gange ikke, at man ikke gør noget, vel."

Birthe fik af den afgåede talsperson at vide, at det var nemt at være talsperson. Man skulle være talerør overfor ledelsen og fagforeningen. Fagforeningen tilbyder ikke en uddannelse som talsperson, og Birthe måtte selv definere sit grundlag. Birthe kan have et genkendelighedsproblem i forhold til nogle af kollektivets værdier om kollektiv handlen. Men det stod i hvert fald klart for hende, at hun ikke ville - som den tidligere talsperson blev beskyldt for: *"lege arbejdsleder" - "Sådan skal du* aldrig, aldrig *blive. For du får simpelthen folk på nakken. Og det ligger ikke til mig at kommandere med folk, vel."*

I denne fortolkning af hvervet falder Birthe ind i det gængse normsæt blandt timelønnede i forhold til arbejdslederne. At blive identificeret med at 'lege arbejdsleder' anses ikke for positivt, heller

ikke for Birthe. Selvom Birthe er ny i virksomheden, foregår der en kulturel prægning, og hun har kendt til kulturen og normerne fra ansættelsen i den oprindelige fabrik.

Men påvirkning via andre kanaler spiller også ind. Birthe får et godt forhold til sin chef via forskellige mødesammenhænge og seminarer om fabrikkens personalepolitiske udvikling, hvor hun kommer tættere på arbejdslederne på en mere uhøjtidelig måde. Der synes at finde en nuancering af rollen sted på baggrund af samarbejdet med arbejdslederne og også chefens påvirkning, hvor hun *"har fået direkte at vide, at hun ikke kun er de timelønnedes talsperson."*

"Sådan er det jo ikke. For jeg er ikke kun / de (kollegaerne, EC) opfatter mig som *deres talerør* overfor ledelsen. Men som xx (chefen i produktionsafdelingen, EC) siger: Du er også *mit talerør*, mit talerør overfor medarbejderne … Selvfølgelig stiller han sig også op og siger nogle ting. Men når jeg går ind og snakker med ham, så siger han sådan og sådan. Så er det mig, der leverer det videre. *Og dén har de virkelig haft svært ved!"*

Så selv om Birthe erkender, at "*dén har de virkelig har haft svært ved*" at acceptere og, at den nye fortolkning kan give anledning til kritik og modsætninger til kollegaerne, er hun i interviewet optaget af at konsolidere den nye rolledefinition og se den i sammenhæng med praksis. Hun har fundet ud af, at talspersonhvervet *"er mere magtfuldt"* end hun troede: *"Ja, nu er det blevet præciseret, at vi faktisk på mange områder går ind og siger: "Sådan er det bare!""* Birthe kommunikerer som talsperson beslutninger videre fra møder med arbejdsledelsen om, hvordan arbejdet og pauser skal organiseres. Det gjorde hun også, da hun startede sit hverv, hvilket vakte modvilje:

"Og det gjorde, at de opfattede mig *meget kommanderende og lederagtig.* Og syntes ikke, at det hørte ind under mit regi. Det skulle være arbejdslederen. Men det er nu præciseret, at det er det ikke, (banker i bordet) *det er mit job!"*

Kollegaernes reaktioner viser, at de foretrækker, at der er en skillelinje mellem arbejdsledelse og talsperson, at talspersonen ikke skal overtage arbejdsledelsens kompetencer. Citatet understreger én tendens i interviewet, hvor Birthe tilslutter sig rollen. Passagerne: "Sådan er det bare" og "Det er mit job", kan tolkes således, at hun aktivt vedkender sig rollen, men det kan også ud fra teorien om hverdagsbevidstheden tolkes som forsøg på at gøre modsatrettede krav til rollen entydige.

Andre steder i interviewet tenderer hun til at være i dialog med rollen, hvor hun søger at skille arbejdslederfunktionerne ud fra sit hverv. Her reflekterer hun over, hvilke funktioner, der faktisk er hendes hverv. Hun nævner, at det ikke er hendes opgave at fortælle holdet, hvad der skal produceres. Det gjorde den afgående talsperson, ifølge Birthe, men her siger hun fra. Det *"kunne jeg aldrig drømme om. Hvis ikke vi har fået noget at vide, så blander jeg mig ikke i det. Og der er så nogen, de tillægger mig mere, end jeg kan rumme på den post. Og det irriterer mig voldsomt."* Men i hendes beskrivelse af, hvad hun kommunikerer videre fra arbejdsledelsen er der en glidende overgang fra kommunikation om personalepolitik til kommunikation om arbejdsledelse. Hun har svært ved at skille funktionerne ad.

Et andet dilemma i talspersonhvervet er modsatrettede forventninger blandt kollegaerne på holdet til talspersonen i forhold til arbejdets organisering og interessevaretagelsen.

”Så nogle af de kritikpunkter, der gik på mig, det var, at jeg legede arbejdsleder, og et andet kritikpunkt, det var, at jeg ikke blandede mig, hvis man byttede ud af rotationen. Og det er jo netop at være arbejdsleder. Så mange af kritikpunkterne, de modsagde sig selv.”

Birthe taler sig ikke igennem disse modsatrettede forventninger, konstateringen fungerer som bekræftelse på, at der er inkonsistente eller irrationelle momenter i kollegaernes kritik, som ikke fører til alternative løsninger til, hvordan hvervet skal mestres. Modsætninger kan imidlertid henføres til de forskellige holdninger til arbejdsindsats og ansvar for produktionen. At organisere sig alternativt i jobrotationen er en måde at ophæve de hurtige skift mellem jobfunktioner og herved bevare en distance til det ikke-udfordrende arbejde. Man kan også danne små arbejdsfællesskaber sammen med nærtstående kollegaer, som man svinger godt sammen med, og indenfor dette fællesskab regulere produktionen. Denne regulering kan virke provokerende på de kollegaer, der ønsker en større fælles arbejdsindsats på holdet. Endvidere kommer modsætninger om arbejdet til udtryk i forskellige forventninger til arbejdslederne, hvor der er en diskussion på holdet om arbejdsledernes stilling:

”Der var blandt andet én derinde i går, han efterlyste at vores arbejdsledere var mere synlige. Og så er der en, der siger: ”*Hold kæft mand, du sidder og skyder dig selv i fødderne, mand”,* fordi at, at han opfattede, det dér med, de skulle være mere synlige, at det var det samme som, at de skulle gå og holde øje med os. *Ja* men, det var slet ikke det, han mente. Det jo også bare noget med *og, jamen bare at være der, ikke*.”

Birthe mener, at arbejdslederne skal være til stede for at lede produktionen i tilfælde af tvivls-spørgsmål, fx hvilke maskiner, der skal lukkes ned. Passagen kan imidlertid også tolkes som, at hun indtager en midterposition på spørgsmålet om synlig arbejdsledelse. Dvs. som udtryk for at hun som talsperson søger at udglatte eller bygge bro over modsætninger på holdet mellem de kollegaer, der efterlyser arbejdsledelse overfor ineffektive kollegaer og et uofficielt kollektivsynspunkt om, at man enten indbyrdes regulerer præstationen eller, at præstation ikke er et kollektivt anliggende.

Denne tolkning hviler på et ræsonnement: Ud fra analysen vedr. arbejdet vil hun ikke have noget imod, at arbejdslederne optrådte med stærkere konsekvens over for de mindst effektive. Ud fra hendes stilling som talsperson må hun indtage en mere neutral holdning til spørgsmålet. Men uenighederne presser hende. Der er uenigheder om, hvor meget man skal producere, der er uenigheder om, hvordan arbejdet skal organiseres, og der er uenigheder om arbejdsledelsens styring. Med en kontinuert produktion, hvor der i princippet skal køres det, der kommer ind; med en arbejdsledelse, der skubber ledelsesopgaver over på talspersonerne, og med et hold, der ikke har fastlagt en fælles linje, kommer Birthe til at stå i en vanskelig position.

**Talspersonrollen og normen om at ’stikke’**

Beskyldningerne om at være stikker fylder i Birthes fortælling og viser, at hun er i dialog med sig selv om begivenheden og reaktionerne herpå. Birthe arbejder i interviewet med tolkningen af begivenheden, på den ene side et forsvar over for det hun gjorde i situationen, på den anden side er hun i enkelte passager ambivalent over for, om hun har gjort det rigtige:

”Den der gruppe, de anser mig jo stadigvæk for og have stukket denne her kollega, som jeg jo ikke har gjort, vel. Men selvfølgelig har jeg da gjort noget. Det vil jeg da godt erkende, og det har jeg jo også gjort, men ligefrem stukket ham, det har jeg ved Gud overhovedet ikke gjort. Det kunne jeg aldrig finde på, vel.”

Birthe havde været oppe at skændes på et aftenskift om arbejdets organisering med en af de unge på holdet, der tilhører dem, som Birthe mener arbejder for lidt, og samtidig er med i den gruppe på holdet, der er kritiske overfor Birthes håndtering af hvervet som talsperson. Birthe kan ikke erklære sig enig i deres holdninger og kritik, og uenighederne med gruppen eskalerer i lang tid efter nedenstående episode i irrationelle tilkendegivelser fra gruppen mod Birthe, som hun beskriver som egentligt psykisk belastende mobning.

Skænderiet startede, fordi Birthe mente, at kollegaen *”gik og drev den”* af og skulle gå hen og varetage en anden funktion. Det ene ord tog det andet, og det udvikledes til, hvad Birthe betegner som et skænderi. Kollegaen gik ikke hen og arbejdede, men gik ind i et arbejdslederkontor og betjente en computer. Birthe rekapitulerer detaljeret skænderiet og fortsætter:

”Og så da jeg kommer tilbage til min plads, så er der en - og jeg kan ikke huske hvem det er - det er jo også det, der er forfærdeligt ved det, der er i hvert fald en af pigerne, der siger til mig: ”*Jeg er også utryg ved, at han sidder inde ved computeren og roder rundt.*” Så siger jeg: ”Det tror jeg ikke, du skal være, fordi at selvom den er tændt, så kan han ikke komme ind i noget af det følsomme.” Det var hun ikke så sikker på. ”Åh ja men” sagde jeg, ”Det kan man ikke.” Det var hun ikke sikker på. Så tænkte jeg: det også lige meget, så gik jeg ind, og så tog jeg sådan lige og ruskede i musen, og så kom der sådan nogle bjælker frem med sygdom og bum, bum, bum, ikke. Så tænkte jeg, det kan jo godt være, hvis man trykker på en af dem, at man så kan komme videre ind. Så blev *jeg* i tvivl, og da vi ikke havde nogen arbejdsleder, og *vi ikke må røre ved computeren* / jeg havde jo allerede begået en brøler ved og tage i musen. Så går jeg ind og henter en arbejdsleder i en anden afdeling og beder om og få slukket computerne. Og så siger han: ”Hvorfor?” Og så siger jeg: ”*Fordi en kollega ikke kan holde nallerne fra den.” Det var jo som det var.* For ham jeg havde været oppe og skændes med, han havde været derinde *tre gange*, den aften og sidde og rode rundt, ikke. Så øh, og så øh kommer han (arbejdslederen, EC) så ind, og så siger han så til mig, at en af computerne faktisk står på et billede med *nogle meget følsomme oplysninger fremme,* ikke. Øh så han slukker den ned, og han giver så besked til vores arbejdsleder dagen efter, ikke. Så, øh så det er hændelsesforløbet, ikke. *Men, men vi ved jo, at vi ikke må røre de computere, ikke! Og, men som jeg også siger: Hvorfor fanden er de ikke lavet, så vi ikke kan gå længere ind!* Det / han er så endt med og får en skriftlig advarsel, men faktisk ville firma / altså vores leder ville have ham ud. Men fordi man ikke kunne *bevise*, han havde været inde på nogle sider, han ikke måtte - han havde påstået, han kun var inde og kigge på øh internettet - øh så er det endt med, at han har fået en skriftlig advarsel. Så /så det er klart, ham og jeg, vi har også *et meget spændt forhold,* ikke. Og *han hører med til den dér lille gruppe, der er imod mig, ikke*. Så øh og det øh det er jo så selvfølgelig så uheldigt som det kan være, ikke altså. Men jeg vil vove og påstå, at det / det / det var det rigtige. Fordi at *jeg* er nødt til og tage *action* på det, når en kollega over for mig siger: ”Jeg er utryg.” Og da pigerne så kaldte mig ind, så siger de: ”Hvorfor snakkede du ikke bare med ham selv?” Så siger jeg: ”Ved I hvad, jeg har været oppe og skændes med ham en time før. Altså tror du jeg bare kunne snakke med ham?” ”Ja men (lyder en kollegas indvending, EC) hvis det var mig, så havde jeg gjort sådan og sådan.” Så siger jeg: ”Jamen nu var det ikke dig, nu var det *mig,* og *jeg* skulle altså bare finde en løsning lige nu og her.” Og det var og få de computere slukket af en, som må røre ved dem. Og jeg havde ikke anden mulighed, ikke altså. *Og det, og det er sådan nogle ting, jeg er oppe imod mange gange ikke. At jeg simpelthen skal stå og forsvare mig selv, ikke.”*

Episoden, som Birthe genfortæller, har et meget autentisk indhold, og den er tæt på den faktiske oplevelse. Den er handlingsmæssigt detaljeret og mættet, og Birthe er samtidig til stede i passagen som manifest fortolkende, hvilket understreges af betoningerne, hvor hun understreger det rigtige i sin praksis. Men i Birthes rekapitulation er der også modsigelser, som viser, at hun er i dialog med sig selv om det rigtige i, hvad hun har gjort. På den ene side, om hun har overtrådt en norm om, at man ikke må angive en kollega. På den anden side reglen om, at de timelønnede ikke må røre ved computerne. Italesættelsen af begivenheden og hendes rolle i den er modsigelsesfuld: På den ene side er den dramatiserende, jf. sætningen *"et billede med nogle meget følsomme oplysninger fremme."* Og endvidere meget manifest forsvarende praksis med henvisning til regler: *"vi må ikke røre ved computerne", "jeg var tvunget til at tage action på det"* og *"få de computere slukket af en, der måtte røre ved dem."* På den anden side også ærgrelse over den situation, begivenheden har bragt hende i. Hun udtaler herom: *"Det er også det forfærdelige ved det, det kan jeg ikke huske "* og *"men som jeg også siger: Hvorfor fanden er de ikke lavet, så vi ikke kan gå længere ind."* Dette skal forstås sådan, at hun ville ønske, at begivenheden ikke havde fundet sted. Der er et uofficielt normsæt, som søges praktiseret, og overtrædelse af normerne fremkalder diskussion og eventuelt sanktioner fra kollegaer. De stiller den interne selvjustits op som alternativ til at involvere arbejdsledelsen: *"Hvorfor snakkede du ikke bare med ham selv?"*

Birthe er andre steder i interviewet inde på de kollegiale normer, og hvordan hun agerer i forhold til dem uden at overtræde dem: Kendetegnende for disse passager er det, at hun konstruerer sin praksis som om, at hun ikke overtræder normerne, men samtidig synes hun at være klar over, at hun måske alligevel gør det: Hun går til direktøren for at gøre ham opmærksom på aldersfordelingen i afdelingen som et problem – at der er unge og gamle i afdelingen, der ikke yder tilstrækkeligt, men *"jeg kunne ikke drømme om at sætte navne på."* Senere, da hun bliver mobbet, vil hun ikke kontakte arbejdsledelsen herom: *"for det ville jo være frygteligt, hvis der var nogen der stod ude på vejen på grund af noget, jeg havde sagt"*, men hun ringer alligevel til arbejdsledelsen og fortæller om sit problem. Birthes konstruktion og argumenter for sin praksis indeholder på en gang opposition imod og brud på kollektivets uskrevne normer, og på den anden side et forsvar for, at de bliver brudt, eller at hun tolker normerne på en sådan måde, at det ikke kan karakteriseres som et brud.

Birthe føler sig i perioder udenfor det sociale på hele holdet, *"de anser mig for farlig*", og *"jeg ved ikke, om der er nogen på holdet, der går i byen mere, jeg er i hvert fald ikke med i det"*, og hun føler også, at hun bliver mobbet i forlængelse af sagen om computeren. Birthe er i dialog med sig selv om, hvordan hun skal takle de meninger, som holdet eller dele af holdet, har til hendes person og til hendes hverv. Et af de mere markante svar, hun giver i interviewet, er at afgrænse sig selv som person fra talspersonen:

"Når jeg møder (banker i bordet) på arbejdet, så møder jeg som Birthe, der skal ned og udføre mit job. Jeg møder altså ikke som talspige. Men kommer der en og siger: Birthe, kan du lige bummelum? Så tager jeg min talspigekasket på, og så er jeg det. Men de opfatter mig hele tiden som talspige, men det gør jeg ikke selv."

Spændingerne skal mindskes ved at *"dele sig op"*, men det fjerner ikke presset. Kollegaerne stiller sig ikke tilfredse. De vurderer hende på, hvordan hun agerer som talsperson for deres interesser. De

forskellige forventninger udfordrer hende. Hvem er hun, ledelsens repræsentant eller kollegaernes repræsentant og hvilke af de forskellige synspunkter blandt kollegaerne skal hun repræsentere? Hun prøver at rumme ledelsesforventninger og kollegaforventninger, men det ender i beskyldninger om ikke at varetage kollegaernes interesser.

Personligt forskyder hun problemet uden at løse det: Resultatet af at operere med to personer, kan fortolkes som selvundertrykkende, når man tænker på den store betydning, hvervet har for Birthe og hendes identifikation med hvervet. Birthe går op i hvervet, hun har meldt sig til det, fordi hun synes, at hun er et handlekraftigt menneske, der har talent for organisation og kan bruge sine evner til sine kollegaers bedste. Endvidere giver hvervet hende en forøget indsigt og et engagement i virksomheden. Hun deltager i møder og seminarer med arbejdsledelsen og talspersoner fra andre afdelinger, hvor man diskuterer virksomhedens personalepolitiske udvikling. Hun deltager i møder i fagforeningens bestyrelse, hvor den nye indsigt og viden om virksomheden stimulerer hende i arbejdet. Ud fra denne tolkning er det ikke hendes ønske at dele sig selv op i et 'jeg' på den ene side og en talspersonrolle på den anden, at renoncere på talspersonrollen. Hun ønsker at være en hel person, at kunne være en og samme person som sig selv og talsperson på samme tid. Opdelingen tjener til at lette det personlige pres på hende og til at blive anerkendt som den hun er, men det hjælper hende ikke til at afklare de modsatrettede sider og forventninger til rollen. Som sådan er opdelingen et flugtforsøg væk fra at se realiteten i øjnene og reflektere overfor de modsætninger, den indeholder.

Kollegaerne giver senere Birthe et mistillidsvotum. Baggrunden for mistillidsvotummet er ifølge Birthe uklar og irrationel. På den ene side har det baggrund i episoden med computeren, som *"nok aldrig har fået fred",* på den anden side blev der ikke formuleret en fagpolitisk kritik, men derimod *"117 andre ting",* om at hun var utroværdig og havde brudt sit tavshedsløfte, men alligevel *"ikke noget konkret."* For Birthe får hendes opfattelse af det irrationelle element i kollegaernes reaktion yderligere næring af, at hun føler sig udsat for mobning, og at hun ikke finder, at kritikken dokumenteres. Birthe vælger at kæmpe for sit kandidatur:

" ... der var så en, der sagde, at hun havde muligvis tænkt sig at stille op som talspige, og øhm *så sagde jeg*, at det er sådan set fint nok, men så vil jeg godt *have lov til at fortælle dig*, hvad det er, det indebærer. For da *jeg* blev valgt, så fik jeg at vide, at det er bare at gå til et møde en gang om måneden, og så er det dét. Og det er det ikke. Og så fortalte jeg så alle de ting. Og det endte så med, at hun ikke stillede op. Så vi havde et valg, der hed for og imod mig. Der var ikke nogen modkandidat. Og det tabte jeg."

Problemet i denne praksis er, at der ikke foregår en refleksion over rollen og rolleforventninger. Ansvaret for dette påhviler ikke kun Birthe, men Birthe bruger heller ikke selv kampvalget til at stoppe op og analysere konflikten. Birthe bliver imidlertid talsperson igen uden flertallets opbakning. Dette kan lade sig gøre, fordi hun i mellemtiden er blevet konstitueret bestyrelsesmedlem i klubben, da et andet bestyrelsesmedlem blevet fyret på grund af sygdom. Klubben har brug for at have en repræsentation på holdet, og Birthe konstitueres igen som talsperson af klubben. I den efterfølgende periode kan Birthe heller ikke fungere optimalt i rollen som talsperson. Hun fortæller, at hun prøver at være så lidt synlig som muligt som talsperson, for ikke at træde dem, der har givet hende mistillidsvotummet, over tæerne.

Man kan stille spørgsmålet, hvorfor Birthe vælger at lade sig repræsentere igen uden at have flertallets opbakning? Spørgsmålet blev ikke stillet direkte i interviewet, men én tolkning er, at Birthe føler sig tiltrukket af hvervet på grund af ønsket om selvudfoldelse samt af den stimulering, som det giver ansættelsesforholdet og industriarbejdet ved, at hun opnår indsigter i arbejdspladsens udvikling. En anden tolkning er, at Birthe grundlæggende opfatter flertallet på holdet som drevet af irrationelle motiver, der ikke er saglige i forhold til hendes person. Set i forhold til hele materialet kan dette være rigtigt: Normsætninger kan være rationelt begrundet for at beskytte det uofficielle arbejderkollektiv, men konflikter om normsætning og normbrud kan eskalere og antage irrationel karakter.

#### 7.8.1.4 Fællesskabsopfattelsen

Der er ikke meget i Birthes beskrivelse af sit dilemma, der peger på en kollektiv løsning af hendes problemer i hvervet, men i interviewet beskrives også forskellige "vi", som viser, at Birthe arbejder med at konstruere et bredere fællesskab end kun ud fra de nære sammenhænge i afdelingen med de kvinder, der støtter hende.

Italesættelsen af "vi" forekommer spredt i interviewet, og henviser til fællesskaber af forskellig social og interessemæssig karakter, hvor kun to institutioner er undtaget fra et "vi", ejerne og fagforeningen. De udenlandske ejere, koncernens hovedkontor og de udenlandske repræsentanter bliver identificeret som en negativ figur for økonomisk fjernstyring og enerådig ledelse. Fagforeningen og fagforeningspolitik har ikke interesseret Birthe før hvervet, og kun ét enkelt sted i interviewet forekommer en modstilling mellem 'vi' og 'de', hvor 'de' er ledelsen. Birthe refererer til kollegaers ønske om, at tillidsrepræsentanterne kommer mere i fabrikken, for *"ellers ved man ikke, om de er på vores side eller på den anden side."* Men Birthes identifikation er ikke arbejderkollektivets forstået ud fra Lysgaards teori. Hun har vanskeligt ved at tale om interessemodsætninger, og hun reflekterer ikke over forskellige holdninger og praksisser som interessemodsætninger.

Hendes mest positive univers er de kvinder, der støtter hende. Hendes perspektiv i talspersonhvervet indeholder først og fremmest et interesseperspektiv for disse kvinder i situation som hende selv. De vil arbejde og bevare deres beskæftigelse i virksomheden og oplever de unges anderledeshed og ligegyldighed overfor arbejdet som ikke-solidarisk.

Dette univers overskrides i et "vi" synonymt med det fællesskab for 'alle os, der arbejder og producerer i virksomheden'. Det italesættes som forhåbninger om et bredere fællesskab: *"Det her, det er noget vi skal bære i flok. Og hvis vi gør det godt og rigtigt, så kommer det os alle sammen til gode."*

Andre steder i interviewet udtrykker Birthe kritik af faglærte arbejdere i fabrikken, der nedvurderer det arbejde, Birthe og hendes kollegaer udfører. Hun fortæller om en faglært kollega, der har sagt til hende, at: *"det er "os" (de faglærte, EC), der bærer firmaet. I er kun et serviceorgan. Sådan skal man bare ikke sige"* forklarer Birthe, for *"der er ingen, der er her uden grund."*

Hun er endvidere kritisk over for den faggruppe, der afleverer produktet videre til Birthes afdeling på en usystematisk måde, der gør arbejdet hårdere for Birthe og hendes kollegaer i starten af arbejdsprocessen. Denne gruppe er kendt i fabrikken for det stærkeste sammenhold samt solidaritet

med andre grupper i fabrikken, når disse har problemer. Men efter Birthes mening er det ikke at vise respekt for hende og hendes kollegaer at levere produktet videre på denne måde, og det har ikke noget med solidaritet at gøre. For Birthe er sådanne former for adfærd et brud med hendes opfattelse af, at fællesskabet omfatter alle, der får virksomheden til at køre.

Hun har en forestilling om et fællesskab, der omfatter alle faggrupper i virksomheden til og med den øverste ledelse i virksomheden. Men hun er også ambivalent over for ledelsen: *"Ledelsen vil os det bedste, men det er jo ikke altid, man har muligheden for det lige her og nu*", ledsages af en delvis modstilling til ledelsen: Som *"dem oppe fra",* der nogen gange *"ikke forstår en hylende fis af, hvordan tingene bør være"*, og træffer enerådende beslutninger i personalepolitiske spørgsmål.

De snævre rammer for beslutninger og økonomi determinerer det, der kan foregå i virksomheden, ifølge Birthe. Der er nogle vilkår og *"mekanismer",* fortolket som en økonomisk logik, som arbejdere og ledelse er underlagt, og som ikke kan problematiseres som sådan. Når de udenlandske ejere meddeler, at de har underskud, så kan *"vi ikke kræve."* Når ejerne kommer på besøg i produktionsafdelingen og siger: *"De penge skal ikke bruges på arbejdsmiljø, de skal i kassen"*, så er der ikke noget at gøre: *"Vi er nødt til at forstå de mekanismer",* siger Birthe.

Men hun er ikke entydig omkring dette. Hendes synspunkt om virksomhedens økonomi påvirkes af det gennemgående tema om arbejdspligtetikken og de unge, som hun formulerer sig i opposition til, når hun taler om hensynet til virksomhedens økonomi over for *"de unges krævementalitet"* og over for det fagligt aktive sikkerhedsarbejde på et af de andre hold. Et hold som ifølge Birthe *"nærmest har som fortsæt at køre firmaet neden om og hjem med deres sikkerhedskrav."* Men hun er i dialog med sig selv om rammerne for et samarbejde med ledelsen, som hun går ind for i modsætning til den konfliktorienterede linje. Bliver en dispensation fra Arbejdstilsynet ændret til et påbud, skal bevillingerne falde, uanset hvor stram koncernens økonomi er. Således kan "mekanismerne" ikke problematiseres, men de konkrete forhold, mekanismerne skaber, kan godt, alt afhængig af kontekst.

Fagforeningens opfattelse af kollektivet, solidaritet og lighed er ikke en generel forståelsesramme, der italesættes i interviewet. Fagforeningens nødvendighed begrunder Birthe i, at ledelsen agerer *"underligt"* på personalepolitiske spørgsmål ud fra praktisk erfaring, samt, ud fra min tolkning, at der finder en påvirkning sted fra fagforeningen efter valget til talsperson. Solidaritetsopfattelsen bygger på forestillingen om et fællesskab for alle, der er ansat i virksomheden om at løfte i flok på tværs af faggrænser og hierarkier. Men der er mulige konfliktlinjer i forhold til ledelsen på enkeltspørgsmål samt til de andre faggrupper eller produktionsgrupper, der ikke viser hensyn og giver anerkendelse. Solidaritetsopfattelsen påvirkes endvidere af egen problemsituation. Birthe støttede solidaritetsinitiativet for de amerikanske arbejderes ret til overenskomst ud fra medmenneskelighed, men var i tvivl om støtte til en dansk strejke mod lønnedgang. Her spiller tolkning af egne vilkår ind. Lønnedgang kan være et alternativ til reduktion af arbejdspladser.

**Sammenfatning**

Birthe bidrager særligt til undersøgelsen ved, at hun konstruerer en stærk arbejdspligtetik over for andre opfattelser af arbejdet. Men Birthe repræsenterer også en bestemt tendens i undersøgelsesmaterialet. Materialet viser, at andre kollegaer overvejer alene eller med nærtstående kollegaer, hvad

de skal gøre med nedslidningsrisikoen. Håndtering af talspersonhvervet har principiel karakter. Fortællingen udtrykker Birthes måde at løse dilemmaerne på, men de er genkendelige for andre talspersoner.

Birthe er kommet i klemme mellem ”vi” og ”de.” Det uofficielle arbejderkollektiv er splittet i forsøgene på normsætninger, Birthe er kommet i opposition til dele af det, og er særligt optaget af de irrationelle momenter i konfliktens eskalering. Men dilemmaet er reelt: Der er ydre modsætninger i arbejdspladsens struktur, som Birthe blotlægger som arbejdsleder- og talspersonfunktioner og modsatrettede forventninger fra arbejdsledere og kollegaer indbyrdes, som presser hende, og som presser hendes tolkningsarbejde og hendes indre psykiske balance. Hendes konflikt har stor udsagnskraft for forståelsen af, hvordan det uofficielle kollektiv fungerer og reagerer.

Birthe er blevet beskyldt for ikke at forsvare kollegaernes interesser på arbejdspladsen. Kan det være rigtigt, tænker hun? Birthe går imod kollegaernes kritik, og affærdiger dele af den som irrationel, men hun er rystet over, at hun er havnet i situationen. Hun havde andre forventninger til hvervet, og hun er i dialog med sig selv om arbejdet, og hvorfor hun er havnet i en forkert situation som talsperson. Presset på hende konfronterer det ulystne, som hun italesætter med stor kraft. Det vidner om, at hun er i indre dialog med sig selv om tolkning af praksis. Gennemgående kan hendes tolkningsarbejde ses som forsvar og legitimering, for det hun gør, og i mindre grad som tøven og refleksion. Men hun søger også at række ud efter det, hun gerne vil være og få accept med ordene: ”Jeg er for fanden da stadigvæk en kollega.” Hun havde forestillet sig noget helt andet. Hun kan mærke, at der er forskellige roller - hun tager ’talspersonkasketten’ af og på - men hun kan ikke komme fra denne indsigt hen til en refleksion over løsninger. Hun læner sig i stedet op af de velkendte strukturer på arbejdspladsen: arbejdsledelsen og fagforeningen.

Refleksion over rollen kræver at kunne rumme modsigelserne og reflektere over dem ud fra praksis. Endvidere at kunne få forventningerne frem og få dem diskuteret, dvs. de indbyrdes kollegiale forventninger på holdet og forventninger i forhold til de rammer, de ydre vilkår sætter: ”Jeg kan ikke udrette mirakler.” Endelig rolleforventningerne: Hvis er jeg? Men hun lader ikke tvivlen komme hende til gode: I stedet for at reflektere over modsætningerne lukker hun tolkningen, tingene bliver entydige, hun undgår gennem refleksion at komme i splid med sig selv om arbejdet og hvervet. I Birthes tilfælde skygger arbejdspligtetikken for, at hun kan se den fælles interesse i en nyfortolkning af en kollektiv løsning for arbejdet.
Orienteringerne følger ikke en kollektivistisk de-vi skillelinje i forhold til ledelse og kollektiv. Relationerne er præget af ambivalenser og ’anderledes’ holdninger. Der formuleres et ønske om et arbejdsfællesskab og virksomhedsfællesskab, hvor man *”løfter i flok”,* som momentvis kan ses som synonymt med det fællesskab, virksomhedsledelsen tilbyder, hvad integrationen i samarbejdet med arbejdsledelsen bidrager til. Tilslutningen begrænses af konkrete erfaringer i ledelsespolitikken, og omvendt foregår en påvirkning fra det officielle kollektiv sideløbende med integrationen i det repræsentative system.

### 7.8.2 Portræt af Steen: *'Da jeg startede, var der nærmest en slags klassekamp i gang.'*

Steen er valgt til denne fremstilling, fordi han som talsperson reflekterer over de opbrud i faglig praksis og normer, der opstår mellem arbejderkollektivet og forandringsprocesserne.

#### 7.8.2.1 Personlig biografi

Steen er 31 år og har været ansat i virksomheden i 13 år. Han er opvokset i et middelklassehjem. Moderen var bogholder og faderen værkfører på en maskinfabrik. Der blev ikke diskuteret politik i Steens barndomshjem. Faderen stemmer på Det konservative Folkeparti, og moderen er *"nærmest SF."* Moderen var i perioder aktiv i en brancheforening i HK og i Mødrehjælpen, men Steen mener ikke, at der har fundet en egentlig fagforeningsmæssig socialisering sted. Ved folketingsvalgene stemmer Steen på SF.

Steen gik i gymnasiet i 3 år. Fra gymnasiet startede han i industrien, og her blev han vænnet til at tjene sin egen løn. Et perspektiv om at læse videre fortonede sig gradvist. Ungdomsårene var præget af *"fest og farver"* uden langsigtede planer for fremtiden. Arbejdsidentiteten er instrumentel: Industriarbejdet åbner ikke for kreativitet og udvikling, som i stedet søges realiseret gennem et fagpolitisk engagement. Der er for undersøgelsen tale om et eksemplarisk udviklingsforløb for unge med denne uddannelsesbaggrund. Samt i dette case studie for disse unges benyttelse af arbejdspladsens udvalgsstruktur og/eller det fagpolitiske engagement, når arbejdet i sig selv ikke opleves udviklende.

Den fagpolitiske interesse er for alvor kommet de senere år:

"Jeg tror ikke, de unge de tænker så meget over tingene. Det kan jeg da se på mig selv. Jeg tænkte da heller ikke meget over tingene for et par år siden. Det er kommet snigende, nærmest (latter) (EC: Ja?). Jamen jeg ved ikke, man er bare blevet ældre. Så er man begyndt at tænke lidt mere over, hvorfor tingene er skruet sammen på den måde."

Steen er fagligt aktiv og opfattes af kollegaer som en *"pitt bull terrier", "der bider sig fast og bliver stædigt ved med at forfølge en sag, når han har sat sig den for."* Af enkelte arbejdsledere opfattes han som en talsperson, der er meget *"ideologisk*", "*holder mere på klubting"* og er for lidt fleksibel i forhold til at fortolke aftaler til produktionens fordel.

Steens beretninger peger på kampe i udvalgsstrukturen mellem arbejdsledelsen og grupper af industriarbejdere og mellem industriarbejderne indbyrdes vedr. interessespørgsmål. De temaer, der både følelsesmæssigt og refleksivt optager ham, er hierarkiet i hverdagen, kompetencestridigheder med arbejdsledelsen og opbrudstendenser i kollektivismen. Han bruger interviewene til at reflektere og diskutere disse temaer - sandsynligvis systematisk tilskyndet af min tilstedeværelse som interesseret sociolog. På tværs af konkrete begivenheder tematiserer han: Hvorfor er der splittelse på det enkelte hold og mellem holdene? Hvorfor er der forskellige praksisser mellem talspersonerne og mellem repræsentanterne i Lean-udvalget? Hvorfor er det vanskeligt for talspersoner og kollegaer at overholde uskrevne normer eller forhåndsaftaler? Hvorfor er der forskellig praksis fra arbejdsledernes side i de nedsatte udvalg?

### 7.8.2.2 Uenigheder i udvalgsstrukturen

**Talspersoner og arbejdsledelse**

På skifteholdenes månedlige fællesmøder for arbejdsledere og talspersoner oplever Steen i et stigende omfang, at talspersonerne fremstår indbyrdes uenige over for arbejdsledelsen. De diskuterer indbyrdes uenighed og kollegaers adfærd vedr. præstation og kollegialitet. Steen opfatter møderne som dels et forhandlingsforum, hvor talspersonerne fremlægger deres fælles interesser, og dels som et forum, der kan koordinere produktionsspørgsmål. Steen appellerer på formøderne til talspersonerne om, at man søger at opnå enighed om en fælles linje:

"Vi har en halv times formøde alene uden arbejdslederne. Og der har jeg søgt at sige: 'Har vi nogen problemer med hinanden, så skal vi snakke om dem inden'. Og vi skal finde ud af, hvilke problemer vi har, og så prøve at fremlægge det over for ledelsen samlet. Vi skal ikke hakke på hinanden, når de er der. Og vi skal ikke sidde og snakke om, at 'Kurt han laver ikke noget' eller hvad. Det er ikke interessant, når vi sidder over for dem. Jo, for *dem* er det, de slubrer det jo i sig."

Dette synes de andre talspersoner ifølge Steen er en god ide, men *"når møderne starter, sletter de skærmen."* Nogle af talspersonerne lader sig rive med og udvikler en ny form for ansvarlighed sammen med arbejdslederne om produktionen, og *"de synes egentligt, det er meget hyggeligt at snakke om det dér."* For Steen er det et brud på tidligere praksis, herunder at fremstå med en fælles mening og ikke tale ufordelagtigt om en kollega til en overordnet. Derfor overvejer han at trække sig ud af udvalgene: *"Fordi de har vendt sig fra at være samlet front mod ledelsen til at være et sted, hvor vi sidder og hakker på hinanden."*

**Lean-udvalget**

Steen *"har sneget sig ind"* i Lean-udvalget (jf. position 5 i kapitlet om Lean-konceptet). Med denne formulering henviser han til, at hovedformålet med hans deltagelse ikke er virksomhedens. Han vil give udvalgsarbejdet en interessemæssig drejning. Hvis man kalder et tiltag for Lean, *"så var det der, man kunne få penge"* til sikkerhed.

Imidlertid er der ud fra Steens beretning forskellige rationaler på spil i udvalget. Hans erfaring er, at der over en periode sker en ændring i kollegaers mening, når de har deltaget i Lean-udvalget. *"Det er ligesom om, at man er nødt til at ændre sine holdninger. Så kan man lige pludselig godt se, hvordan tingene hænger sammen: 'Vi er nødt til at spare'."*

Det indtryk, Steen her videregiver, er i overensstemmelse med Lean-konceptets intention og ideologi, der sigter på at almengøre de virksomhedsøkonomiske interesser.

"Hvis diskussionen er ved at tage en hel forkert drejning, så prøver jeg at skifte emne (latter). Jeg ved ikke hvordan. Snakke om noget andet. Hvis der er nogen, jeg er gode venner med, skubber lidt til dem, sparker dem under bordet eller et eller andet (latter). Det er vel egentligt naturligt, at hvis man ikke lige er vågen og deltager i mange møder, hvor man sidder og snakker om effektivitet, produktivitet sådan en masse begreber, så glemmer man, hvordan det egentlig er at være nede på gulvet. På Jeanette synes jeg godt, at jeg kan se det. På Lone nej, men på Jeanette synes jeg godt, at jeg kan se det. Når der er en periode med mange Lean-møder, jamen så er det lige som om, at holdningen er en anden. Det er ikke noget specifikt sådan, men jeg kan bare mærke, at jordforbindelsen forsvinder lidt … Et større ansvar overfor ja, altså for profitten, eller hvad kan man sige, uden at bekymre sig for, hvordan *vi* har det."

Steen er ikke uinteresseret i virksomhedens økonomi: *"Selvfølgelig skal der jo være overskud et sted for, at det skal løbe rundt."* Men han er uenig med nogle af sine kollegaer i tilbageholdenhed på sikkerhedsspørgsmålene, selv om firmaet kører med underskud: *"Når man åbner en virksomhed i Danmark, så må man leve op til de betingelser, der er dér."* Men man skal gå ud over den økonomiske ramme: *"Jamen man kan godt tage hensyn til nogle økonomiske rammer i en periode. Men når det fortsætter, så må man sige stop."*

**Sikkerhedsarbejdet**

Steen repræsenterer sammen med andre på holdet en position, der lægger vægt på sikkerheden på grund af nedslidningsrisikoen. Sammen med en aktiv sikkerhedsrepræsentant indsamlede Steen dokumentation om arbejdsmiljøet i afdelingen, og ved at inddrage Arbejdstilsynet fik de gennemført en daglig reduktion af arbejdstiden på 25 minutter på grund af EGA. *"Firmaet passer ikke på dig, det gør vi kun selv, for de sender bare bud efter en anden."* Ledelsen har løbende udtrykt ønske om at afskaffe reduktionen, efterhånden som sikkerheden er blevet forbedret. Dette har Steen i princippet ikke noget imod:

"De 25 minutter er ingen løsning. Det var heller aldrig nogensinde hensigten. Det var et mål for at presse ledelsen til at handle i stedet for at snakke. Men det var ledelsen ikke interesseret i, fordi handling det vil kræve ressourcer, både tid og penge fra ledelsen, masse ressourcer, det er de ikke interesseret i. Så jeg er heller ikke interesseret i de 25 minutter. Jeg så hellere, at man gav os de forbedrede arbejdsstillinger. Det er det der er meningen med de 25 minutter: Lad os få nogle ressourcer tilført området og forbedre forholdene."

Steens holdning til sikkerhed står i modsætning til tre andre holdninger i afdelingen: for det første til arbejdslederne, der finder, at han lægger hindringer i vejen for fleksibiliteten, for det andet til den uofficielle kultur som finder, at arbejdet besværliggøres, og for det tredje til de effektive og virksomhedsansvarlige, der finder, at det går ud over produktionen, og at virksomheden køres i sænk. Til det sidste holdning kommenterer Steen:

"Det er ikke en rigtig beskrivelse. Man saver ikke den gren over, man selv sidder på. Jeg ved ikke hvorfor folk har, hvorfor nogen har fået det indtryk. At vi ville have firmaet til at gå neden om og hjem, det ville jo være tåbeligt. Det er vores levebrød. Men det kan ikke være rigtigt, at virksomheden ikke formår at leve op til de standarder, man har sat i Danmark for arbejdsmiljø. Hvis ikke de kan det, så kan de jo ikke drive virksomhed i Danmark. Så er der en anden virksomhed, der må tage over."

I interviewsituationen berettede Steen om en uenighed, der opstod, fordi man sammenlagde et udvalg, der så på arbejdsindretning, med Lean-udvalget. I denne forbindelse opstod der uenighed, om hvorvidt den aktive sikkerhedsrepræsentant på Steens hold skulle være medlem af det sammenlagte udvalg. Nogle af de andre sikkerhedsrepræsentanter ønskede ikke sikkerhedsrepræsentanten med, fordi de efter Steens vurdering anså dennes indstilling til sikkerhed som værende for restriktiv. Endvidere ønskede nogle af arbejdslederne heller ikke sikkerhedsrepræsentanten med. De er ikke "*interesseret i at have ham med i noget som helst, for han er skide dygtig … Det er jo nemmere, at hvis man skal have godkendt en eller anden arbejdsproces eller hjælpemiddel, jamen så gør man det gennem en af de andre sikkerhedsrepræsentanter."*

Samlet set udtrykker Steens fortælling, at der er normpluralisme og forskellige fagpolitiske strategier blandt industriarbejderne. Andelen af industriarbejdere i udvalgsstrukturen er høj, og

udvalgsstrukturen afspejler i højere grad de forskellige holdninger, der er blandt industriarbejderne på arbejdspladsen, mens de fagligt aktive i og omkring klubbestyrelserne er fagpolitisk mere homogene.

Strategierne på arbejdsmiljøspørgsmålet drejer sig her særligt om et virksomhedsøkonomisk rationale, der lægger vægt på hensyn til firmaets økonomi – i modsætning til et beskyttelsesrationale, der lægger vægt på overholdelse af standarder for arbejdsmiljøet og tilførsel af ressourcer. Beskyttelsesrationalet kan udvise sejre på arbejdsmiljøspørgsmålene gennem kollektiv mobilisering og alliancen til Arbejdstilsynet.

Steens samlede vurdering er, at integrationen i udvalgsstrukturen for en del repræsentanters vedkommende foregår på et uklart fagpolitisk grundlag. Dette medfører deres selvstændiggørelse fra den partsorienterede interessevaretagelse.

Med den manglende fælles problemtolkning og normsætning stiller Steen spørgsmålstegn ved talspersonrollen, og han overvejer at trække sig fra koordineringsmøderne. Man kunne se det som en forsvarsreaktion uden andre muligheder. Men han peger gennem interviewene på andre løsninger, blandt andet at inddrage tillidsrepræsentanterne og rejse diskussionen i et nyt forum for alle repræsentanter i udvalgsstrukturen. Her støder han imidlertid på et begrænsende træk ved kulturen, når han siger: *"Vi (talspersonerne, EC) skal kunne klare det selv"*, med henvisning til den definerede arbejdsdeling mellem talspersoner og tillidsrepræsentanter. Steen er ikke den eneste talsperson, som oplever at være overladt til sig selv eller til afklaring sammen med få nærtstående kollegaer. Det er et fænomen, der afspejler én tendens i materialet med de interviewede talspersoner.

Talspersonhvervet skal, ifølge Steen, anvendes som instrument for kollektiviteten. Beslutninger på kollegamøderne skal være gældende. Der skal være en gensidig tillidsrelation fra holdets flertal, og der skal være opbakning i tilfælde af uenigheder med ledelsen. I lyset af de aktuelle begivenheder fortællingen omhandler, vil han stille sit mandat til rådighed for en anden, hvis tendensen til vigende opbakning på holdet viser sig stærkere og vedvarende. *"Det afgørende for mig er, at jeg nyder kollegaernes tillid og beskyttelse. Har jeg ikke det, så er der ingen grund til, at jeg er talsperson."*

Han peger på, at der etableres en egentlig talspersonuddannelse i fagforeningens grundlag, strategi og konkrete politik samt i forhandlingssituationer og kommunikation m.m. Hans erkendelse er udtryk for, at talspersonerne er for lidt funderet i fagforeningens grundlag og praksis. *"Det er bare noget med, at du er valgt, uden at du er rustet til at varetage de opgaver dér i dit hverv."*

Gennem fortællingen kommer han ind på følgende tiltag: 1) oprettelsen af et forum for alle industriarbejdere, der arbejder i udvalgsstrukturen, 2) oprettelse af en talspersonuddannelse som kvalificerer i fagforeningens grundlag, forhandlingskompetencer og rolleforståelser m.m., 3) etablering af en rotationsordning mellem talspersoner og tillidsrepræsentanter således, at tillidsrepræsentanterne arbejder i perioder i produktionen, og talspersoner bliver lært op i tillidsrepræsentantfunktionerne og 4) fagforeningen genoptager udgivelsen af et blad til arbejdspladsen.

### 7.8.2.3 Uenigheder mellem kollegaer

Arbejdsledelsen har nedsat en gruppe på 5 kollegaer uden et hverv eller en udvalgsaktivitet for at finde ud af, hvordan en dårlig stemning mellem grupper på skiftet kan afhjælpes. Gruppen sammensættes af unge og ældre, fordi generationskløften på skiftet kan være en af årsagerne. Ifølge arbejdsledelsen finder gruppen frem til, at det er på grund af de faglige repræsentanter – talspersonerne og sikkerhedsrepræsentanten – at det psykiske arbejdsmiljø er dårligt, og dette refererer arbejdsledelsen videre ud til skiftet. Nogle af Steens kollegaer tolker dette skridt som et forsøg på at underminere det faglige arbejde ved at så tvivl om repræsentanterne. Ledelsen *"spiller på to heste",* 5-mands gruppen er "*et smart træk"* fra ledelsens side, og de kalder gruppen for *"stikkergruppen."* I deres fortolkning er der tale om, hvad Lysgaard betegner som et infiltrationsforsøg mod kollektivet. Steens umiddelbare reaktion er:

"Det er ret mærkeligt, at vi skulle være årsag til det hele. Vi prøver jo at få det til at køre jo. Jeg var sådan lidt paf over det, kunne ikke tage det seriøst. Men vi må selvfølgelig tage det til efterretning på en eller anden måde, men hvor seriøst vi skal tage det, ved vi ikke. Der er ikke kommet nogen eksempler fra møderne."

Når Steen ikke entydigt vil afvise beskyldningen men overveje den, er det fordi, der er en vis genkendelighed i problemstillingen. Steen og sikkerhedsrepræsentanten beskyldes af nogle på skiftet for: "*at vi er meget regelfaste i forhold til sikkerhedsreglerne, at vi er paragrafryttere."* De rammes lige som andre talspersoner af beskyldningen om "*at spille arbejdsledere, når vi man påtaler, hvordan folk skal arbejde."* Det er dog ikke arbejdsindsatsen, Steen påtaler: *"Nej, det gør jeg ikke. Jeg går ikke hen og påtaler folks arbejdsindsats, det passer ikke til min rolle som talsperson."* Dette er til gengæld tilfældet for den anden talsperson på holdet, og Steens beretning rummer også andre eksempler på, at talspersoner - fordi de føler sig ansvarlige for, hvordan holdet samlet arbejder – kommer i en modsætning til kollegaerne, når de forsøger at påvirke den arbejdsmæssige adfærd.

Den nedsatte gruppe får betydning for Steens refleksionsarbejde derved, at den stiller spørgsmålstegn ved opbakningen fra kollegaerne. Steen havde accepteret, at arbejdslederen dannede gruppen, *"lidt ud fra, at vi ikke regnede med, at der var nogen, der ville melde sig,"* dvs. ud fra en forventning om, at man ikke involverer sig med arbejdsledelsen uden om talspersoner og øvrige repræsentanter. Han stiller spørgsmålet, om arbejdsledelsen kan have manipuleret med gruppens udtalelser, og han er derudover optaget af, hvad arbejdsledelsens hensigt med at videreformidle budskabet er. Samlet set tolker Steen gruppens oprettelse og arbejde som udtryk for, at de faglige repræsentanter og sikkerhedsrepræsentanten ikke har opbakning fra hele holdet, og at det udtrykker en svækkelse af deres repræsentation.

I forhold til den kollektivitet, som han søger at udvikle, vidner hans beretning om bevidstheden om, at kollektiviteten løbende skal holdes ved lige. Han er blevet yderligere bevidst omkring dette i forbindelse med den fragmentering, der er i afdelingen som helhed og i udvalgsstrukturen. Det gælder, hvordan man optræder på møder, hvor arbejdsledelsen er til stede, og hvordan man taler om en kollega til en overordnet. Herom siger han: *"Vi har også haft vores kamp om det, men den er klar nu. Og det gør man ikke. Men på de andre hold er det stadig et problem."*

På spørgsmålet om normsætning vedr. præstation har Steen ændret holdning. Hans oprindelige holdning var, at præstation ikke er et kollektivt anliggende. Hvad den enkelte kollega producerede, vedkom ikke ham, blot det ikke medførte, at de øvrige kollegaer af den grund blev pålagt en øget præstation. Hans nye holdning er, at normsætning er nødvendig. Dette skift kan forklares på baggrund af: 1) episoder mellem kollegaer, der for ham peger på, at uenighederne på skiftene om præstation m.m. er opslidende og har for store negative følger for det sociale miljø på holdene, 2) hans ansvarliggørelse i hvervet som talsperson som hele holdets repræsentant, og 3) at manglende samhørighed i arbejdsfællesskabet kan svække kollektivitet.

Steen søger at komme ledelsen i møde på spørgsmålet om holdets fungeren ved at foreslå en stærkere jobrotation, som holdet har sat ud af kraft. Steen foreslog arbejdsledelsen at genetablere rotationen, dvs. at *"ruske op på holdet"* for at fremme kollegaernes samarbejde og kendskab til hinanden. Her er han klar over, at han kan lægge sig ud med dele af kollektivet, og af denne grund var det hans intention, at arbejdslederen skulle fremlægge øget rotation som sit forslag:

"Det var egentlig aftalen, at han skulle nævne det som hans forslag, fordi vi (holdets talspersoner, EC) var godt klar over, at det ikke ville blive godt modtaget, for folk kan jo godt lide deres små faste grupper. Da vi så kom til mødet (for alle i afdelingen, EC) nævnte han det ikke."

Denne imødekommelse må ses som udtryk for en ansvarliggørelse over for den problemtolkning, der er lagt frem. Samtidig søger Steen at komme arbejdsledelsen i møde over for et opstået problem. Integrationen i talspersonrollen udtrykker således bevægelsen hen imod en mere ansvarliggjort relation som talsperson for hele holdet og til samarbejdsrelationen med arbejdsledelsen. Endvidere ved han godt, at det er et upopulært tiltag i dele af kollektivet. Det pres han føler for at finde løsninger bevirker, at han fremkommer med et forslag, hvor det er usynligt for kollektivet, hvordan han varetager interesserne.

Men han kan se, at rollen er modsætningsfyldt, og han reflekterer over, hvordan rollekonflikten kan håndteres. Det er ikke et krav fra ham, at arbejdslederne skal være mere synlige og lede med større konsekvens. Arbejdslederne kan herved opnå en større magt i produktionen. Derimod formulerer han et perspektiv om selvstyrende grupper, hvor arbejdslederlaget er koblet ud. Kompetencerne lægges over i grupperne, og i grupperne udvikles et fælles ansvar for arbejdstilrettelæggelse og normsætning.

"Jeg tror at en del af problemet ville blive løst, i hvert fald hvem der lavede noget, og hvem der ikke lavede noget, og hvordan man var over for hinanden, hvis vi blev selvstyrende. At vi lige som selv fastlagde nogle normer. At man lige som kunne komme og sige: 'Ved du hvad, gruppen synes egentlig ikke, du udfylder den plads lige så godt som os andre, det må du se at gøre noget ved'. Det er for nemt at sige i dag: 'Du skal ikke blande dig'. Det er rigtigt, det er det jo ikke, i hvert fald ikke overordnet, der er det ikke mit ansvar, men i de selvstyrende grupper, der ville det være et fælles ansvar. Der ville det ikke være nødvendigt med en eller anden bussemand. Man kunne tage det op løbende, eller det kunne være nødvendigt at holde produktionsgruppemøder i gruppen hver 14. dag, og så kunne man snakke om: Ja men jeg havde en dårlig dag forleden dag og det var derfor, så ville det blive accepteret, eller også så ville det ikke blive accepteret. Så er det jo dér, det kommer op, ikke."

På denne måde søger han at løse både konflikterne med præstation og den modsætning talspersonerne står i samtidig med, at kollektiviteten er bevaret på en ny måde.

At genskabe den sociale kontrol i arbejdsfællesskaber ved hjælp af selvstyrende grupper kan rumme en dobbelthed, som Steen ikke har erfaringer med at forholde sig til. Denne dobbelthed tematiseres i arbejdslivsforskningen om indførelse af gruppeorienteret arbejde. Dobbeltheden sigter til, at der på den ene side sker en frigørelse fra arbejdslederne som et kontrollerende og forstyrrende element, og på den anden side på det begrænsende råderum, der er for selvreguleringsformerne, samt at der kan opstå nye sociale modsætninger mellem arbejderne. Teams kan ses som ledelsens strategi for en ny måde at lede medarbejderne på, hvor teamet inden for de eksterne kontrolmekanismer har ansvar for at samstemme fleksibilitetsformerne. Det er naturligvis ikke disse erfaringer, Steen taler ud fra, når han formulerer perspektivet om selvstyrende grupper. De muligheder og problemer, der er forbundet med det gruppeorienterede arbejde, tager jeg op i kapitel 10 om selvstyreformerne.

#### 7.8.2.4 Forholdet til ledelsen

Forholdet til ledelsen er præget af på den ene side uenigheder om overholdelse af lokalaftaler og procedurer for, hvordan samarbejdet skal foregå, og på den anden side en begyndende ændring i arbejdsledernes adfærd i et opstartet samarbejdsprojekt. Steen oplever, at disse forskelle i arbejdslederholdninger peger i forskellige retninger mellem fastholdelse af autoritær ledelse og udvikling af nye samarbejdsformer. I dette afsnit er det den daglige ledelsespraksis, jeg har fokus på.

Ledelsen mener, at der er særlige problemer på Steens hold og nedsætter derfor 5-mands gruppen. Men hvis dette er tilfældet, spørger Steen, hvorfor er der så ikke nedsat lignende grupper på de andre hold, der har lignende problemer med konflikter mellem gamle og unge, præstation, kollegialitet og mobning? På det mest effektive hold er der lignende spændinger, fortæller Steen.

”Det har været noget værre rod gennem længere tid. Og der kan man sige, der er det måske påfaldende, at ledelsen ikke har reageret. Det er måske fordi, at produktionstallene har været høje, så er det åbenbart ikke noget, man skal blande sig.”

Steen tror, at ledelsens bagvedliggende hensigt er at øge holdets præstation, som er lavere end de øvrige holds. Ledelsen finder, at Steen og sikkerhedsrepræsentanten går for meget op i reglerne, og dette er en forhindring for effektivitet.

”Ja men vi blev spurgt, hvad vi skulle gøre ved problemet, hvor vi sagde: ’Jamen det ved vi sgu egentlig ikke’. Men jeg tror mere det bunder i, at vores produktion, vores effektivitet i forhold til de andre hold er lavere. Og jeg tror det er det, ledelsen er ude efter. De vil gerne ha’, at der bliver produceret lige så meget” … ”Ledelsen er interesseret i at ruske op i effektiviteten.”

Steen kan godt se ud fra ledelsens synspunkt, at den ønsker at få holdet og de andre hold op på det mest effektive holds niveau. Men efter hans vurdering er arbejdsintensiveringen på det mest effektive hold for kraftig i forhold til risikoen for nedslidningsskader. Der er en viden om, at der også er kollegaer på dette hold, der har problemer med begyndende nedslidningsskader og som overvejer en arbejdsskadesag. ”*Vi arbejder ikke mindre, men vi arbejder mere moderat og*

*velovervejet,"* fortæller Steen. Øget effektivitet skal ske gennem ny teknologi og rationaliseringer, og ikke gennem arbejdsintensivering.

Arbejdsledelsen har ikke meldt et officielt produktionstal ud, fordi *"der skal køres det, der kommer ind."* Men man kan også antage, at den manglende udmelding skyldes, at arbejdsledelsen ikke ønsker at lægge sig for meget ud med det uofficielle kollektiv, og derfor søger at øge effektiviteten på andre måder. Denne tolkning vil være i overensstemmelse med data, der peger på et magtvakuum i afdelingen, som arbejdsledelsen og industriarbejderne kæmper om at udfylde.

#### 7.8.2.5 Kollektivitetens betydning

De begivenheder, Steen beretter om, skal relateres til hans mere overordnede forståelse og praksis i forhold til kollektiviteten.

Det "vi", der fremkommer i Steens fortællinger, er på interessespørgsmål påvirket af erfaringerne med den fagpolitiske linje, der var praksis i den gamle fabrik, og den kulturelle socialisation til kollektivet, der fandt sted. Men det er en aktiv kollektivisme. Fagforeningen er ikke en fjern institution, men nærværende på arbejdspladsen, ifølge Steen: medlemmerne *er* fagforeningen, og uden medlemmernes aktivitet er fagforeningen ingenting. Arbejdspladsens kollektive opfattelse og aktivitet er afgørende. Steen er optaget af, hvordan fagforeningen kan fungere bedre som kollektiv organisation, og hvordan der skabes sammenhæng mellem interessespørgsmål i hans hverv og den fagpolitiske strategi.

Den konfliktorienterede linje videreføres kritisk. På den ene side er han kritisk over for nogle af arbejdsnedlæggelserne i den gamle fabrik: "*Jeg synes også, at det var pjattet med så mange strejker derovre."* På den anden side vil han ikke anerkende, at den konfliktorienterede linje kun var irrationel og kun styret af den karismatiske fællestillidsrepræsentant: *"Det kan jo ikke kun være på grund af, at der sidder en tillidsmand, der sidder og siger sådan og sådan. Folk har jo stadigvæk deres egne meninger."*

I den nye fabrik finder industriarbejderne sig i for meget bl.a. på grund af konjunkturerne: *"Folk bliver påvirket af, at vi er i en presset branche, Men det er jo ikke ensbetydende med, at man skal finde sig i alle de ændringer, der bliver foretaget, uden at man inddrager medarbejderne."* Han mener, at nye arbejdsnedlæggelser kan blive nødvendige. Han har lært af mere erfarne kollegaer, hvordan de organiseres, hvordan forhandlingsspillet mellem kollegaer, talspersoner, tillidsrepræsentanten og ledelsen arrangeres og foregår, og hvordan de initiativtagende til arbejdsnedlæggelsen ikke udadtil fremstår som initiativtagere, og derved undgår at blive sårbare over for ledelsens blik og fyringstrusler.

Han er bærer af en vigtig erfaring fra den konfliktorienterede linje og de arbejdsnedlæggelser, der har været i den nye fabrik: *"Strejkevåbnet er et godt våben, men det skal ikke misbruges, men det er jo det bedste våben man har. Så om man kan møde sig ud af det, det er jeg ikke sikker på, at man kan med alting."* Den særlige styrkeposition kollektivet har haft, og har, betyder, ifølge Steen, at industriarbejderne altid har fået noget ud af at strejke. *"Jeg har aldrig oplevet, at det var formålsløst at strejke." Der er altid kommet et resultat ud af det."*

Storkonflikten i foråret 1998 indgår i hans fortælling og som betydende for, hvordan han ser man kan handle for at forandre vilkårene i arbejdet og på samfundsplan. Op imod halvdelen af arbejdspladsen deltog og handlede aktivt og kollektivt, ifølge Steen, ved enten at deltage i blokader, demonstration eller et stormøde i lokalområdet arrangeret af den lokale fagforening. Han oplevede et interessefællesskab med kollegaerne, og solidariteten blev tydeliggjort.

"På det tidspunkt under konflikten, der virkede det som om, at (hele lokalområdet, EC) var ét sted. Det var sådan en meget hyggelig fornemmelse på en eller anden led. At vi alle sammen ligesom var kolleger på en måde. Vi havde nogle stående fra os, som kom fra andre firmaer, og nogen fra os af tog over og hjalp andre firmaer med at blokere og organisere. Sørge for, at der var varm kaffe og sådan. Et stort samarbejde. Det synes jeg egentlig var meget hyggeligt at være med i. Eller sådan være en del af et fællesskab."

Steen har udviklet en stærk identifikation med fagforeningens historiske grundlag om interessemæssig solidaritet båret frem af modsætninger til ledelsen, formulering af interesser, enhedsbestræbelser og handling, i virksomheden eksemplificeret ved 1) støtten til, at de nyansatte fik forhandlet en pensionsordning igennem, 2) en arbejdsnedlæggelse til støtte til en anden produktionsafdelings ønske om betalt frokost og 3) støtte til de amerikanske arbejderes aktivitet for overenskomst.
Disse interessemæssige solidaritetspraksisser suppleres med andre solidaritetsinitiativer af almen karakter på et humanistisk grundlag. Efter en fjernsynsudsendelse om dårlig behandling af kinesiske børnehjemsbørn blev der i offentligheden startet en underskriftindsamling til den kinesiske ambassade i protest over forholdene. På opfordring fra et familiemedlem organiserede Steen underskriftindsamlingen på arbejdspladsen.

"Børnene lå faktisk og døde i deres senge … Det var piger for det meste, som ikke er så ønskede, fordi de ikke kan videreføre slægten ... det var horrible forhold. Jeg synes, vi må da gøre noget her. Vi må reagere på sådan noget, som vi ser, og ikke bare gå og snakke om det."

Dette initiativ kan ses som en anden form for solidaritet end den interessemæssige, en etisk-normativ solidaritet, der ikke er knyttet til klasseinteresser, men til universel medmenneskelighed. Den har også en politisk karakter vendt mod forholdene i et land, hvor menneskerettighederne ikke er universelle. Denne medmenneskelighed kan også ses som et udtryk for at kunne yde andre mennesker støtte betingelsesløst uden at skulle have noget igen.

Arbejderkollektivet og virksomheden har ikke tradition for at være aktiv på spørgsmål ud over gruppeinteresser og virksomhedsinteresser, men aktivitetsstrukturen i fabrikken er åben, og det gør det ifølge Steen uproblematisk at tage et sådant initiativ. Initiativet viser, at der er andre politikområder end de fagpolitiske, man kan tage med ind på en arbejdsplads og bruge arbejdsfællesskabet til at opnå en støtte til.

I forhold til den klassemæssige kollektivisme reflekterer Steen i interviewene over, hvordan kollegaernes stilling til kollektivismen og arbejderkulturen har ændret sig i den periode, han har været industriarbejder.

"Folk finder sig i mere. Identificerer sig mere med virksomheden. Hvor da jeg startede, der kan jeg huske, jeg var dybt rystet. Det var nærmest en eller anden form for klassekamp, der var i gang (latter). Hvor det nu er, hvor folk nærmest er blevet lullet i søvn. Og hvor de finder sig i mere. Forholdene på arbejdspladsen,

arbejdsmiljøet blandt andet. Det fysiske arbejdsmiljø igen. Hvor da jeg startede, der ville man ikke finde sig i, at man skulle bukke sig ned på gulvet og hente noget op, hvis man arbejdede med ting i gulvhøjde, men det gør man nu, mere eller mindre."

Steen fortæller, at nogle kollegaer stiller spørgsmålstegn ved, hvorfor man skal nedlægge arbejdet. De vil have en grund. Dette er nyt i forhold til den gamle fabrik. Her stillede man ikke forud spørgsmålstegn ved at "sætte sig." Når talspersonen indkaldte til møde, gik man i kantinen, og her foregik diskussion og afstemning om arbejdsnedlæggelsen.

En mulig forklaring er, at kollegaerne er blevet mindre autoritetstro og mere refleksive. Handlinger følges ikke pr. tradition, men skal begrundes. Dette er i forlængelse af den almene samfundsmæssige tendens om stigende refleksivitet hos individerne i senmoderniteten, som det fx er synspunktet hos Anthony Giddens.

Steen formulerer også andre mulige forklaringer. Kollegaerne er bekymrede over usikkerheden i forbindelse med licitationerne og fyringsrunderne og udsigterne for beskæftigelsen. Nye kollegaer står først til at blive afskediget i tilfælde af nye afskedigelsesrunder. Andre kollegaer tager ansvaret for virksomhedens økonomi på sig. De er mere påvirkelige over for markedsøkonomiske forestillinger, og de føler en forpligtigelse til at yde en større arbejdsindsats, når ledelsen meddeler, at virksomheden kører med underskud.

Bekymringen udtrykkes også ved, at nye kollegaer er bange for, at de bliver fyret, hvis de strejker. Dette er ifølge Steen aldrig sket, men kan henføres til en underliggende frygt for at miste arbejdet.

Endelig søger Steen at tolke kollegaernes holdninger i forlængelse af en mere generel udvikling i arbejderkulturen og arbejderbevidstheden. Klassebevidstheden findes ikke længere som enhedskultur, og mange kollegaer ser sig ikke tilhørende en selvbevidst arbejderklasse:

"Det er noget, jeg har gået og spekuleret over. Jeg tror, det er lidt / at det dér med, at folk, mange folk, har fået et stort hus de bor i, og lige som ikke føler sig som arbejdere, vel. Det er ikke, det er jo ikke på samme måde, som det var med mine bedsteforældre, som stolt kunne fortælle, at jeg: 'jeg er arbejder!'. 'Jeg er i fagforening!´. 'Og det har jeg været de sidste 30 år', og den dur. Det er der ikke mere af - sådan noget der. Der er sågar også nogen, der ikke vil fortælle deres venner og bekendte, at de arbejder her ude. De fortæller bare, 'Jamen jeg arbejder på 'navnet på lokalområdet', EC) og vil egentlig ikke komme ind på ... de føler at de bliver mindre værd, hvis de fortæller, at de egentlig bare går og laver forefaldende arbejde sådan et sted ... Jeg ved ikke, om det er tidens trend, at det er ikke smart at være arbejder mere. Næh. Men det har det vel ikke været i nogen år. Men det bliver mindre og mindre smart."

Analysen af Steens fortælling slutter hermed med en refleksion over forandringer og de mulige udviklingstendenser væk fra kollektivismen på virksomhedsniveauet og samfundsniveauet. Det er en åben udviklingsberetning, som også indeholder paradokser på både det personlige plan og på arbejderkollektivets plan.

Steen har gennemløbet en personlig udvikling, hvor han har indoptaget arbejderkulturen og er blevet fagligt aktiv. Samtidig er tendensen i arbejderkulturen gået den modsatte vej: væk fra selvforståelig klassebevidsthed. Men denne udvikling indeholder også modsatrettede udviklinger,

som han reflekterer over. Sideløbende med de nye udviklingstendenser, som han erfarer og fortæller om, beskriver han modsatrettede tendenser: arbejdspladsens kollektive mobilisering i storkonflikten (et paradoks over for privatiseringen af arbejderkulturen og afpolitiseringen i arbejderklassen) og den fortsatte tilslutning til fagforeningens grundlag. Tendensudsagnene, som han lægger frem, modificeres af tilstedeværelsen af de fortsatte kollektive holdninger samt praksisformer i og ud over fabrikken.

**Sammenfatning**

Steens historie er en kritisk case om at bevare kollektiviteten i den produktionsafdeling, hvor en fælles problemtolkning og normsætning er vanskeliggjort af bl.a. den stærkeste fleksibilitet i fabrikken. Historien indeholder faremomenter for den kollektivisme, han repræsenterer.

Blandt andet den stærke fleksibilitet i hans afdeling vanskeliggør fællesskab, kollegialitet og normsætning. Talspersonhvervet medfører en ansvarliggørelse over for at løse disse problemer for kollektiviteten i det magtvakuum, hvor hverken arbejdsledelsen eller kollektivet kan sætte sig dominerende igennem. Steens overvejelser til at udfylde magttomrummet søger at undgå en øget ansvarliggørelse via samarbejdsrelationen med arbejdslederlaget. Overvejelserne sigter derimod på at koble arbejdslederlaget ud til fordel for selvstyrende grupper, der kan genskabe fælles ansvar og kollegialitet, og derved genskabe kollektiviteten på en ny måde.

Hans deltagelse i udvalgsstrukturen giver et indblik i de modstridende rationaler og praksisformer, der er blandt industriarbejderne – det virksomhedsøkonomiske rationale og beskyttelsesrationalet – og fælles normsætning for repræsentanterne. Industriarbejdernes integration i udvalgsstrukturen foregår ikke efter fælles problemtolkning, fagpolitisk grundlag og forståelse af rollen. Industriarbejderne fremstår ud fra Steens beretninger som splittede, og kollektiviteten er svækket.

Det er et åbent spørgsmål ud fra fortællingernes karakter som aktuelle nedslagspunkter, om man kan tale om en tendens til fagpolitisk marginalisering. Af betydning for udviklingen vil være strukturelle ændringer, der befordrer stabile arbejdsfællesskaber og kollektiv erfaringsdannelse (dvs. at reducere anvendelsen af fleksibilitetsformerne), forandringer i markedsbevægelser eller interne politikker og initiativer. Her virker de problemer, Steen diskuterer, ikke læringsbegrænsende i en form for selvbebrejdende ansvarspåtagelse. Han peger også på flere kollektive handleformer, der kan overkomme normpluralisme, fagpolitisk fragmentering og den læringsbegrænsende 'vi skal kunne det selv' - kultur.

På det personlige plan har han gennemløbet en udvikling, som er typisk for unge i virksomheden: Fastholdelse til industriarbejdet på grund af lønnen, gradvis tilslutning til normer og kultur, stigende interesse for fagligt arbejde og realisering af engagement og kreativitet i virksomhedens og fagforeningens udvalgsstruktur. Der er en indre subjektiv drivkraft for det faglige arbejde, som formentlig stammer fra socialisationen, og for ham en ydre social nødvendighed om, at nogen må gå forrest.

Hans personlige udvikling mod en stadig stærkere kollektiv forståelse og engagement fremtræder samtidig som en kontrast til ændringer i normsætning, kollegaers tilslutning til de markedsøkonomiske forestillinger samt kollegaernes bevægelse væk fra en selvforståelig klassebevidsthed. Denne

udvikling indeholder også et paradoks for ham selv, når han fortæller om kollegaernes fortsatte tilslutning til et kollektiv grundlag og praksisformer i og ud over fabrikken.

### 7.8.3 Talspersonen som fagpolitisk figur

I præsentationerne er der fokuseret på hvervet i to kritiske cases i den produktionsafdeling, P8, hvor fleksibiliteten er stærkest, andelen af nyansatte størst og kollektivet har problemer med fælles problemtolkning og normsætning. Subjektiviteten er analyseret i spil i et felt med konkurrerende rationaler og i indre dialog, søgen eller refleksion efter hvordan rollen mestres i ændrede omverdensbetingelser. Neden for er det hensigten at indplacere talspersonen i feltet og stille nogle opmærksomhedspunkter op for talspersonrollen, som de er fremkommet ud fra præsentationerne og hele materialet.

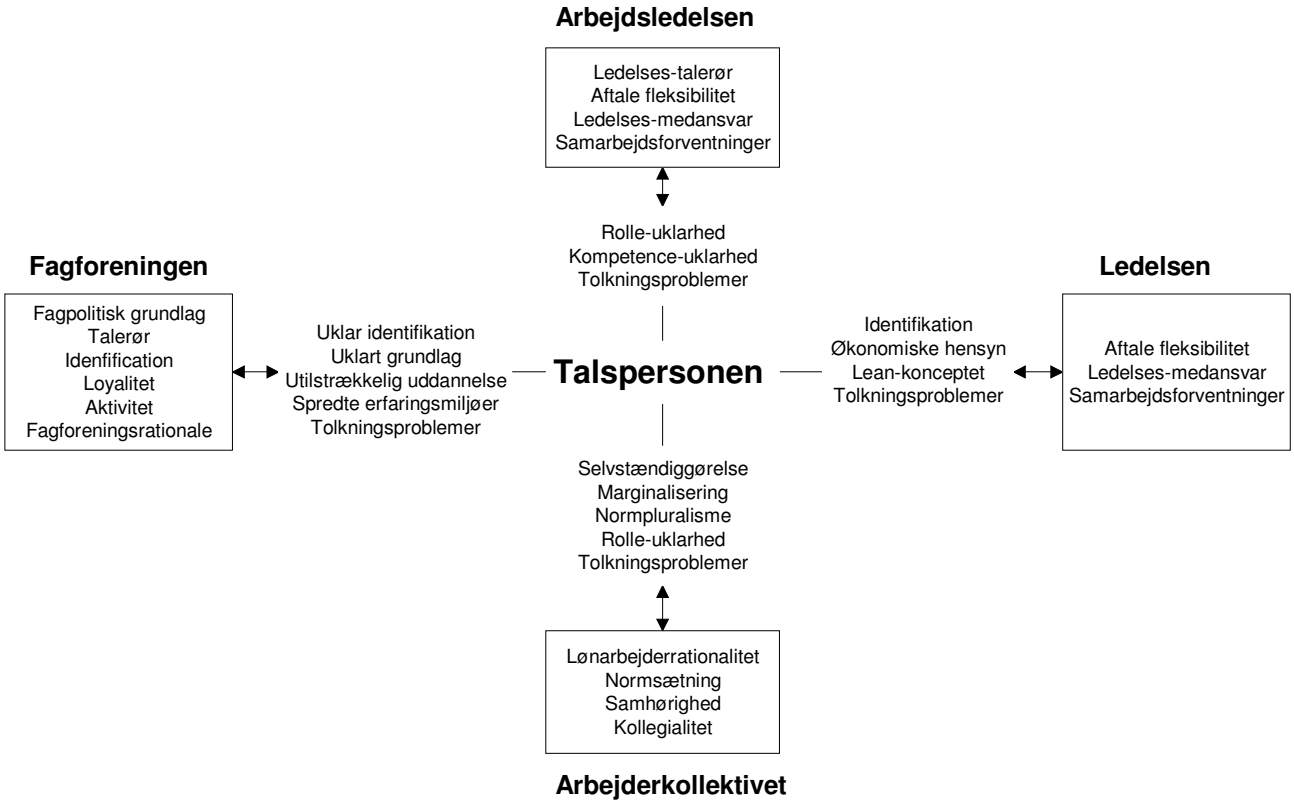
I det forrige kapitel om de subkulturelle tendenser i produktionsafdelingen foreslog jeg, at vi skulle fortolke de faktorer, der virkede imod kollektivitet, ind i Lysgaards betingelser for interaktion og identificering. Inden for denne ramme har jeg i de to præsentationer set kollektivet gennem de individuelle erfaringer. Man kan forsøgsvis sige, at Richard Sennett giver betingelserne en nutidig udformning, og tilføjer individniveauet og de mulige konsekvenser for individet.

Betingelserne er de konstant ændrede krav, der forekommer i menneskers arbejdsliv efter fleksibilitetsvariablenes omskiftelighed i en tidsmæssig og stedlig omstillingsproces. Tilpasning kan være en nødvendig kompetence i enhver societet. Sennetts pointe er, at fleksibilitetens konsekvenser kan føre til brud i relationer og rytmer i arbejdet. Menneskers oplevelser og erfaringer med at danne varige og stabile fællesskaber i arbejdet vanskeliggøres. Effekten er mangel på kontinuitet i erfaringsdannelsen og flere konflikter.[162] Dette synes at være en egnet forklaringsramme som supplement til Lysgaard og den generelle analyse.

Figuren 2 nedenfor illustrerer det felt, talspersonerne fungerer i, de mulige relationer og positioner, de kan indtage i feltet i forhold til de betydende formelle og uformelle institutioner. Feltet kan forstås som et spændingsfelt mellem forskellige rationaler og interesser, som er vanskelige at forene. Talspersonen skal således forstås som en modsætningsfyldt figur og i et ”minefelt” mellem interesserne inden for de fire delsystemer: forhandlingssystemet, virksomhedens system, fagforeningssystemet og arbejderkollektivet. Modellen skal anskueliggøre opmærksomhedspunkter, der er fremkommet i analysen af talspersonen i forhold til hvert delsystem.

[162] Richard Sennett: Det fleksible menneske. 1999.

**Figur 2. Talspersonen i minefeltet**




**Forhandlingssystemet og uklarhed om rollen**
Fagforeningen benytter talspersonerne vedr. den løbende forhandling og implementering af produktionsspørgsmål og personalespørgsmål samt til at være fagforeningens formidlende led begge veje mellem fagforening og medlemmer.

Der synes at være en rolleuklarhed i forhold til talspersonens indgåelse i forhandlingssystemet. Ud fra empirien kan man stille spørgsmålene, om talspersonerne er kollegaernes og fagforeningens talerør. Eller i hvilken grad tillidsrepræsentantrollens dobbelthed, som varetager af partsinteresser og samtidig tilgodese ledelsesinteresser, er reproduceret på talspersonniveauet? Forventninger fra arbejdsledere viser, at arbejdslederne derudover også betragter talspersoner som værende deres talerør. Rolleuklarheden bevirker, at forskellige rolleopfattelser hos talspersonerne eksisterer, og at talspersonerne i et vist omfang individuelt må definere deres grundlag og forståelse for hvervet ud fra personlige holdninger, erfaringer og tolkninger. Materialet viser differentierede forståelser blandt talspersonerne i den principielle rolleopfattelse og i den funktionelle tilpasning af rollen i delsystemerne.

**Forhandlingssystemet og uklarhed om kompetencer**
Talspersonerne er en del af virksomhedens lokale forhandlingssystem og forhandler opståede problemer i implementeringen og tilpasningen af aftaler m.m. Talspersonen er imidlertid en særlig

figur på den måde, at det ikke er overenskomstens bestemmelser om stedfortrædende tillidsrepræsentanter, der træder i kraft. Grundlaget er en lokal overensstemmelse mellem ledelse og tillidsrepræsentanterne om hvervets placering i forhandlingsstrukturen som fagforeningens repræsentant. Det lokale forhandlingsmiljø fungerer kun delvist efter nedskrevne bestemmelser, og der er en manglende afklaring i forhold til talspersonens kompetencer og autoritet i det lokale forhandlingsmiljø, som derved ikke fungerer optimalt med hensyn til at producere resultater for interessevaretagelsen og håndtere konfliktløsninger. Arbejderkollektivets styrkeposition følger ikke nødvendigvis med til dette sidste decentrale forhandlingsniveau i det lokale forhandlingssystem.

Denne uklarhed kommer til syne derved, at forhandlingsspørgsmål i tilfælde af uenigheder går videre op i forhandlingssystemet og at personsager, som talspersonerne starter, overdrages til de formelle instanser i forhandlingssystemet. Talspersoner oplever det som en begrænsning af kompetencer og som utilfredsstillende ikke at kunne følge en sag 'til dørs' hele vejen gennem systemet.

**Forhandlingssystemet og tolkningsproblemer**
Talspersonerne er generelt ikke marginaliseret i forhold til arbejdsledelserne i forhandlingssystemet. I beretninger som Steens case om 5-mandsgruppen eksemplificeres imidlertid, hvad også andre talspersoner har tolket som forsøg på at underminere deres autoritet eller opbakning. Her foregår et tolkningsarbejde, hvor talspersoner søger at finde ud af hensigterne i arbejdslederadfærden. Denne tolkningsusikkerhed, der kan konstateres i forhold til arbejdslederne, forstærkes af det sideløbende samarbejdsprojekt, der ved hjælp af dialog søger at skabe enighed om at forbedre samarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø. Her står dialogforummet i modsætning til den traditionelle arbejdslederadfærd i hierarkiske organisationer.

**Virksomheden**
Materialet viser forskellige identifikationer/reservationer med henholdsvis virksomhedsledelse og kollektiv/fagforening.
Der er en forskel i tilslutning til det uofficielle arbejderkollektivs rationale, fagforeningens rationale og virksomhedens rationale. Analysen viser endvidere, at repræsentation i virksomhedens udvalgsstruktur virker befordrende på talspersonernes tilslutning til virksomhedsøkonomiske forestillinger og økonomisk tilbageholdenhed. Disse forskelle betyder meget for problemtolkningen og for, hvordan talspersonerne håndterer praksis, særligt i relation til praksis i forhandlingssystemet og arbejderkollektivet.

**Fagforeningen**
Der synes ikke at være en rekruttering efter et fælles fagpolitisk grundlag, som talspersonerne fungerer ud fra, og der finder normpluralisme og modsatrettede fagpolitiske praksisser sted. Der foregår en række læreprocesser af individuel karakter hos talspersonerne i mødet med de strukturelle og kulturelle træk i forhandlingssystemet og arbejderkollektivet. Disse individuelle læreprocesser peger i forskellige retninger i forhold til kollektivismen.

De individuelle læreprocesser opleves ikke kun som givende og udviklende. Der spores en frustration over tillidsrepræsentantfunktionens professionalisering og den vedtagne arbejdsdeling. Tillidsrepræsentanterne opleves delvist på distance af talspersonernes konkrete problemer. Dette

vendes dog delvist indad på grund af den vedtagne arbejdsdeling samt det læringsbegrænsende træk ved kulturen om, at man skal kunne mestre opgaverne i hvervet selv.

Der foregår endvidere kollektive problemtolkninger og læreprocesser ved deltagelse i den udvidede klubbestyrelse, og her synes der at foregå en påvirkning over tid hen mod fagforeningens grundlag og politik, der kan ændre individuelle forståelser og holdninger. Normpluralismen og den fagpolitiske differentiering synes dog at være meget stærk blandt produktionsafdelingens talspersoner, hvilket peger på et mere formaliseret uddannelses- eller læringsmiljø. Dvs. en udvidet talspersonuddannelse i fagforeningens grundlag, talspersonrollen og forhandlingskompetencer, samt nye fora for løbende erfaringsveksling for alle i udvalgsstrukturen.

**Arbejderkollektivet**

Det uofficielle arbejderkollektivet er horisontalt, det befinder sig mellem kollegaerne, mens talspersonen bevæger sig op i det vertikale system. Ligesom tillidsrepræsentantrollen har systemiske træk, kan talspersonen også have det. Det systemiske træk synes som nævnt at være uklart defineret i forhold til rollen. Der er en rolleuklarhed omkring forholdet mellem partsinteresser og ledelsesinteresser. Det systemiske træk eksisterer og formidles via forskellige aktørers modsatrettede forventninger. Spørgsmålet er, hvordan talspersonerne indtænker dette systemiske træk og rollen som modsætningsfuld i deres praksis i forhold til kollektivet.

Birthe er i en konflikt om rolle og forventninger på et ikke-defineret fagpolitisk grundlag, og hun er ikke rustet til at tackle modsætninger og reflektere over rolleforståelsen. Hun vælger at læne sig op af de formelle strukturer, der definerer rollen for hende. Hun formulerer sig i opposition til dele af kollektivet og kommer derved i konflikt med det. Konflikten ender i en selvstændiggørelse, hvor hun ikke repræsenterer holdets flertal.

Steen er i konflikt med de ændrede omverdensbetingelser. Hans rolledefinition er klarere, grundlaget er partsinteresserne. Dette giver ham problemer i forhold til arbejdsledelsen, som finder han er for ufleksibel i forhold til aftaler og lovgivning og i forhold til dele af kollektivet med hensyn til overholdelse af arbejdsmiljø- og arbejdsvilkårsbestemmelser. Hvervet som talsperson bevirker, at han reviderer praksis som talsperson. Dette bringer ham i modsætning til enkeltpersoner eller dele af kollektivet. Hans popularitet på holdet kan være svingende herefter. Rolleproblemerne er genkendelige, fordi kollektivet ikke har en fælles problemtolkning.

Rollekonflikterne skærpes ved, at arbejdslederne søger at anvende talspersonerne som mellemled for kommunikation af deres beslutninger, jf. også det magttomrum, der tales om i forrige kapitel. Der er en gråzone mellem at formidle informationer og at fremstå som arbejdsledelsens talerør. Der foregår ikke en samlet refleksion over, hvilke bestemte former for kommunikation der bør være henvist til arbejdsledelsernes ledelseskompetencer.

## 7.9 Sammenfatning virksomhed A

Arbejderkollektivet i virksomhed A viste sig at indeholde en række af de træk, der kendetegner Lysgaards idealtype. Der fandtes normer, der lignede Lysgaards og dem, der fandtes i The Bank Wiring Room.

Der er tale om et stærkt arbejderkollektiv, hvis politikbærende gruppe taktisk og strategisk overvejer, hvordan dets politik bedst kan kontrollere lighedsbetingelserne ideologisk og praktisk. Det officielle grundlag indeholder værdier og politikker om sammenhold, lighed og solidaritet, samt en internationaliseringsstrategi for at styrke lønmodtagerne fagpolitisk på tværs af landegrænser overfor virksomhedsejerne.
I enhedskulturen foregår afhandling og problemtolkninger ikke uproblematisk. Der fandt en løbende holdningspåvirkning sted af nytilkomne. I den faglærte afdeling kunne industriarbejderne ikke komme overens om normen om overarbejde. Der blev arbejdet over, selv om der var kollegaer i opsagt stilling. Dette var et stort diskussionspunkt i afdelingen og i det store kollektiv. Normbruddene viser, arbejderkollektivet og arbejdsfællesskaberne skifter sammensætning og problemtolkning, og normerne skal skabes og genskabes.

Den kollektive interessevaretagelse foregår på basis af stærke strukturelle og organisatoriske ressourcer og styrkemarkører i Wrights forstand, som kollektivet søger at vedligeholde. I kraft af disse er der en integration via styrke i samarbejdsorganerne, og herigennem en anerkendelse af kollektivets medbestemmelse og indflydelse på arbejdspladsen.

Virksomhedsoverdragelsesprocessen er i fremstillingen givet opmærksomhed. Overordnet kan den opfattes som et nyt udviklingstræk i en branche, hvor udliciteringer og liberaliseringer er taget til. Virksomhedsoverdragelsen i denne case udtrykker på denne måde en almen tendens i markedsgørelsen af offentlig produktion i Danmark. Konkret peger min undersøgelse af industriarbejdernes fortællinger om virksomhedsoverdragelsesprocessen på interessante træk i forhold til udenlandske koncerners etablering i Danmark. Disse træk kan have almen opmærksomhed for den kollektive interessevaretagelse.

De drejer sig om den multinationale koncerns forsøg på at indgå en overenskomst på et lavere niveau, forsøg på deregulering på enkeltspørgsmål, kontraktudformning med stram økonomisk styring af alle investeringer i virksomheden, samt en retraditionalisering af produktionsdesignet med en fysisk tungere teknologi og med flere tayloristiske træk, dårligere arbejdsvilkår og flere arbejdsmiljøproblemer end i den virksomhed, industriarbejderne kom fra.

Disse træk ved etableringen af en ny virksomhed understreger det synspunkt i den teoretiske litteratur om, at multinationale virksomheder kan søge at generalisere virksomhedsinterne aftaleforhold, teknologi og produktionskoncepter indenfor sin organisation på tværs af de nationale forhold. Endvidere viser etableringsfasen, at forandringsprocesserne ikke indeholder en entydighed i den teknologiske og arbejdsorganisatoriske udvikling. I arbejderkollektivets problemtolkning kom dette udgangspunkt til at betyde et nødvendigt fokus på sikkerheds- og miljøarbejdet for at bringe disse op på standarderne.

Den lokale fagforening og arbejderkollektivet fravalgte virksomhedsoverdragelsesloven, fordi den ikke indeholdt en beskæftigelsesgaranti, hvad kollektivets strategi gjorde. I et læringsperspektiv er der her fremhævet en problemstilling af almen karakter. Hverken lovgivningen eller overenskomststrategien indeholdt en garanti omkring teknologianvendelse i overdragelsesprocesser. På baggrund af de teknologikritiske erfaringer blev der formuleret et ønske om medbestemmelse i en overdragelsesproces på spørgsmål om teknologi og arbejdsmiljø. En tematisering herudfra synes således at være mulig for fagforeningen ud fra fagpolitisk aktives ideer herom og "meniges" erfaringer ud fra arbejdet.

Et skift i kollektivets strategi forud for virksomhedsoverdragelsesprocessen fra en konfliktorienteret kollektivisme til en samarbejdsorienteret kollektivisme er blevet sat på en prøve i forbindelse med forandringsprocesserne. Skiftet har medført et fald i konfliktniveauet, mens de arbejdsnedlæggelser, der forekommer, generelt henviser til utilfredshed med fleksibilitetsformerne, arbejdsvilkårene og arbejdsmiljøet.

Forandringsprocesserne er kendetegnet ved:
Forsøg på at anvende fleksibilitetsformerne i stor skala ud fra overenskomsten og ud fra en øget adgang til funktionel fleksibilitet ud fra ansættelsesbrevet
En modsigelsesfuld resubjektivering af arbejdskraften i en produktionsmæssig "blandingsform," bestående af både fordistiske og postfordistiske produktionskoncepter
Et stigende handlepres og problemtolkningsberedskab hos tillidsvalgte.

Virksomhedens fleksibiliseringsstrategi er en væsentlig årsag til konflikternes opretholdelse og karakter. Modsætningerne har vist forhandlingssystemets ineffektivitet på enkeltspørgsmål, og kollektivets målsætning om samarbejdsorienteringen har ikke kunnet indfries.
Forklaringen på interessekonflikternes opståen og karakter er en kombination af en række faktorer. Der er peget på, at virksomhedsledelsen søger at opnå fleksibiliteten på mange områder, og for nogle fleksibilitetsformers vedkommende i stor skala, tilpasset produktionsprincippet Just-in-Time levering. Det fremgår af materialet at:

1) virksomheden søger at opnå adgang til alle de aftalte former for fleksibilitet og åbnet yderligere for de eksisterende.
2) fleksibilitetsformerne åbner ikke nødvendigvis for lønarbejderinitieret fleksibilitet. Arbejdstidstilrettelæggelsen, hvor der arbejdes 2 ud af 3 weekender, opleves som belastende. Den individuelt aftalte fleksibilitet om, hvordan arbejdstiden kan ligge, forekommer i et lille omfang. Ad hoc. løsninger hos arbejdsledelserne søger at oprette "attraktive skift", men tenderer til at rykke rundt med problemet til andre steder i organisationen. Individualitet i forhold til arbejdstid ser ud til at sikres bedst i de stabile arbejdsfællesskaber, hvor der udvises hjælpsomhed og fleksibilitet overfor hinandens behov for at få arbejde og fritid til at harmonere.
3) flerheden af fleksibilitetsformer har utilsigtede sideeffekter på andre fleksibilitetsformer og arbejdsmiljøet.
4) de arbejdsgiverinitierede fleksibilitetsformer berører nogle grundlæggende måder at organisere arbejdet og reproducere arbejdskraften på. De kan føre til tab af arbejdsidentitet og vanskeliggøre afbalancering af modsatrettede krav i arbejdet.

Arbejderkollektivet har valgt at afvise en yderligere anvendelse af fleksibilitet af frygt for, at den samlede anvendelse af fleksibilitet vil stige. Kollektivet begrænser ledelsesretten i forhold til numerisk fleksibilitet gennem en lokalaftale om SIFU-princippet og jobbanken. Ligeledes er ledelsesretten begrænset i forhold til den funktionelle fleksibilitet, hvor kollektivet har opnået en solidarisk regulering på baggrund af, at den funktionelle fleksibilitet ikke anses for jobberigende.

Fleksibilitetsformerne er - i det blandingsforhold, de forekom i - dysfunktionelle. Denne konklusion foretages på baggrund af materialet fra produktionsafdelingen P8 med den stærkeste fleksibilitet som eksemplarisk case. Det gælder arbejdsledelsens mulighed for at lede og frigøre sig fra den hierarkiske arbejdsorganisations ledelsesformer. Det gælder endvidere for arbejdsfællesskabernes muligheder for at stabilisere sig socialt og arbejdsmæssigt, og det gælder endelig for kollektivets muligheder for at afhandle normer m.m. Der finder en svækkelse af det uofficielle kollektiv sted, og kollektivet fremstår ikke med en enhedskultur. Det er vanskeligt ud fra materialet at fastslå, hvorvidt disse fragmenterende processer pr. automatik fører til fagpolitisk svækkelse generelt set. At der finder en svækkelse sted i den pågældende afdeling i forhold til enkeltspørgsmål, synes Steens case at vise. Imidlertid finder industriarbejdernes problemtolkning også sted ud fra en samlet betragtning som lønarbejdende, og ikke kun ud fra den manglende oplevelse af at udgøre et fællesskab i en produktionsafdeling. Industriarbejdernes problemtolkning finder også sted i kraft af at tilhøre et større kollektiv med en mere generaliserende problemtolkning, og med det officielle kollektiv som opsamlende og ledende i forhold hertil.

Forandringsprocesserne er endvidere kendetegnet ved en særlig virksomhedsbaseret ”blandings-form” af fleksibilitetsformer og produktionskoncept, hvor konkrete fordistiske og postfordistiske principper for arbejdet og dets organisering sameksisterer. Det drejer sig om:

- et nyt produktionskoncept, Lean-konceptet, som er kendetegnet ved en resubjektivering af arbejdskraften
- i et tayloristisk design, hvor Lean-konceptet kan have utilsigtede konsekvenser for arbejds-miljøet og arbejdets organisering
- med anvendelse af numerisk fleksibilitet i stor skala.

Denne særlige blandingsform nærer det uofficielle arbejderkollektivs kritik af konceptet for dets skjulte numeriske konsekvens og dets organisationsomlægninger. Og det skærper ambivalensen blandt de industriarbejdere, der er i en aktivitet for konceptet.

Konceptets implementering i virksomheden er modsigelsesfuld, forstået i forlængelse af den teoretiske litteratur. Det appellerer til engagement og medfører arbejdsmiljøforbedringer, mens der samtidig er mulighed for bortrationalisering af arbejdskraft og arbejdsintensivering og ikke-ønskede organisationsomlægninger.

Disse udviklingsretninger appellerer forskelligt afhængig af de subjektive arbejdsorienteringer, og der kunne identificeres flere forskellige positioner:

- det uofficielle kollektivs rationale, som vil beskytte sig mod arbejdsløshed, arbejdsintensivering, omorganisering af arbejdet samt fastholde det faglærte herredømme over arbejdet
- en kombination af et arbejdsmiljørationale med et Lean-rationale. Denne position arbejdede aktivt indenfor Lean-konceptet som en reaktion mod en mislykket fagforeningsstrategi for at forbedre arbejdsmiljøet. Integrationen medfører en tilslutning til det virksomhedsøkonomiske rationale for at forbedre konkurrenceevne og øge virksomhedens overlevelsesmuligheder
- et arbejdsmiljørationale, som arbejdede aktivt i Lean-udvalgsstrukturen for bevillinger til arbejdsmiljøet, men som samtidig var imod de markedsøkonomiske forestillinger og upåvirket heraf
- et fagforeningsrationale, som søgte at spænde over de ovenstående rationaler ud fra den dobbelthed, der ligger i tillidsrepræsentanthvervet samt i kollektivets beskæftigelsesinteresse: Ud fra partsinteresserne at beskytte arbejdskraften og kollektivet mod splittelse, uden at det medfører virksomhedens undergang på sigt. Dette fagforeningsrationale er derfor principielt modsætningsfuldt. Vendingen "Hellere et godt arbejde for nogle få, end noget lort for de mange," har jeg fortolket som udtryk for denne modsætning. Vendingen henviser til historiske erfaringer med konsekvenserne af en nedslidende teknologi. Vendingen kan imidlertid også tolkes som en måde at tale hen over dilemmaet mellem kollektivideologien og den praktiske politik.

Resubjektiveringen af arbejdet gennem konceptet er kombineret med en stærkere virksomhedsideologisk profil, hvis formål det er at tilbyde de ansatte et fællesskab med virksomheden ud fra dennes problemtolkning. Dette formål opfylder konceptet i denne case, delvist, ud fra den enkelte industriarbejders arbejdsorienteringer og problemtolkning. Der er en klar tendens til hos nogle af industriarbejderne at forbinde rationaliseringstiltagene med en større ansvarlighed over for koncernens økonomi, markedssituation og de markedsøkonomiske forestillinger. Den holdningsmæssige differentiering forekommer også i kraft af, at virksomheden har stillet en ny struktur op, som er attraktiv at indgå i. Kollektivet har imidlertid ikke en tilsvarende struktur, der samler industriarbejderne i udvalgsstrukturen til fælles problemtolkning. Den nye indflydelseskanal, som Lean-udvalgsstrukturen er, kan få den for kollektivet utilsigtede konsekvens, at fagforeningsideologien får mindre betydning, og virksomhedsideologien en større betydning.

Forandringsprocesserne er endelig kendetegnet ved et stærkere handlepres på de tillidsvalgte. Overordnet set er baggrunden den fleksible produktion, utilfredsheden hermed, dens dysfunktionelle konsekvenser og de taktiske og strategiske kampe om denne fleksibilitet. Denne udvikling kræver et øget tolkningsberedskab for at afkode kollegareaktioner samt de taktiske og strategiske handleformer i og uden for udvalgsstrukturen. Dette handlepres er subjektivt formidlet, og ud fra forskellige fagpolitiske positioner. Talspersonen er en systemisk og dermed modsætningsfuld figur, og derfor kan man iagttage de samme rollekonflikter hos talspersoner. Talspersoner med subjektivt forskellige arbejdsorienteringer og fagpolitiske holdninger kan komme i de samme modsætningsfyldte situationer mellem arbejdsledelse og kollektiv. Kollektivet synes ud fra de to portrætter at have det problem, at man har defineret talspersonen som kollektivets repræsentant samtidig med, at der mangler en systematisk understøttende virksomhed i forhold til de problemer, der opstår, og de fagpolitiske forestillinger, talspersoner har om kollektivismens udvikling.

# 8. Kollektivitet som læreproces

## 8.1 Indledning

Industriarbejdernes interessevaretagelse i denne virksomhed, virksomhed B, er kendetegnet ved, at kollektiviteten har været under opbygning i en nystartet virksomhed, at en relativ stor andel af de timelønnede har valgt at stå uden for LO-fagforeningerne, og at virksomheden lukkede efter 5 år, mens undersøgelsen stod på. Lukningen gav anledning til at arrangere en konference, hvor den fagpolitiske linje og praksis blev sat til diskussion blandt de tillidsvalgte i et erfaringsperspektiv. Konferencen bidrager herved selvstændigt til undersøgelsens analyse af fagpolitiske læreprocesser.

I kapitel 8.2 bringes oplysninger om virksomhedens ejerforhold, produktion, arbejdsstyrke og organisationsforhold.

Undersøgelsen indledes i kapitel 8.3 med en analyse af tillidsrepræsentanternes fagpolitiske linje og praksis. Hovedsynsvinklen er på samarbejdsrelationerne til ledelsen i det lokale forhandlingssystem. Dette fokus er valgt, fordi der er problemer i samarbejdsrelationen med et lille økonomisk råderum for interessevaretagelsen og en centralistisk personalepolitik. Analysen viser, hvordan tillidsrepræsentanterne reflekterer den situation, de står i, med en højprioriteret samarbejdslinje, der producerer forholdsvis få resultater og manglende ledelsesanerkendelse. Der lægges endvidere vægt på at tolke på erfaringsindholdet ud fra interviewanalyserne. Dette sker ved både at beskrive deres konkrete erfaringer og dilemmaer, samt ved at analysere de refleksioner, som de tillidsvalgte gør sig ud fra samarbejdsrelationen med ledelsen. Videre ses erfaringerne som grundlag for deres ide om at danne en ny kollektiv organisering ud over virksomheden i form af et tillidsrepræsentantnetværk på tværs af koncernens arbejdspladser.

Herefter skifter analysens fokus til andre former for interessevaretagelse i kapitel 8.4, der dels fremstiller subjektiviteten, dels fremstiller et eksempel på det fælles oplevede vedr. ledelsens politik blandt industriarbejderne. Subjektiviteten fremstilles gennem analyse af to timelønnede, som hver har taget selvstændige initiativer i interessevaretagelsen. Den førstes fortælling repræsenterer initiativer, hvor industriarbejderne omorganiserer arbejdet, samt tager et selvstændigt initiativ uden om det officielle forhandlingssystem for at opnå indflydelse på arbejdstidstilrettelæggelsen. Jeg viser, at der er andre måder at skabe sig indflydelse på end kun via forhandlingssystemet eller ved at strejke. Den anden fortælling repræsenterer holdninger til henh. arbejdsfællesskabet, en strejkesituation og en formulering af et allianceperspektiv ud over landegrænserne til arbejderne på koncernens udenlandske fabrikker for at styrke interessevaretagelsen. Denne anden fortælling bidrager særligt til at fremstille forskellige muligheder og begrænsninger i kollektiv- og solidaritetsforståelserne. Tredje del af kapitlet er analysen af det fælles oplevede på tværs af interviewene med fokus på erfaringer og holdninger til virksomhedens effektivitetsmålsætning. Det viser, hvordan implementeringen af målsætningen på den ene side problematiseres af industriarbejdernes opfattelser om faglighed, arbejdsintensivering og irrationel virksomhedsintern produktionsform sat overfor en samfundsmæssig fornuft. Men på den anden side viser analysen også, at tilløb til interessevaretagel-

se på effektivitetsspørgsmålet er endt resultatløst. I forlængelse heraf analyseres effektiviseringens mulige konsekvenser for sociale normer.

I kapitel 8.5 og 8.6 koncentrerer analysen sig om organisationsspørgsmålet, som falder i tre dele: *Første del* i kapitel 8.5 gennemfører en analyse af, hvordan de organiserede LO-medlemmer stiller sig til organisationsspørgsmålet og de kristeliges tilstedeværelse på arbejdspladsen. LO-medlemmerne vægter både adgangen til, at fagforeningen kan yde dem kvalificeret hjælp og rådgivning, og kollektivitetens nødvendighed overfor arbejdsgiveren, højere end at opnå en nedsættelse af fagforeningskontingentet. Endvidere beskrives de tillidsvalgtes argumenter og initiativer for at organisere de kristelige i en enhedsorganisation.

*Anden del* i kapitel 8.6 analyserer kollektivitet og fagforeningsmedlemskab gennem industriarbejdere, der enten er medlemmer af Den Kristelige Fagbevægelse (DKF) o.a. konkurrerende organisationer, har været det eller overvejer at blive det. Analysen bidrager til 1) at forstå effekten af de initiativer, SID'erne tager på organisationsspørgsmålet, 2) at klargøre de betingelser, SID'erne har haft for at udvikle kollektiviteten og 3) at bringe viden om argumenter for at være 'free rider'. De fire interviewanalyser tilsammen er herved tænkt at levere et selvstændigt analytisk bidrag til forståelser af individuelle og kollektive rationalitetsformer.

*Tredje del* sammenfatter, hvilke økonomiske, ideologiske, fagpolitiske og politiske argumenter, der er fremkommet for at begrunde et medlemskab af en af de konkurrerende foreninger, og hvordan SID'ernes argumenter stiller sig i forhold hertil.

I kapitel 8.7 foretages en analyse af, hvilke bevidsthedsformer og hvilken praksis der eksisterede om lukningen blandt industriarbejderne ud fra hele datamaterialet. Analysen sker med reference til Kurt Aagaard Nielsens realitetsmagtsbegreb og Thomas Leithäusers teori om tema-horisont skemaerne. I kapitel 8.8 er fokus på de tillidsvalgtes fagpolitiske linje drøftet på erfaringskonferencen. Med udgangspunkt i deres historiske tilbageblik på betydende begivenheder for dem som tillidsvalgte i fabrikken, tematiserer konferencen diskussioner om den faglige politik. De tillidsvalgtes refleksioner om den fagpolitiske linje i henh. fabrikken og på konferencen anvendes til at stille op, hvilke betingelser, der er for fagpolitisk læring i hver af de to kontekster samt til at illustrere, hvordan ændrede betingelser for kollektiv erfaringsbearbejdning kan skabe nye forståelser og perspektiver for den fagpolitiske linje.

I kapitel 8.9 sammenfattes og perspektiveres analysen tværgående delkapitlerne med henblik på besvarelsen af forskningsspørgsmålene.

## 8.2 Profil af virksomheden

Virksomheden er ejet af en udenlandsk investeringsforening, der opkøbte en danskejet koncern og videreførte produktionen til det danske og udenlandske marked. Ved overtagelsen var der syv fabrikker i Danmark, heraf to hovedfabrikker samt fem fabrikker, der er oprettet inden for de seneste otte år. Koncernen har endvidere fabrikker i Europa, Asien og USA.

Koncernen opererer i en nyere dansk industribranche, som har udvist stærk vækst i 1990'erne og tegner sig for betydelige markedsandele på verdensplan. Tab af markedsandele på det danske marked og på verdensmarkedet, kundernes igangsættelse af egenproduktion af produktet samt bortfald af statslige støtteordninger har bevirket, at koncernen har oplevet tilbagegang. Fem af de syv danske fabrikker, samt fabrikker i udlandet, lukkede i perioden efter år 2000.

Virksomheden blev oprettet i 1998. Beskæftigelsen nåede sit højeste i 1. halvår 2002 med ca. 480 timelønnede. Fra november 2002 til oktober 2003 blev der afskediget ca. 280 timelønnede i fire runder. I 2003 lukkede virksomheden og de resterende 150 timelønnede, heraf en tredjedel kvinder, samt 20 funktionærer, blev afskediget.

Virksomheden forarbejder råvarer til et færdigt produkt. Den er ordreproducerende med mulighed for at oplagre produktet, indtil kunden ønsker det leveret. Produktionen foregår kontinuerligt i holddrift og er teknologisk på et middelniveau. Jobfunktionerne varierer mellem håndværkspræget arbejde, overvågningsarbejde, fysisk arbejde og ensidigt gentaget arbejde. Nogle jobfunktioner kræver beskyttelse på grund af arbejdsmiljøet. Gravide flyttes til lager, administration og kantine. Størsteparten af arbejdsstyrken, 80-90 procent, er ansat i ufaglærte jobfunktioner med indslusningsløn og oplæringstid i op til et halvt år i tekniske eller håndværksprægede jobfunktioner. I to mindre afdelinger, en montageafdeling og en reparationsafdeling, består arbejdskraften af faglærte mænd. Der er lige løn for at motivere til samarbejde i produktionsgrupper og mellem afdelinger.

Forandringsprocesserne viser sig som: 1) fleksibilitetsprioriteringer med anvendelse af arbejdstidsfleksibilitet i stor skala og endvidere numerisk fleksibilitet, samt 2) et produktionskoncept som forfølger en effektivitetsmålsætning vha. en tidsreguleret produktion.

Virksomheden har tegnet overenskomst med SID. Omtrent to tredjedele af industriarbejderne var på undersøgelsestidspunktet organiseret i SID, KAD eller Metal, og en lille andel var medlemmer af andre forbund inden for LO og FTF. En større andel, 25 procent, var medlem af andre organisationer. Den største andel heraf var medlemmer i DKF, enkelte var medlemmer i Fagforeningen Danmark, og enkelte stod uden for A-kasse og faglig organisation. Beregningen er foretaget på baggrund af fællestillidsrepræsentantens oversigt over medlemskab af a-kasse og fagforening, som blev tilvejebragt ved en arbejdsfordelingsordning 1 år forud for lukningen. Fællestillidsrepræsentanten er frikøbt til hvervet.

## 8.3 Den fagpolitiske linje og praksis

Afsnittet indledes med en analyse af tillidsrepræsentanternes fagpolitiske linje. Min begrundelse for dette valg er, at tillidsrepræsentanterne i min tolkning er udspændt mellem engagement i og afmagt over samarbejdsrelationen til ledelsen. I dette spændingsfelt fremkommer fortællinger både i dybden omkring den enkelte tillidsrepræsentants meninger og praksis og i bredden i forhold til de centrale fagpolitiske spørgsmål i virksomheden og i et historisk perspektiv. Herigennem bliver den strukturelle og institutionelle rammesætning samt træk ved industriarbejdernes vilkår og interesser præsenteres på en vidende måde gennem tillidsrepræsentanternes optik.

Analysen er opdelt i tre dele:
*I første del* tages udgangspunkt i de tillidsvalgtes samarbejdsorienterede linje i samarbejdsudvalget i forhold til den centralistiske forhandlingsstruktur, som koncernledelsen sætter op. Denne del udarbejdes primært med udgangspunkt i interviewene med 3 medlemmer af samarbejdsudvalget, som vurderes at udgøre den fagpolitiske ledelse. Jeg viser, hvordan det lokale forhandlingssystem er indlejret i en koncernstruktur med en stram økonomisk rammestyring og en centralistisk styring af det lokale forhandlingsmiljø. De kollektive interesser i det øvrige decentrale overenskomstsystem er også relateret til koncernstrukturen. Der er her fokus på det overenskomstbaserede aftalesystem, og hvilke relationer den forhandlede fleksibilitet producerer mellem ledelsen og industriarbejderne og mellem industriarbejderne indbyrdes.

*I den anden del* vendes analysen "indad" mod de tillidsvalgtes refleksioner over samarbejdsrelationen, hvilke forståelser og forklaringer, de udvikler for at aflaste modsætninger i rollen, og hvilke dilemmaer, der forekommer ud fra samarbejdsrelationen og i relation til decentraliseringen af forhandlingssystemet.

*I den tredje del* behandler jeg tillidsrepræsentantnetværket, som er dannet på tværs af koncernens virksomheder på bl.a. fællestillidsrepræsentantens initiativ. Netværket ses som udtryk for en fremadskridende læreproces. Begrænsede resultater i den virksomhedsinterne samarbejdsrelation har befordret erkendelsen af at skabe et sammenhold i den virksomhedseksterne koncernstruktur blandt tillidsvalgte på tværs af koncernens virksomheder.

Et opmærksomhedspunkt for fremstillingen af materialet er, at netværket får den stærkeste effekt i forhold til relationerne i det overenskomstbaserede aftalesystem, og i mindre grad en effekt på det lokale samarbejdsudvalg. Netværket har således langt fra kunnet forholde sig til alle virksomhedsinterne problemer. Tillidsrepræsentanterne har fortsat måttet udvikle en fagpolitisk linje i forhold til den lokale scene, og denne lokale linje giver det derfor mening at analysere selvstændigt i kapitlets første og anden del.[163]

[163] Spørgsmål, jeg ikke behandler i den nedenstående analyse, er for det første koncernens personalepolitik, som jeg kun tager op indirekte i forbindelse med de tillidsvalgtes fagpolitiske linje. For det andet behandler jeg ikke interessevaretagelsen i forbindelse med de 3 fyringsrunder. For det tredje behandler jeg ikke de timelønnedes sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejde, som har udgjort en af kollektivets hovedaktiviteter. De tillidsvalgte oplever dette arbejde som et besværligt og langsommeligt arbejde med kun gradvise resultater og med mange frustrationer på grund af manglende opbakning blandt kollegaer og manglende ansvar, tilsyn og opbakning fra værkførere og dele af ledelsen. Resultatet af case analysen ville, hvis disse temaer blev inddraget, ikke divergere fra hovedresultaterne.

### 8.3.1 Fagpolitisk grundlag og organisation

De opgaver, der er stillet op for det faglige arbejde, afspejler en faglig organisering under opbygning. Der sigtes mod hovedfabrikkernes niveau, og der defineres et opbygningsperspektiv for en virksomhedsintern organisation.[164]

Gruppen af tillidsvalgte har været under omorganisering, idet den første kreds af repræsentanter, fællestillidsrepræsentanten undtaget, nedlagde hvervene i løbet af de første 2½ år efter fabrikkens oprettelse. Udskiftningen var udtryk for, at industriarbejderne enten ikke var tilfredse med repræsentanterne i hvervet, eller at interessevaretagelse subjektivt blev oplevet som vanskelig på grund af beskedne resultater. Reorganiseringen ved oprettelsen af den samlende gruppe for både TR og SR må vurderes som en vigtig forudsætning for, at der har fundet en styrket kollektiv refleksion om interessevaretagelsen sted.[165]

Den fagpolitiske linje er en samarbejdsorienteret linje, der principielt afviser at anvende et fagligt kollegapres på ledelsen, uanset om det iværksættes som led i en strategi eller spontant af kollegaer.[166] Et fagligt pres ses som udtryk for, at tillidsrepræsentanten er dårlig til sit hverv og bærer sin del af ansvaret for en opstået konflikt. Omvendt kan tillidsrepræsentanten eliminere konflikter ved at informere sine kollegaer om vilkår og forhandlinger.

Der er tale om en aktiv udformning af samarbejdsinteresserne. De tillidsvalgte ønsker at blive inddraget maksimalt i udviklingen af arbejdspladsen, og de tilbyder ledelsen et samarbejde om principielt alle politikområder angående personalepolitik, teknologianvendelse, produktionsorganisering m.m. for at skabe en god arbejdsplads. Inden for denne ramme skal en afbalancering af partsinteresserne og ledelsesinteresserne finde sted. Der er således ikke tale om en rolleopfattelse, som alene er reaktiv og kun tager udgangspunkt i partsinteresserne.

En konfliktorienteret linje lægges frem af enkelte unge tillidsvalgte som supplement til samarbejdslinjen for at hævde partsinteresserne stærkere. Disse unge er mindre autoritetstro overfor de

---

[164] Hovedopgaver for interessevaretagelsen har jeg stillet op ud fra fællestillidsrepræsentantens arbejdspunkter samt ud fra, hvad der er gennemgående i interviewene: 1) ligeløn mellem produktionsafdelinger, 2) ligeløn med de øvrige fabrikker, 3) sikkerhed og arbejdsmiljø i overensstemmelse med love og påbud, 4) etablering af en kantine med salg af mad m.m., 5) udvikling af en personalepolitik, hvor de ansatte betragtes som en ressource, 6) opbygning af en fælles TR/SR gruppe, 7) oprettelse af en faglig klub, 8) opbygning af et tillidsrepræsentantnetværk på tværs af de danske fabrikker og 9) medlemskab af LO-fagforeningerne.
Andre opgaver for interessevaretagelsen er: 10) opnåelse af personalegoder ud over overenskomsten, 11) uddelegering af kompetencer til produktionsgrupper, 12) afskaffelse af det afspadseringsfrie overarbejde, 13) afskaffelse af formandsfunktionen i produktionsgrupperne, 14) tilførsel af teknologi og arbejdsredskaber for at forhindre arbejdsintensivering og 15) begrænsning af vilkårlighed og usikkerhed ved fyringsrunder og kvalificering af AF-vejledningsforløb for de fyrede.

[165] De tillidsvalgte danner TR/SR-gruppen, hvor de væsentligste spørgsmål vedrørende interessevaretagelsen drøftes. Tre af tillidsrepræsentanterne er under 31 år, og tre tillidsrepræsentanter er mellem 39-44 år. Tre af sikkerhedsrepræsentanterne er under 31 år, to sikkerhedsrepræsentanter er mellem 40-45 år, mens en sikkerhedsrepræsentant er i midten af 50'erne. Fællestillidsrepræsentanten har været tillidsrepræsentant i fire år, heraf fællestillidsrepræsentant i 3 år, mens de resterende tillidsvalgte har mellem 1½-2½ år i hvervet. To af de unge tillidsvalgte meldte sig ud af Kristelig Fagforening/a-kasse og ind i SID som forudsætning for at blive valgt til hvervet. Én sikkerhedsrepræsentant er medlem af Kristelig A-kasse med ½ års anciennitet i hvervet. Denne sikkerhedsrepræsentant er medlem af sikkerhedsrepræsentantgruppen, men ikke af TR/SR-gruppen, som er SID's organisation i virksomheden.

[166] Jf. Ibsen & Jørgensen, kapitel 5.

formelle kanaler. De tager initiativer uden at forholde sig til de formelle samarbejdsrelationer, og tænker konfliktorientering på en umiddelbar måde, og ikke nødvendigvis som indtænkt i en bevidst faglig linje. Generation er ikke alene den forklarende faktor. Materialet viser livshistoriens betydning for, hvordan handlingsspillerummet udfyldes, og desuden har tidligere arbejdspladserfaringer betydning. Nogle af de principielle modstandere af et fagligt pres har negative konflikterfaringer på tidligere arbejdspladser.

Det kunne forsøgsvis være retvisende at betegne samarbejdslinjen som en egentlig samarbejdsstrategi på baggrund af den principielle afvisning af et fagligt pres. Når jeg ikke benytter begrebet strategi skyldes det, at der ud fra de problemer og dilemmaer, der opstår i hvervet, tegner sig andre ideer til tiltag, der kan have den samme funktion som et fagligt pres. Jeg er også tilbageholdende med at benytte begrebet samarbejds*strategi*, fordi det kan give associationer til en mere konsistent og afklaret fagpolitisk linje, end jeg mener, der er tale om her. Der kan imidlertid også være tale om – som analysen synes at vise – at både rolleforventninger til tillidsrepræsentanten samt styrkeforhold synes at spille ind i forhold til, hvordan tillidsrepræsentantfunktionen tænkes. Når disse bemærkninger for og imod at betegne samarbejdslinjen som en egentlig strategi er anført, er der grund til at understrege, at samarbejdslinjen forfølges meget aktivt af de ledende tillidsrepræsentanter samtidig med, at de gennem læreprocesser udvikler andre ideer og tiltag.

### 8.3.2 Koncernliggørelsen af samarbejds- og forhandlingssystemet

Det er bemærkelsesværdigt for interviewene med tillidsrepræsentanterne, at de er optaget af at tale om samarbejdsrelationen til ledelsen, mens der tales langt mindre om TR-kollega-relationen. Fortællinger om andre relationer og temaer ender spontant op i TR-ledelses-relationen. Denne tematisering beror på, at der er problemer i samarbejdet, og at det belaster tillidsrepræsentanterne. Problemerne blotlægges af tillidsrepræsentanterne som interessemodsætninger til ledelsen, mens tillidsrepræsentanterne undtagelsesvist peger på mangelfuld information og kommunikation fra ledelsen til kollegaerne og dem selv som hovedproblemet. Selv om mangelfuld kommunikation og information fremlægges som et problem, er det kendetegnende for disse interviewpassager, at tillidsrepræsentanterne taler sig ud af denne kritik og over i en substantiel kritik af ledelsens indstilling til samarbejdet og ledelsespolitikkens indhold.

Ud fra tillidsrepræsentanternes beretninger kommer der et billede af samarbejdsrelationen frem, som kan fremanalyseres som en koncernliggørelse af det lokale forhandlingssystem. Konkret ser jeg, at koncernledelsen sætter en struktur op for samarbejdet, som består af: 1) en økonomisk rammestruktur, 2) en forhandlingsstruktur, 3) en forhandlingskultur og 4) et rotationsprincip for fabrikschefer. Strukturen er rammesættende for, hvordan samarbejdsrelationen udfoldes i det lokale forhandlingssystem, men der er forskel på, hvordan den sætter sig igennem i henholdsvis samarbejdsudvalget og det overenskomstmæssige forhandlingssystem. Overenskomstsystemet indeholder et andet sæt rettigheder, men også i dette system har centraliseringen været et problem, jf. nedenfor.

**Ad. 1) Den økonomiske rammestruktur** er kendetegnet ved, at alle forespørgsler, der koster penge, skal forelægges koncernledelsen, og forespørgslerne kan afvises under henvisning til det fastlagte budget. Tillidsrepræsentanternes erfaringer med den økonomiske rammestruktur er, at de

fleste forespørgsler om teknologi, materiel eller personalegoder ikke umiddelbart kan realitetsforhandles eller imødekommes, selv om der er tale om beskedne eller forholdsvis beskedne beløb. Endvidere udvikler tillidsrepræsentanterne en erfaring om, at en forespørgsel har størst gennemslagskraft, hvis den argumenteres som omkostningsneutral eller som en besparelse. På denne måde kan tillidsrepræsentantrollens positionering i ledelsesfeltet ses at befordre en forståelse for det virksomhedsøkonomiske rationale. På den anden side ses en modgående tendens i tillidsrepræsentanternes argumentation, når partsinteresserne argumenteres uanset hensyn til økonomi. I materialet ses undertiden en glidende overgang mellem de to argumentationsformer, og nogle gange bliver den virksomhedsøkonomiske interesse indoptaget som meningsbetydende.

**Ad. 2) Forhandlingsstrukturen** er kendetegnet ved, at fabrikschefen ikke er tillagt selvstændige kompetencer i spørgsmål, der vedrører produktion og personale. Der er etableret et uformelt forhandlingsforum, månedsmøderne, men det har ingen reel kompetence, og tillidsrepræsentanterne oplever det som overflødigt. Forespørgsler henvises til de kvartalsvise samarbejdsudvalgsmøder og øverste koncernniveau. Erfaringerne fra samarbejdsudvalgsmøderne er, at ledelsesrepræsentanterne er underlagt det øverste koncernniveau, og at forespørgsler ofte må afvente en stillingtagen på dette niveau. Derved tillægges hovedsamarbejdsudvalget en øget betydning. En af tillidsrepræsentanterne udtaler:

”Nu ved vi (de tillidsvalgte, EC), hvad han (fabrikschef nr. 4, EC) kan og ikke kan, så nu spørger vi ikke om noget, som vi godt ved, vi ikke kan få svar på. Vi holder noget, der hedder månedsmøder, det er egentlig en latterlig ting, og småting, dem kan du godt snakke om, men alle de ting, der har betydning, dem skal vi igennem vores HSU, for hvis vi spørger på månedsmøderne, så sker der alligevel ingen ting.”

Den langvarige sagsbehandling af ønsker og forespørgsler og de beskedne resultater strukturen frembringer, kan sætte tillidsrepræsentanterne i et forventningspres fra deres kollegaer. På denne baggrund lægger tillidsrepræsentanterne vægt på at kunne kommunikere forhandlinger og drøftelser videre til deres kollegaer i referatform således, at alene ledelsen holdes ansvarlig for en langtrukken sagsbehandling. Referaterne anvendes som bevis over for kollegaerne for, at en forespørgsel er taget op til forhandling, hvori koncernens beslutningssystem, den befinder sig, og at der herved er anskueliggjort, at barriererne ligger i koncernens politik og organisation.

**Ad. 3) Forhandlingskulturen** er kendetegnet ved, at tillidsrepræsentanterne på trods af den ulige magtfordeling i samarbejdsrelationen oplever sig som mere initiativtagende, forberedte, argumenterende og konsensussøgende end ledelsen. Der er få beskrivelser i materialet af samarbejdsudvalgets arbejde på virksomhedsniveauet, hvor tillidsrepræsentanterne og fabrikschefen har foretaget en fælles udredning i forhold til et opstået problem eller et principielt spørgsmål. Tillidsrepræsentanterne oplever ikke dette som et centralt træk ved forhandlingskulturen. Erfaringerne optræder som et tilbagevendende paradoks for tillidsrepræsentanterne, som kommer til udtryk som frustrationer over, at ledelsen ikke lever op til tillidsrepræsentanternes forventninger som initiativtagende og mødeforberedte, samt frustrationer over, at ledelsen ikke vil anerkende tillidsrepræsentanterne som en aktiv og ligeværdig part i samarbejdet og udnytte tillidsrepræsentanternes ressourcer i udviklingen af virksomheden.

**Ad. 4) Rotationsprincippet** er kendetegnet ved en hyppig udskiftning af fabrikschefer. I alt var fire fabrikschefer ansat i den femårige periode. Særligt fællestillidsrepræsentanten oplever det som personligt og fagpolitisk ressourcekrævende, at der skal etableres nye relationer for hver ny fabrikschef for at skabe et samarbejdsorienteret forhandlingsmiljø. Rotationsprincippet vanskeliggør således en lokal samarbejdskultur. Herved bidrager rotationsprincippet til at cementere den centrale styring af virksomheden.

Samlet set åbner de fire strukturer, der rammesætter den løbende interessevaretagelse ud over de årlige forhandlinger i henhold til overenskomsten, ikke for et lokalt og selvstændigt forhandlingsmiljø og en virksomhedsforankret politik. En ny repræsentant for koncernledelsen opleves af tillidsrepræsentanterne som mere lyttende og forstående. En af tillidsrepræsentanterne fortæller, at samarbejdet blev mere formelt korrekt:

”Men det er jo igen, at han kunne ikke tage nogle reelle beslutninger. Nej, det skulle tilbage til koncernen. Og det kunne godt ske, at vi kunne blive enige om et eller andet, og så skulle han tilbage til NN (koncerndirektøren, EC). Og så kom han tilbage til os igen og siger, at det kan ikke lade sig gøre alligevel.”

Koncernliggørelsen af forhandlingssystemet har betydning for indholdet af det, der kan aftales igennem systemet. Tillidsrepræsentanternes erfaringer er, at dér hvor overenskomst eller lovgivning ikke regulerer aftaleforhold og arbejdsvilkår, er det vanskeligt og tidskrævende at skabe kompromisser med ledelsen. Efter tillidsrepræsentanternes opfattelse er der tale om, efter danske standarder, mindre spørgsmål, der burde kunne opnås en enighed omkring.

Vedr. de mindre spørgsmål gælder det i forhold til samarbejdssystemet fx:

- Om man i tilknytning til spiselokalerne kan få en kantine, hvor der sælges mad m.m. (dette blev bevilget efter 3½ år).
- Om man kan få adgang til at gå i cowboybukser i stedet for arbejdsbukser, da cowboybukserne er mere fiberafvisende (dette blev bevilliget efter et trekvart år, da det viste sig, at der ikke var øgede omkostninger forbundet hermed).
- Om virksomheden vil være ansvarlig for vask af arbejdstøj, da det er en udgift for industriarbejderne, og da en del af dem ønsker at undgå vask af fiberholdigt arbejdstøj i deres private vaskemaskiner sammen med familiens tøj (dette blev ikke imødekommet, da ledelsen vurderede de økonomiske omkostninger til industrivask som værende for store).
- Om man kan få repareret hullerne i asfalten af hensyn til truckførerne. Og hvorfor der skal et *”mega skænderi”* til, før ledelsen imødekom forespørgslen.

Fællestillidsrepræsentanten fortæller om sagen med huller i asfalten – en fortælling, der samtidig illustrerer de forskellige aspekter af samarbejdslinjen:

”… truckførerne klagede til mig over, at de syntes at de fik ondt i ryggen. Fordi vi manglende asfalt. Der var masser af store huller herude, og det havde de klaget over i laaang tid. Og jeg havde taget det op jeg ved ikke hvor mange gange. Og der kunne ikke være tages beslutning omkring det, for det skulle med i et budget og jeg ved ikke hvad. Og så havde jeg et **mega skænderi** med ham (fabrikschef nr. 3) omkring det her. Og så siger jeg til ham: Jeg er sådant set lige glad med, om det skal i budgettet eller ej, for det her det drejer sig om folks velfærd, eller velbefindende, og det kan godt være, at det koster de her penge og putte asfalt i det nu,

men det kan også være det koster dig endnu flere penge, at der kommer 15 truckførere med rygskader efterfølgende."

Citatet illustrerer nogle af centrale kendetegn for samarbejdsrelationen til ledelsen. Den økonomiske ramme ligger fast, "for det skulle med i et budget", og derfor kunne forespørgslen ikke imødekommes. Forhandlingsstrukturen træder klart frem: beslutningen om fabrikkens økonomi er ikke et anliggende for fabrikschefen, *"der kunne ikke tages beslutning om det",* og forespørgslerne ender resultatløst, *"de havde klaget i laaang tid,"* og spørgsmålet tages op, *"jeg ved ikke hvor mange gange."* Partsinteresserne føres klart frem, idet der siges: *"jeg er sådant set ligeglad, om det er med i budgettet eller ej, for det drejer sig om folks velfærd."* Sætningen *"det kan også være det koster dig endnu flere penge"* understreger tillidsrepræsentanternes erfaring med, at en forespørgsel, der henviser til den virksomhedsøkonomiske rationalitet, har den største gennemslagskraft.

Derudover illustrerer citatet et andet aspekt ved samarbejdslinjen: Kollegaerne klager, men kollegaerne er ikke inddraget til støtte for forhandlingspositionen. 'Mega skænderiet' viser, at partsinteresserne bliver vægtet af tillidsrepræsentanterne, men at det er den personlige indsats, der skal skabe resultatet og ikke, at kollegaerne skal yde deres for at fremme deres interesser. Forhandlingsfunktionen bliver individualiseret, og resultaterne kommer til at afhænge af den personlige indsats og den personlige udholdenhed hos tillidsrepræsentanten. Derved er det tillidsrepræsentanten, der alene må bære byrderne af interessevaretagelsen i form af de følelsesmæssige belastninger og konsekvenser af de vanskelige forhandlingssituationer.

De større spørgsmål om teknologianvendelse, produktionsorganisering og personalepolitik opleves utilgængelige for medbestemmelse. Tillidsrepræsentanterne opfatter, at ledelsen ikke lever op til dens forpligtigelser ud fra bestemmelserne om Samarbejdsudvalgets opgaver. En af tillidsrepræsentanterne udtaler:

"Ledelsen opfatter, at samarbejdsudvalget, det er et sted, hvor ledelsen kommer og orienterer os om, hvordan det går med økonomien. Og færdig! Vi mener, at samarbejdsudvalget, det er stedet, hvor vi diskuterer samarbejdet, de ting, der sker i virksomheden og diskuterer forskellige små forbedringer eller løsninger på forskellige ting, og hvor vi diskuterer, hvis der sker store forandringer."

Spørgsmålet er, om der er tale om urealistiske forventninger hos tillidsrepræsentanterne ud fra Samarbejdsaftalens ordlyd. LO havde, ifølge Flemming Ibsen og Henning Jørgensen, ved forarbejdet til Samarbejdsaftalen, intentioner om at opnå indflydelse og medbestemmelse på ledelsesfunktionerne, mens DA's intention var at skabe større forståelse for virksomhedens vilkår gennem information. DA havde således et mere begrænset sigte i forhold til medbestemmelsen.[167] Den faktiske udformning, Samarbejdsaftalen fik, beskriver, at samarbejdsudvalgets kompetencer og opgaver er at være medbestemmende med hensyn til *principperne* for arbejdsvilkår og personalepolitik og *retningslinjerne* for produktions- og arbejdstilrettelæggelse, mens aftalen ikke pålægger arbejdsgiveren, at der *skal* træffes konkrete afgørelser. I denne forstand er Samarbejdsudvalget *ikke nødvendigvis* et besluttende organ.[168]

[167] Ibsen & Jørgensen, s. 175-78. 1979.
[168] Ibid. s. 174-175.

Ud fra tillidsrepræsentanternes beretninger om, hvad der finder sted på samarbejdsudvalgsmøderne, synes ledelsens praksis at reducere indholdet i bestemmelserne. Bestemmelserne indeholder et større råderum end det råderum, tillidsrepræsentanterne oplever, at de har. På det det foreliggende grundlag er det klart, at tillidsrepræsentanternes forventninger til samarbejdsaftalens bestemmelser løber ind i problemer.

Hermed har jeg søgt at konkretisere, hvordan koncernliggørelsen af forhandlingssystemet – særlig med henblik på samarbejdsudvalget – konkret kan aflæses på det lokale niveau ud fra tillidsrepræsentanternes fortællinger om de konkrete forhandlinger og situationer.

Overenskomstsystemet er i modsætning til samarbejdssystemet et forhandlingssystem, men også her viste den centrale styring sig i form af en betydelig lavere løn ved fabrikkens oprettelse end hovedfabrikkernes, og internt i fabrikken en lavere løn i en kvindedomineret afdeling. Dette udgangspunkt viste sig vanskeligt at arbejde sig ud af og komme op på hovedfabrikkernes niveau indenfor det virksomhedsinterne forhandlingssystem. Den koncernliggørelse, som jeg mener forhandlingsstrukturen udtrykker, kan forstås således, at koncernen har implementeret sin egen form for centraliseret decentralisering mellem koncernens fabrikker, hvor beslutningskompetencen centraliseres på koncernniveau, også vedrørende forhandlinger indenfor overenskomstsystemet på nogle spørgsmål, herunder lønnen. Denne struktur vanskeliggør tillidsrepræsentanternes indflydelse. Dette forhold mellem forhandlingsstrukturen og vilkårsstrukturen udtrykkes gennem fællestillidsrepræsentanten, når hun siger: *"Vi er centralt styret, men vi skulle være decentrale med alt det andet."*

Denne struktur for det lokale forhandlingssystem mener jeg ikke kan forstås som en deregulering af aftalesystemet. Ledelsen anerkender samarbejdsrelationen, og ledelsen følger overenskomstmæssige aftaler og aftalemæssige procedurer for forhandling. Ledelsen søger heller ikke bevidst at hindre den kollektive repræsentation eller at omgå den. Derimod kan man tale om, at der på en række forhandlingsspørgsmål er tale om en marginaliseret forhandlingsposition, særligt i forhold til spørgsmål, der vedrører samarbejdsudvalget og endvidere også vedrørende arbejdsmiljøet og sikkerheden, og endelig også på overenskomstspørgsmål i perioden frem til tillidsrepræsentantnetværkets dannelse.

Der skal en læreproces til blandt tillidsrepræsentanterne for at forandre denne struktur, og denne læreproces har fundet sted trinvis ud fra konkret oplevede problemer. Nogle af de spørgsmål de tillidsvalgte har stillet vedrører: Hvem skal man forhandle med, når ledelsen reelt er et andet sted? Kan det være rigtigt, at lønningerne i fabrikken er betydeligt lavere end hovedfabrikkernes med ledelsens henvisning til, at huspriser og leveomkostninger er lavere i fabrikkens lokalområde? Kan det være rigtigt, at koncerndirektøren har et færdigskrevet referat af SU-møderne med forud for SU-mødernes afholdelse? Er de andre tillidsrepræsentanter på de andre fabrikker ude for samme praksis? Sideløbende med erfaringerne med det lokale forhandlingssystem er disse spørgsmål blevet reflekteret, og det har været udgangspunkt for kontakterne til de andre fællestillidsrepræsentanter. Gennem disse erfaringer har de tillidsvalgte været igennem en proces, hvor de har skullet overskride virksomhedens horisont og etablere en koncernhorisont og er endt op med at etablere et tillidsrepræsentantnetværk som industriarbejdernes koncernorganisering. Efter at netværket er dannet, oprettes et hovedsamarbejdsudvalg, og sideløbende med netværkets opretholdelse og

udvikling, indledes et samarbejde på koncernniveau mellem koncernrepræsentanter og fællestillidsrepræsentanterne.

Tillidsrepræsentantnetværkets dannelse kom til at stille kollektivet stærkere i de overenskomstmæssige forhandlinger. På baggrund af materialet kan man forsøgsvis inddele forhandlingssituationen vedrørende de lokale overenskomstspørgsmål i tre faser:

*Den første fase* fra fabrikkens oprettelse og frem til tillidsrepræsentantnetværkets dannelse 1½ år efter virksomhedens etablering, hvor det i denne fase var vanskeligt at trænge igennem med målsætninger på lønspørgsmålet.

*Den anden fase* fra tillidsrepræsentantnetværkets dannelse, hvor en koordineret indsats og støtte til tillidsrepræsentanterne på den enkelte virksomhed indenfor koncernen blev systematiseret. Der blev opnået væsentlige fremskridt på lønspørgsmålet og lokale spørgsmål blev omsat til lokalaftaler.

*Den tredje fase,* hvor tillidsrepræsentantnetværket og TR/SR-gruppen konsoliderede sig, men hvor interessevaretagelsen ændrede karakter på grund af de beskæftigelsesmæssige konjunkturer. Massefyringerne over det sidste år bevirkede, at forhandlingsspørgsmålene blev nogle andre, og den igangværende fagpolitiske udviklingsproces, der udvidede de overenskomstmæssige resultater, blev vanskeliggjort. På spørgsmålene omkring fyringsrunderne agerede både netværket og TR/SR-gruppen offensivt, men det forløb indenfor en ramme, hvor interessevaretagelsen fik en mere defensiv karakter.

Netværket betyder en styrkelse af TR/SR-gruppen i fabrikken, men der er fortsat en lokal samarbejdssituation vedrørende løbende lokale spørgsmål, hvor netværket ikke i hver situation kan hjælpe, og hvor de beskrivelser, der er fremlagt af samarbejdsrelationen, fortsat er gældende generelt set.

Inden for denne faseinddeling kan man over en 4-årig periode se overenskomstsystemet producere en række resultater: 1) opnåelse af ligeløn mellem produktionsafdelingerne, hvilket løftede en produktionsafdeling med en stor kvindeandel op på de øvrige afdelingers niveau, 2) opnåelse af ligeløn med hovedfabrikkerne over en treårig periode (dette nåede dog ikke helt at blive effektueret pga. lukningen), 3) generalisering af lokalaftaler mellem fabrikkerne og 4) indflydelse på procedurer ved afskedigelsesrunderne og håndtering af AF-vejledningsforløb.

Resultaterne skal ses som *dels* betinget af de organisatoriske ressourcer, tillidsrepræsentanterne på tværs af fabrikkerne har været i stand til at udvikle i form af tillidsrepræsentantnetværket - og i forhold til koncernledelsen og samarbejdsorganerne på dette niveau. *Dels* kan der i faseinddelingen tales om resultaterne som konjunkturelt betingede og på denne måde indlejret i koncernliggørelsen af forhandlingssystemet.
Resultaterne angående lønnen er skabt i årene med beskæftigelsesmæssig fremgang, mens interessevaretagelsen skiftede karakter efter den beskæftigelsesmæssige tilbagegang til at varetage spørgsmål, der vedrører afskedigelsesrunderne og i tilknytning til vejledningsforløbene. Den årlige forhandling blev det sidste år, 9 måneder før fabrikken lukkede, udskudt i 4 måneder væk fra den største større fyringsrunde, fordi tillidsrepræsentanterne vurderede, at resultatet ikke ville blive

tilfredsstillende. Konjunkturen ændrede således både styrkeforholdet og de spørgsmål, der kom i fokus.

I forhold til de øvrige overenskomstmæssige aftaler viser materialet, at ledelsen kun har anvendt få af de fleksibilitetsformer, den har til rådighed under forudsætning af lokal enighed, og at disse til gengæld er anvendt i stor skala. Produktionsstrategien bygger på tre grundelementer: arbejdstidsfleksibilitet, numerisk fleksibilitet og en effektivitetsmålsætning.

Arbejdstidsfleksibiliteten har fundet sted ved en aftale om 12-timers holddrift i virksomhedens første 4 år. Der har været et stærkt interessesammenfald mellem ledelsen og industriarbejderne, hvoraf mange fandt denne form for skiftehold attraktiv. I forbindelse med den første massefyring blev aftalen opsagt af ledelsen. I stedet indførtes 5 dages skiftehold. På dette spørgsmål opstod der utilfredshed blandt industriarbejderne af flere grunde: 12-timers holddriften muliggjorde en bedre restitution mellem arbejdsperioderne, den muliggjorde enten hovedbeskæftigelse eller bibeskæftigelse ved siden af industriarbejdet, og den blev opfattet som kompensation for et potentielt helbredsnedbrydende arbejde.[169]

Arbejdstidsfleksibiliteten er desuden blevet udvidet ved tilrettelæggelse af afspadseringsfrit overarbejde i stor skala i forbindelse med sæson- og produktionsudsving. Her har der været et stærkt interessesammenfald mellem ledelsen og en del af industriarbejderne på grund af den individuelle mulighed for at forøge indtægten. Tillidsrepræsentanterne har nødtvungent godkendt overarbejdet over en flerårig periode. Ledelsen udviste efter virksomhedens første år interesse for at indgå en aftale om varieret ugentlig arbejdstid, men dette var der enighed om at afvise, ifølge fællestillidsrepræsentanten, af hensyn til kvinders familieforpligtigelse.

Endelig er arbejdstidsfleksibiliteten blevet anvendt ved indgåelsen af aftaler om forskudt frokost i produktionsgrupperne af hensyn til kontinuerlig produktion, samt ved indgåelse af en uofficiel aftale om regler for mødeaktivitet. Denne aftale indebærer, at industriarbejderne på et skift ikke holder møder på tværs af produktionsgrupper og/eller produktionsafdelinger eller på tværs af skiftene. Dette *"agreement",* som fællestillidsrepræsentanten selvironisk udtrykker det, er indgået *"for ikke at spilde produktionstid, jeps!"* Her sigtes til, at tillidsrepræsentanterne har accepteret ledelsens argument om, at det tager for lang tid at gå fra produktionsafdelingerne til kantinen i forbindelse med møder.

Den numeriske fleksibilitet har skabt en interessemodsætning mellem ledelsen og industriarbejderne pga. ledelsens håndtering af fyringsrunderne samt pga. afskedigelsernes negative betydning for det sociale fællesskab og det materielle eksistensgrundlag. Endvidere har etablering af overarbejde i forlængelse af fyringsrunderne skabt en interessemodsætning industriarbejderne indbyrdes. Mellem

[169] I en kontinuerlig produktionsrytme i alle ugens 7 dage var 12-timers holddriften organiseret i et fast skema over 2 uger i enten 12 timer x 2 dage x 3 eller 12 timer x 3 dage x 2 og i faste daghold, aftenhold og nathold. Dette giver i gennemsnit en arbejdsuge på 36 timer. Det skal tilføjes, at flere kvinder på dagholdet, som jeg talte med i produktionen, kunne se en fordel i det nye arbejdstidsmønster efter 12-timers driftens afskaffelse på grund af de forbedrede muligheder for at varetage forpligtigelserne i familien.

de industriarbejdere, der ønsker at forøge deres indtægt og de industriarbejdere, der ønsker overarbejdet stoppet som en solidaritetshenvisning til de fyrede.

Den funktionelle fleksibilitet er blevet anvendt på to måder: Ved oprettelse og nedlæggelse af produktionsgrupper i forbindelse med virksomhedsintern oplæring, hvor erfarne og nyansatte er blevet sat sammen i en indkøringsperiode, og ved at indføre en formandsfunktion i produktionsgrupperne efter virksomhedens første år. Funktionen skabte en ledelsesmæssig og lønmæssig differentiering og dermed en interessemodsætning mellem industriarbejderne i grupperne.

Hovedparten af formændene søgte at tiltage sig værkførerbeføjelser, og funktionen fratog arbejderne initiativet og *"tilsidesatte en fri og opløftet stemning"* i grupperne, ifølge fællestillidsrepræsentanten. Det team-work, der eksisterede, blev ødelagt. Tillidsrepræsentanterne har søgt at påvirke ledelsen til at afskaffe funktionen, hvilket skete ved den første fyringsrunde. Tillidsrepræsentanterne fremhæver det som positivt, at formandsfunktionen blev nedlagt. Nedlæggelsen forbedrede det sociale miljø i produktionsgrupperne og havde betydning i et fagpolitisk opbygningsperspektiv. Nedlæggelsen bevirkede, at tillidsvalgte kunne indlede et mere direkte samarbejde med værkførerne om produktionen, og herigennem opnå indflydelse på den daglige tilrettelæggelse af arbejdet.

Samlet set har det decentrale forhandlingssystem været tilpasningsdygtigt til ledelsens fleksibilitetsprioriteringer og til industriarbejdernes arbejdstidsbehov.

**Tolkning af tillidsrepræsentanternes fortællinger**

Materialet er fremlagt ud fra en tolkning af tillidsrepræsentanternes beretninger om samarbejdssituationen og forhandlingsstrukturen. Her anlægger tillidsrepræsentanterne et nuanceret, men overvejende kritisk blik.

Man kan imidlertid forsøge at lægge en anden tolkning ned over materialet. Denne tolkning vil være, at deres kritik er uberettiget. I deres afmagt konstruerer de billeder på samarbejdssituationen og ledelsen, der ikke er retvisende. En supplerende tolkning er at overveje, under hvilke forhold, interviewet er konstrueret. Hovedparten af interviewene fandt sted de sidste 3 måneder frem til lukningen. På dette tidspunkt indkalkulerede de fleste tillidsvalgte, at fabrikken ville lukke, og de var i en presset situation. Ledelsen fremlagde ikke, efter tillidsrepræsentanternes opfattelse, tilfredsstillende informationer til arbejdspladsen om virksomhedens overlevelsesmuligheder. Det pres, tillidsrepræsentanterne hermed har stået i, kan således ses at have skærpet kritikken af ledelsen. Interviewsituationen giver mulighed for at italesætte følelsen af afmagt i samarbejdssituationen på en kritisk, men samtidig aflastende måde. Der finder en udvidelse af kritikken sted, hvor frustrationerne over beskæftigelsessituationens udvikling kommer til at gælde samarbejdsrelationerne og ledelsen generelt.

Konsekvenserne for en vurdering af materialet og tillidsrepræsentanternes kritik er, at tillidsrepræsentanterne ikke anerkender, eller nedskriver, de resultater, der faktisk er opnået. Dette er ledernes vurdering af tillidsrepræsentanternes kritik, som de har fremlagt den i interviewene. Denne ledelsesvurdering åbner dog for, at der kan foreligge en utilfredsstillende situation for de tillidsvalgte som følge af den centralistiske beslutningsprocedure i koncernen. Denne beslutningsprocedure er

ledelsesrepræsentanterne også underlagt og formulerer en distance til, eller kritik af, i interviewene. Hovedtendensen i ledelsesvurderingen er imidlertid, at tillidsrepræsentanterne formidler urealistiske krav, overskrider en bagatelgrænse for, hvad der kan tages op i samarbejdsorganerne, samt rejser forespørgsler for at legitimere deres hverv over for deres kollegaer. Denne ledelsestolkning finder jeg kan være rigtig i forhold til enkeltspørgsmål og situationer, der er berettet om. Hvis det modsatte var tilfældet, skulle tillidsrepræsentanterne agere rationelt og strategisk i alle situationer. Dette ville være usædvanligt, at dømme ud fra den *"afmagt over, at der ikke sker en dyt,"* som fremkommer i interviewene med tillidsrepræsentanterne. Denne afmagt kommer undertiden ukontrolleret til udtryk i ledelsens tilstedeværelse som personkritik af ledelsen.

Fire forhold taler imod at fortolke tillidsrepræsentanternes kritik som misvisende og uberettiget.

For det første analysen af de faktiske resultater af samarbejdet. Det tog 3½ år at få en kantine og 4 år at opnå ligeløn med hovedfabrikkerne. Nogle af standarderne for arbejdsmiljøet har ligget under det lovgivningsmæssige niveau. Personalepolitikken har ikke været udfoldet, men nærmere efter min vurdering at betegne som minimalistisk. De skriftlige kilder, jeg har haft adgang til, bekræfter de fleste beretninger.

For det andet må man sige omkring bagatelgrænsen, at nogle af de spørgsmål, der behandles i samarbejdsorganerne, udtrykker uenighed omkring disse spørgsmål i hverdagen. De kan tolkes som udtryk for reelle uenigheder med ledelsen. Disse uenigheder kan fremanalyseres som interessemodsætninger til ledelsen i en asymmetrisk samarbejdsrelation.

For det tredje refererer meget af den substantielle kritik tilbage til forundersøgelsen. Denne forundersøgelse fandt sted umiddelbart efter den første massefyring, men dog 6 måneder forud for undersøgelsens igangsættelse. På dette tidspunkt var en lukningssituation ikke tematiseret, og tilvirkningen af data var således upåvirket af lukningssituationen.

For det fjerde eksisterer der, hos fællestillidsrepræsentanten, kontrasterfaringer i form af beretninger om forbedrede samarbejdsmuligheder og -resultater. Disse samarbejdsmuligheder fandt sted, når forhandlingsmiljøet med fabrikschefen stabiliseredes efter en indkøringsperiode. Kirsten Weber gør opmærksom på, at når man skal analysere karakteren af brok, er tilstedeværelsen af kontrasterfaringer vigtige. Kontrasterfaringerne henviser til, at noget i realiteten er blevet oplevet og erindret som anderledes og bedre. Subjektiviteten har et sammenligningsgrundlag, der går forud for den eksisterende tilstand. Dette er gældende for fællestillidsrepræsentantens erfaringer.[170]

Man kan endvidere indenfor denne ramme fortolke videre på, hvad der ligger bagved disse uenigheder omkring bagatelspørgsmålene. En optagethed over de mindre spørgsmål på arbejdspladsen kan fortolkes som en forskydning hos kollegaerne fra nogle bagvedliggende større problemer, som synes vanskeligere at løse (beskæftigelsesudsigterne, arbejdsmiljøet, effektivitetsmålsætninger m.m.). Opmærksomheden forskydes til nogle umiddelbare spørgsmål, hvis fokus herved fungerer som kompensation. Ligeledes for tillidsrepræsentanternes vedkommende kan frustrationen over at blive holdt uden for indflydelse på de større spørgsmål bevirke, at nære spørgsmål kommer i fokus.

[170] Kirsten Weber: Brok, brok, brok - om hverdagsliv, livshistorie og ambivalens i læreprocesser. 2001.

### 8.3.3 Refleksioner over samarbejdsrelationen

Tillidsrepræsentanternes erfaringer og refleksion over praksis vil jeg analysere ud fra fem forskellige karakteristika i materialet: 1) tolkning af ledelseshensigterne i samarbejdsrelationen, 2) opskrivning og nedskrivning af resultater, 3) opfattelsen af kollegaerne, 4) politisering af ledelsesfeltet og 5) vurdering af styrkeforholdet.

På den måde tillidsrepræsentanterne taler om tillidsrepræsentantarbejdet på, er det tydeligt, at der optræder en konflikt mellem på den ene side de forventninger, tillidsrepræsentanterne har til sig selv, og på den anden side samarbejdsrelationerne til ledelsen og de resultater, tillidsrepræsentanterne opnår. Denne konflikt analyseres med baggrund i Birgit Volmerg og Thomas Leithäusers forståelse af modsatrettede rollekravs betydning for individet, jf. teorigennemgangen.

Med et helikopterperspektiv på interviewmaterialet ses det, at tillidsrepræsentanterne reflekterer over en praksis, hvor de erfarer, at det ikke er så enkelt både at varetage partsinteresserne og tilgodese ledelsesinteresserne i samarbejdsrelationen. Dermed udfordres det ideal, de har stillet op for tillidsrepræsentanthvervet, og der opstår ambivalenser og dilemmaer.[171] Tillidsrepræsentanterne føler sig krænkede og afmægtige. Hvad stiller de op med denne forståelse?

Et første træk ved refleksionerne er opfattelsen af ledelsen og ledelsens hensigter i samarbejdsrelationen. I interviewene kan der fremanalyseres to opfattelser af samarbejdsrelationen. Et dominerende spor, der indeholder mange beretninger om konkrete samarbejdsforløb, som endte med beskedne resultater eller langtrukken sagsbehandling. Denne opfattelse beskriver ledelsen som inkompetent og ligeglad, og koncernstrukturen beskrives som gammeldags og uprofessionel. Den anden opfattelse kan fremanalyseres som en forståelse for, at koncernledelsen er bevidst rammesættende for de strukturer, der er for interessevaretagelsen, og hvor konkrete samarbejdsforløb ses begrænset af disse strukturer. En af tillidsrepræsentanterne udtaler:

”Men med det her, det det er bare en gentagelse af alt, hvad der er sket indtil nu. For hver eneste gang vi sidder og aftaler noget, eller vi kommer frem på noget på SU, så kan vi tage det op gangen efter. Og sådan har det været **hver e-ne-ste gang!** For de tager intet alvorligt, og de **er *fløjtende lige glade* med os!** De skubber beslutningerne, **alle beslutninger!** Og så kan man tage den op **gang på gang!** De trækker den så lang tid, som de overhovedet kan. Hvis man ser **samtlige af vores referater**, fra Hoved-SU'ere og fra almindelige SU´ere, så vil man se, at det er de samme ting, der har været oppe i i hvert fald de 2 år, jeg har været med. **Det er nøjagtig de samme ting,** der kører hele tiden. Og de lærer ikke noget af det, og de vil ikke lære noget. Og det må jo være en bevidst strategi.”

Den første opfattelse kan være udtryk for, at man forventer, at en ledelse i en moderne virksomhed handler rationelt og inddrager de tillidsvalgte. Når dette ikke finder sted, udtaler tillidsrepræsentanterne sig om ledelsen på en aflegitimerende måde. Men en sådan aflegitimering kan skygge for at forstå bagvedliggende strukturer, koncernen sætter op for tillidsrepræsentanternes råderum. Den anden opfattelse, som citatet udtrykker, mener at kunne se et mønster i ledelsespolitikken. Udtalelsen falder under en rundbordssamtale med de tillidsvalgte umiddelbart efter, at lukningen er meddelt på samarbejdsudvalgets møde. Baggrunden for denne opfattelse er endvidere, at koncernen gentagne gange i de sidste måneder op til lukningen udsætter meddelelsen om, hvorvidt koncernen

[171] Jf. Leithäuser & Volmerg, kapitel 4.

har besluttet, at virksomheden skal lukke eller bevares. For mange industriarbejdere, heriblandt tillidsrepræsentanten, virker dette som en bevidst forhalingsstrategi for at få den indeværende ordrebeholdning afviklet, inden lukningen meddeles. Den aktuelle indsigt kobles sammen med en retrospektiv ny vurdering af samarbejdsrelationen i et længerevarende, historisk forløb.

Et andet træk ved refleksionerne er opskrivning og nedskrivning af resultater.

En opskrivning af resultater finder sted momentvis, hvilket kan fungere aflastende for bevidstheden. I situationerne med massefyringerne har de tillidsvalgte via forhandlinger om procedurer og principper for afskedigelserne fået dæmpet de negative virkninger heraf. Denne indflydelse har givet dem forståelse for, at noget i deres interessevaretagelse kunne lykkes, og de er sig bevidst om, at de har lært meget af forløbene. I en læringsmæssig sammenhæng kan man se en tendens til, at erfaringen eksponeres, og ideelforestillingen om den professionelle og ansvarliggjorte tillidsrepræsentant træder frem, og identiteten bekræftes. Men det er kun momentvis. Der eksisterer også en mere selvironisk evaluering, som distancerer sig fra at opskrive resultaterne. En tillidsrepræsentant udtaler i denne forbindelse selvironisk: *"Hvad skal man gøre ved det? Så det er jo noget med hele vejen igennem og forsøge at finde den dér gyldne middelvej - uden rigtigt at få noget ud af det* (latter)."

Forklaringen på, at der ikke generelt foregår en opskrivning er sandsynligvis, at modsætningerne mellem de målsætninger, tillidsrepræsentanterne har, og de resultater, de præsterer, er for store til, at modsætningen imellem målsætninger og resultater kan harmoniseres.

Nedskrivningen af resultater forekommer mere indirekte og ubevidst, og det vil være mere korrekt at tale om, at resultater udblændes, og der sker et tab for den kollektive forståelse. Nedskrivningen forekommer ved, at der ikke i TR/SR-gruppen som helhed er en historisk bevidsthed eller opmærksomhed om de resultater, der er skabt i det 5-årige fagpolitiske arbejde. De nyeste tillidsvalgte kan uden kendskab til, eller ubevidst, udblænde de resultater, der er skabt før deres tid af bl.a. fællestillidsrepræsentanten, og tillidsrepræsentanterne kan udblænde menige kollegaers initiativer, samt hvad disse udtrykker og kan tilføre kollektivets linje. I en læringsmæssig sammenhæng kan den manglende kollektive historieforståelse betyde en reducering af erfaringsindholdet.

Et tredje træk ved refleksionerne er opfattelsen af kollegaerne. Materialet viser, at der er nuancer eller forskellige opfattelser mellem tillidsrepræsentanterne. Vurderingerne kan svinge fra at kollegaerne er ligeglade til, at de viser interesse. I én opfattelse forstås kollegaerne som egoistiske og optaget af deres egen nyttemaksimering. En tillidsrepræsentant fortæller:

"Her arbejder en masse mennesker, som tager den slags arbejde her. De er her sådan for: hurtigt ind og hurtigt ud, tjene en masse penge, få en masse overtimer og når der så ikke er mere arbejde, så finder de sgu bare noget andet. Det er et stoppested. De er på vej videre. De skal bare have skovlet penge ind."

Sammenstilles de to syn på ledelse og kollegaer fremkommer en opfattelse af, at der eksisterer en gensidig ligegyldighed mellem ledelsen og kollegaerne i virksomheden. Egoismen forstås her af tillidsrepræsentanten både som et fænomen i virksomheden og som et samfundsmæssigt fænomen. I en bredere samfundsmæssig sammenhæng ser tillidsrepræsentanterne en generel tendens til

borgerliggørelse og selviskhed blandt arbejdere i dag, som løber parallelt med samfundsudviklingen. I virksomheden møder tillidsrepræsentanterne et vedvarende forventningspres fra kollegaer om at få del i det afspadseringsfri overarbejde. Et pres, som ledelsen ifølge tillidsrepræsentanterne godt er klar over eksisterer, og som presser tillidsrepræsentanterne til at forlænge dispensationen til overarbejde, selv om de helst ville regulere overarbejdet gennem afspadsering. Da tillidsrepræsentanterne gik ind og afskaffede overarbejdet i forbindelse med en arbejdsfordelingsordning ved den første større fyringsrunde, var denne gruppe kollegaer meget utilfredse. Tillidsrepræsentanterne fortæller i munden på hinanden, at *"der hang vi i en tynd tråd!"*

Kollegakritikken har yderligere et aspekt, når tillidsrepræsentanterne udtrykker skuffelse over kollegaernes manglende interesse og anerkendelse af hvervet. Kollegaerne betragter opnåede resultater som selvfølgelige uden at registrere den indsats, der er gået forud, og nogle kollegaer tror, at det er ledelsen, og ikke tillidsrepræsentanterne, der er ansvarlige for resultaterne. Samlet set er konsekvenserne af disse kollegaopfattelser, at tillidsrepræsentanterne savner opbakning og støtte fra kollegaerne til hvervet. Endvidere, at de ud fra erfaringerne med kollegaerne i sagen om det afspadseringsfri overarbejde og deres vurdering af egoismen som generelt forekommende, har svært ved at vurdere deres opbakning og mandat og dermed handlemuligheder. Denne usikkerhed omkring kollegaernes vurdering af deres indsats kan gøre dem usikre på deres legitimitet, og derved i varierende grad give dem ringere handlemuligheder.

Kollegakritikken kan også tolkes som hverdagsbevidsthed, der aflaster det pres, der er på rollen. Den aflastning har de brug for, fordi der er konflikt mellem egne forventninger til rollen og de resultater, de opnår: Hvorfor præsterer det faglige arbejde ikke de forventede resultater? Hertil udvikles der forklaringer ud fra en oplevet virkelighed, men den bevirker samtidig, at tillidsrepræsentanterne ikke får objektiveret deres egen praksis tilstrækkeligt.

Opfattelsen af kollegaerne nuanceres af tillidsrepræsentanterne selv og af det øvrige interviewmateriale. Materialet viser, at der eksisterer en tendens blandt kollegaerne, der vedvarende presser på for at opnå overarbejde, og en anden tendens, der tager afstand herfra. Kritikken modificeres også af tillidsrepræsentanterne selv ud fra deres daglige kontakt med kollegaerne i arbejdsfællesskaberne og de problemer, kollegaerne formulerer her. Denne kontakt, samt de fælles oplevelser, tillidsrepræsentanterne har med deres kollegaer, bliver en del af grundlaget for deres hverv. Herigennem skabes og genskabes engagement samt oplevelsen af at være af betydning for kollegaerne ved at repræsentere dem.
Materialet viser, at flertallet af de interviewede kollegaer anlægger en positiv synsvinkel på tillidsrepræsentanternes arbejde samlet set. Tillidsrepræsentanterne vurderes ud fra deres holdninger og engagement og ikke ud fra de resultater, de skaber. Her lægges ansvaret for de manglende resultater på ledelsen og koncernledelsen. Tillidsrepræsentanten opleves som *"folkets mand," "hårdt arbejdende," "oppe mod hårde odds"* og *"på et håbløst arbejde."* Flere af industriarbejderne med social baggrund i den private eller offentligt ansatte middelklasse fortæller, at de ved indtræden på arbejdsmarkedet havde en forbeholden indstilling til fagforeningerne. Men at de ikke på tidligere arbejdspladser havde oplevet tillidsrepræsentanter arbejde så vedholdende og seriøst som i denne virksomhed. Omvendt er det også blandt andre førstegenerationsarbejdere, at kritikken mod tillidsrepræsentanterne for manglende arbejdsduelighed og funktionsduelighed er stærkest. (Gruppen af førstegenerationsarbejdere er en sammensat gruppe i denne case).

Et fjerde træk ved refleksionerne er at politisere ledelsesfeltet. En af tillidsrepræsentanterne udtaler:

”Der er så meget profit i den her branche. Hurtigt ind, du smækker en fabrik op, smider en masse mennesker ind, så knalder vi en masse produkter igennem alt hvad vi kan, tjener en masse penge. Så går der en 4-5 år, så vælter vi skidtet, flytter videre, smækker det op igen et andet sted. Det er egentlig den måde det hele er opbygget på. Og derfor er man (ledelsen, EC) egentlig ligeglad med medarbejderressourcerne.”

I denne tolkning er forholdene i fabrikken styret af en udenlandsk investeringsforening, der ifølge en af de andre tillidsrepræsentanter *”kun tænker på profit.”* Endvidere eksisterer der en opfattelse blandt de tillidsvalgte om, at ledelsen spekulerer i det åbne organisationsforhold i den hensigt at forsøge at udnytte den manglende opbakning i forhandlingssituationen.

Ledelseskritikken fungerer på to måder. Den bekræfter tillidsrepræsentanterne i, at ledelsen bærer ansvaret for, at samarbejdet ikke kan realiseres, og kritikken fungerer derved aflastende for oplevelsen af samarbejdsrelationen. Denne bevidsthed stiller sig polemisk an til samarbejdserfaringerne, men når ambivalenskonflikten er dæmpet, kommer denne fagpolitiske samarbejdsorienterede linje igen til syne. Den anden måde ledelseskritikken fungerer på stiller sig uden for samarbejdsrelationen, idet denne forståelse lægger vægt på, at der er tale om interessemodsætninger, og denne tematisering gør det muligt for dem at begrunde en anden praksis. De tillidsvalgte søger ud fra denne opfattelse at arbejde for at organisere alle timelønnede i fagforeningen, oprette en faglig klub, organisere sig stærkere via TR/SR-gruppen som samlet gruppe og støtte udviklingen af tillidsrepræsentantnetværket.

Et femte træk ved refleksionerne er overvejelser omkring, hvad der yderligere kan vanskeliggøre det faglige opbygningsarbejde. Dette tema bliver ikke berørt systematisk, og heller ikke af ret mange af de tillidsvalgte, men bl.a. John peger på træk ved produktionens organisering og arbejdsstyrkens sammensætning, som kan påvirke samhørigheden i arbejdsfællesskaberne negativt, samt et fagligt opbygningsarbejde. Disse træk er:

1) 12-timers-driften som favoriserer erhvervsarbejdet ved siden af beskæftigelsen i fabrikken kan antages at svække loyalitet med kollektivet (og virksomheden), hvilket påvirker de tillidsvalgtes forestillinger om hvilke initiativer, de kan tage.
2) Produktionens organisering i 12-timers kontinuerlige skiftehold virker fremmedgørende på de kollegiale relationer og vanskeliggør fagpolitisk tilslutning.
3) Oprettelse og nedlæggelse af produktionsgrupper som følge af den interne virksomhedsoplæring (og senere fyringsrunderne) vanskeliggør, at arbejdsfællesskaberne bliver socialt homogene.
4) Tilstedeværelsen af formænd i produktionsgrupperne svækker arbejdsfællesskaberne socialt og som enhed overfor ledelsen.
5) De kristeliges tilstedeværelse vurderes af nogle af tillidsrepræsentanterne til at svække den kollektive repræsentation, mens andre ikke mener, at dette er tilfældet.
Samlet set bliver det, set ud fra et nyt arbejderkollektivs opbygningsmuligheder, vanskeligere at være på omdrejningshøjde i en produktion, der er så dynamisk, fleksibel og opsplittende som denne produktion var i perioder, ifølge John. Dynamisk sigter her ikke kun til arbejdsorganisationens fleksibilitet, men også til produktionsorganiseringens kontinuerlige udvikling med nye produktty-

per, som kan overhale de forestillinger, et fagpolitisk arbejde kan formulere til arbejdsbetingelser og produktionsorganisering.

Punkterne 2) om holddriften, og 3) om produktionsgrupperne peger på strukturelle træk i produktionsorganiseringen som opsplittende og refererer til Lysgaards nærhedsbetingelser. Punkt 4) formandsfunktionen, er et systemisk træk ved strukturen, hvor et medlem af kollektivet tildeles ledelsesbeføjelser, og refererer til Lysgaards lighedsbetingelser. Forskelle i status og rolle og formandens indlejring i virksomhedens hierarki giver forskellige udgangspunkter for, hvordan normer og interessevaretagelse tænkes og handles. Punkterne 1) andel med anden erhvervsmæssig tilknytning og 5) tilstedeværelsen af de kristelige peger på differentieringer i kollektivet.

Disse betragtninger kan ses forenet i en tankefigur, der anlægger et handlingsorienteret perspektiv. Men figuren kan være modsætningsfuld, fordi den både giver indsigter om, hvilke barrierer, der skal overvindes for at skabe tilslutning og samtidig blotlægger strukturerne som begrænsende. I denne betydning kan indsigterne lige så godt generere afmagt.

I denne case er tillidsrepræsentanterne til tider grebet af følelsen af afmægtighed, men de er ikke blevet stående ved denne opfattelse. Som det er vist ovenfor omkring de øvrige refleksioner, forekommer der modsatrettede indsigter og følelser i TR/SR-gruppen som sådan og hos den enkelte tillidsrepræsentant. Den frustration, der kommer til udtryk i interviewene, er kun den ene side af tillidsrepræsentanternes refleksioner. Som John redegør for, så kan det forekomme vanskeligere at handle under disse vilkår. Men tillidsrepræsentanterne kommer ud af deres overvejelser med andre handlingsanvisninger, fjernelse af formandsfunktionen og oprettelsen af en faglig klub.

Sammenfattende omkring tillidsrepræsentanternes refleksioner har jeg søgt at tage udgangspunkt i de forskellige holdninger og vurderinger, som de lægger frem om tillidsrepræsentantrollen ud fra samarbejdsrelationen. Disse holdninger og vurderinger går ikke op i en højere modsigelsesfri enhed, men fremtræder som forståelige ambivalenser ud fra en modsætningsfuld realitet og modsatrettede krav og forventninger til tillidsrepræsentantrollen.

Min intention har været at forstå og fortolke og dernæst kategorisere tæt på erfaringerne og forståelserne. Generelt er der tale om et systemisk træk ved tillidsrepræsentantrollen, som får konkrete udtryk i netop denne virksomhed. Tillidsrepræsentantrollen rummer mange modsigelser, konfliktpotentialer og rollekonflikter. Disse udspiller sig i en kontekst, hvor tillidsrepræsentanterne skaber resultater, som de er stolte af. Alligevel føler tillidsrepræsentanterne, at de samlet set er på distance i et medbestemmelsesperspektiv. Analysen har vist, at de indbyggede modsætninger mellem at varetage partsinteresser og ledelsesinteresser er en kilde til både ambivalens og refleksion. De fem træk ved tillidsrepræsentanternes refleksion har jeg til oversigtens formål med vilje generaliseret, selv om bevidsthed og holdninger om rollen og forståelsen af den struktur, koncernen sætter op og af de individuelle og kollektive træk på arbejdspladsen, varierer inden for TR/SR-gruppen.
I en læringsteoretisk optik skal tillidsrepræsentanterne objektivere praksis, træde et skridt tilbage og reflektere over hvilke mekanismer i feltet, der blokerer for, at de kan etablere den praksis, de ønsker. Dette har de været i stand til derved, at de har opbygget et fagligt arbejde på et interessegrundlag og med en organisation, som rækker ud over de opfattelser og rutiner, de ser nødvendige i

samarbejdsrelationen. Endvidere er det på deres (fællestillidsrepræsentantens) initiativ, at tillidsrepræsentantnetværket på tværs i koncernen er dannet netop med erfaringer med koncernledelsens håndtering af samarbejdsrelationen.

Selve samarbejdsrelationen med ledelsen i fabrikken har de haft vanskeligt ved at stille sig uden for og objektivere. Denne læringsproblematik tager jeg op igen i det senere afsnit om erfaringskonferencen om det fagpolitiske arbejde, som blev afholdt efter, at fabrikken var lukket.

### 8.3.4 Det fagpolitiske dilemma

Dilemmaet mellem at tilgodese både partsinteresserne og ledelsesinteresserne i samarbejdsrelationen træder frem i fællestillidsrepræsentantens fortælling om, hvordan hun forholdt sig til den eneste overenskomststridige arbejdsnedlæggelse, der fandt sted i fabrikken. Det var en arbejdsnedlæggelse, som fællestillidsrepræsentanten sammen med ledelsen måtte søge at standse af hensyn til både overenskomstens fredspligt, samarbejdet til ledelsen og et lønresultat, som tillidsrepræsentanterne var tilfredse med. Fortællingen finder sted, efter at fabrikken er lukket og de dilemmaer, som der reflekteres over, sker på en anden baggrund, hvor der fremlægges refleksion over praksis på en anden måde.

Arbejderne i en produktionsafdeling, hvor hovedparten var kvinder, var lavere lønnet end arbejderne i de øvrige produktionsafdelinger. Kvinderne fik forholdsvis mere i lønstigning, således at de opnåede ligeløn med de øvrige timelønnede. Dette var udtryk for solidaritet fra mændenes side, ifølge de kvindelige industriarbejdere. Imidlertid havde arbejderne i en anden produktionsafdeling rejst krav om et tillæg til den forhenværende fællestillidsrepræsentant, men dette krav var blevet glemt, og de nedlagde arbejdet, da de intet fik (jf. Jans case nedenfor). Dilemmaet i strejken står klart for fællestillidsrepræsentanten. På den ene side skal strejken stoppes: *"Jeg var* ***mega gal*** *på* (navn på fagbetegnelse udeladt, EC), *at 30 mand skulle ødelægge det for de resterende 400, altså lønresultatet,* ***det var jeg bare mega træt af!"*** *... "Fabrikschefen var tosset og ville rive papiret i stykker."* Fabrikschefen fritstillede arbejdet, og flere andre produktionsafdelinger nedlagde arbejdet i sympati med de strejkende, eller fordi de var provokeret af fritstillingen. Fællestillidsrepræsentanten accepterer – i fortællingen med delvis ironisk distance – den rolle, som tillidsrepræsentanter har i en strejke. *"Vi prøvede på alle ledder og kanter" … "Vi skal jo prædike til, at vi skal starte arbejdet. Sådan er det jo."* På den anden side, så har hun en lettere ironisk distance til, at hun prøvede at få arbejdet i gang, og hun forstår godt, at der er latent utilfredshed blandt kollegaerne på forskellige spørgsmål:

"Ledelsen her kører det her (fabrikken, EC) som en kreaturfold", siger hun. "Det er jo igen det her med, at så skal man ud og mane det (strejken, EC) i jorden. Og det er jo mest for folkenes egen skyld. Det er ikke så meget for ledelsens skyld. For de burde jo egentlig have en over næsen, altså, det burde de. Men kollegaerne mister jo lønnen, og de risikerer at miste deres job, og de risikerer at få bod. Så som regel har jeg altid været ude og prædike om, at det ikke bare duer at sætte sig ned. Men det er et dilemma. Og det er måske også derfor, at tonen har været hård på vores møder (med ledelsen, EC). Fordi at man ved, at folk, de skal bare have én grund, én anledning, så sætter de sig ned."

Her tematiseres modsætningen mellem at være ansvarlig tillidsrepræsentant i samarbejdsrollen og at støtte partsinteresserne. Hun vil helst samarbejdet, og dette samarbejde er en rettesnor for hendes praksis i forhold til ledelsen, og hun har også præsteret resultater i sit hverv. Hun søger at overbevise ledelsen om samarbejdet for at undgå, at der kommer konfrontationer og negativ stemning. Men erfaringerne med ledelsen i samarbejdet sætter sig som kritik: Ledelsen kører fabrikken som *"en kreaturfold",* hvor den enkelte bare er et nummer, hvor der ikke er personalegoder af betydning ud over dem, overenskomsten giver adgang til, og hvor ledelsen ikke satser på medarbejderressourcerne. Hun kan godt forstå, at kollegaerne tænker, som de gør. Men hun ser også, at ledelsen står betydeligt stærkere. Bag ved ledelsen står Dansk Industri, som yder virksomheden støtte i en strejkesituation, så det dårligt kan betale sig at overveje at tænke på at strejke. Hun fremhæver, at ledelsen ikke skal betale løn, og virksomheden får refunderet 85 procent af deres produktion, så det er ikke en bet for virksomheden i økonomisk forstand. Derfor er strejken også udtryk for afmagt over for en langt stærkere overmagt. Hun fortæller, at Dansk Industri støttede op om ledelsen, refunderede omkostningerne, kollegaerne blev idømt bod, og ledelsen *"knaldede bare overarbejde på efterfølgende, fordi det havde de jo råd til, de havde jo ikke udbetalt løn."* Derfor kan det ikke betale sig at strejke. I hendes genkaldelse af strejken er det en erfaring, at den ikke skulle have fundet sted. De strejkende bragte et fornuftigt forhandlingsresultat i fare. Men der optræder også en anden erfaring, som tematiseres, både ud fra strejken og ud fra de problemer, som de står i som tillidsrepræsentanter i forhandlingssituationerne:

"Vi har jo underskrevet en fredstraktat på det område dér, der er jo lavet i hovedaftalen, en fredstraktat, at man ikke gør de ting der. **Og det synes jeg er trælst.** Fordi det er jo at sætte nogle ting op, æh hvordan skal jeg sige det: **Al magt til arbejdsgiverne!** Du har jo ikke rigtig nogen muligheder, som almindelig timelønnede, jeg tænker på lokale muligheder for at aktionere. Fordi uanset hvad, så er det jo som regel altid overenskomststridigt, og lige så snart det er det, så koster det bare ens egen tegnedreng. Så ja, det ville være rart med den mulighed, hvor man kunne det, at hvis man satte sig ned, så kom det ikke til at gå ud over folk."

Den lokale konfliktret tematiseres hermed ud fra de erfaringer, der er med det virksomhedsbaserede forhandlingssystem. Forhandlingskompetencerne er decentraliserede, men hun savner et værktøj, der kan få ledelsen i tale, og her kan den lokale konfliktret være en mulighed.

*"Vi har bevæget os ned i kompromisernes dal",* udtaler fællestillidsrepræsentanten. Metaforen kan tolkes således, at man forlader et højere punkt, hvorfra man har et større udsyn, dvs. i overført betydning fra større mål og til visioner til et punkt med et mere begrænsende sigte. Metaforen kan i den forståelse henvise til hendes forklaring på fagbevægelsens udvikling, tillidsrepræsentantens muligheder indenfor aftalesystemets og Hovedaftalens muligheder for at skabe resultater. Hovedaftalen og overenskomstsystemet sætter ud fra hendes egne erfaringer nogle rammer for tillidsrepræsentanternes arbejde i virksomheden, som kan gøre det vanskeligt at skabe yderligere resultater:

"Altså, man laver en minimal overenskomst, og så er det bare med, hvad vi kan forhandle frem eller ud eller til. Og hver eneste gang man siger, at man prøver at lave en forhandling, der skal forbedre vilkårene for arbejdskollegaerne, og så for eksempel, at der bliver en sag ud af det, så bliver det altid arbejdsgiverne, der får ret."

De lokale muligheder for at forhandle de decentrale spørgsmål kan således ses som begrænsede, og det kan ligeledes spørgsmål vedr. indflydelsen på personalepolitikken og andre politikker i bred

forstand. Fællestillidsrepræsentanten peger på nødvendigheden af at overholde fredspligten, samtidig med, at hun peger på en lokal konfliktret som en ønsket mulighed i forhandlingssituationerne. Jeg forstår den samarbejdssituation, som tillidsrepræsentanterne har oplevet, de generelt har stået i, og fællestillidsrepræsentantens problemstilling om de lokale magt/afmagt-forhold, ud fra de forhandlingsbetingelser, den centraliserede decentralisering af overenskomstsystemet skaber. Problemstillingen kan forstås i forlængelse af min teorigennemgang, hvor jeg stillede forskellige muligheder op for, hvordan de lokale forhandlinger kunne tænkes ud fra det grundlag, Due og Madsen har stillet op.[172] Det springende punkt var, om de konsensusmekanismer og konfliktløsningsmekanismer, der eksisterer på det centrale og sektorvise niveau, og som initierer parterne til at agere konsensusorienteret og søge holdbare kompromisser, der tilgodeser den anden part, er "fulgt med ud." Denne case viser, at det ikke behøver at være tilfældet.

De mekanismer på det centrale forhandlingsniveau, som initierer parterne til at søge holdbare kompromisser, der tilgodeser begge parter, er ikke fulgt med ud i virksomhederne: Det gælder bl.a. forhandlingskultur, konfliktret og offentlighed. De kollektive interessers muligheder i decentraliseringsprocessen vil således afhænge af en række lokale politikker, traditioner og styrkeforhold. Den asymmetriske relation på det lokale niveau kan blive forstærket, og hvis problemstillingen i denne case kan generaliseres betyder det, at der med decentraliseringen af aftalesystemet vil ske en yderligere differentiering af løn og ansættelsesvilkårene i industrien mellem virksomhederne. En modgående tendens hertil vil være, hvis industriarbejderne er i stand til at organisere sig for at tage højde for denne udvikling, og en sådan organiseringstendens mener jeg er udtrykt i netop tillidsrepræsentantnetværket.

### 8.3.5 Tillidsrepræsentantnetværket

Analysen af tillidsrepræsentanternes faglige linje har hidtil haft sit fokus på det virksomhedsinterne niveau og den samarbejdslinje, der er blevet praktiseret her. Det virksomhedseksterne niveau skal inddrages nedenfor. Den virksomhedseksterne organisering er et resultat af de erfaringer, fællestillidsrepræsentanten har gjort med koncernens forhandlingsstruktur som fremlagt ovenfor. Hun har endvidere set det som vigtigt at få rådgivning fra de mere erfarne fællestillidsrepræsentanter samt at opbygge en organisering på tværs af fabrikkerne for at udveksle informationer, erfaringer og udvikle en fælles optræden i forhold til koncernledelsen i hovedsamarbejdsudvalget.
Et væsentligt historisk resultat af tillidsrepræsentanternes læreproces er således tillidsrepræsentantnetværket. Tillidsrepræsentantnetværket kan forstås som en tidssvarende organisering som en reaktion på koncernens centralistiske personalepolitik overfor den enkelte fabrik og ud fra sammenholdets logik: Netværket har formået at styrke industriarbejderne som samlet gruppe i forhold til koncernledelsen og industriarbejderne i den enkelte fabrik. For de tillidsvalgte i fabrikken betød dannelsen af netværket, at der blev offentlighed om lønforhandlingerne. Ledelsens argumentation om, at lønnen måtte være lavere på grund af lavere leveomkostninger i området viste sig ikke at være baseret på facts. Argumentationen viste sig heller ikke at kunne holde i den større tillidsrepræsentantforsamling, hvor der herskede et mere professionelt forhandlingsklima baseret på gyldig argumentation samt bevågenhed over modpartens motiver. Etablering af offentligheden på

[172] Jf. Due & Madsen, kapitel 5.

koncernniveau satte fokus på forhandlingsprocedurer, aftaler og parternes motiver, og efterhånden som netværket og det fagpolitiske arbejde udviklede sig, blev lokalaftaler generaliseret på netværkets initiativ.

Tillidsrepræsentantnetværkets arbejde kan også ses i et eksternt offentlighedsperspektiv. I det centrale overenskomstsystem med centrale eller sektorvise forhandlinger dækkende for det nationale niveau må offentlighedsaspektet siges at være af en vis betydning for, hvordan parterne agerer i forhandlingsforløbene. I virksomhederne er en sådan offentlighed fraværende. Netværkets offentlighed mellem tillidsrepræsentanterne kan på denne baggrund forstås som en måde at overvinde et manglende offentlighedspres på internt i koncernen overfor ledelserne. Endvidere skabte netværket en ekstern offentlighed i forbindelse med fyringsrunderne, som normalt er fraværende i den enkelte virksomhed i forhold til lokale ledelsesinitiativer. Via pressen kritiserede netværket og nogle af de fyrede koncernledelsens håndtering af fyringerne. Dette bidrog til ledelsens erkendelse af, at afskedigelserne ikke var håndteret menneskeligt og professionelt nok. Hermed blev der skabt en platform for tillidsvalgte i hver enkelt fabrik for at udmønte kritikken. Dette resulterede i, at der blev forhandlet mindre vilkårlige og mindre ubønhørlige procedurer for fyringsrunderne igennem.

Efter at netværket var etableret, udvikledes i koncernledelsen en forståelse for, at fællestillidsrepræsentanterne kunne inddrages og spille en aktiv rolle i at arbejde med personalepolitiske spørgsmål af fælles interesse. Herved opnår netværket en øget indflydelse på dele af personalepolitikken. Netværket ser jeg endvidere som en modgående tendens til udvikling af en virksomhedskorporativisme, som den er teoretiseret fx af Göran Brulin. I Brulins teori tilslutter arbejderne i de enkelte virksomheder sig et ideologisk fællesskab med ledelsen. Den lokale kollektive interessevaretagelse indgår i et så tæt samarbejde med den lokale virksomhedsledelse på et udvidet fælles interessegrundlag i virksomhedens interesser, at perspektivet om at skabe klasseorganiseringer og identificere sig med andre lønmodtagerinteresser ud over virksomheden opgives (Brulin 1989). Materialet viser kun få holdningstilkendegivelser, der kan fremanalyseres som en virksomhedskorporativ tendens. Den er fremkommet i et enkelt interview som en fortælling om misundelse og kritik af forfordeling af ordrer til hovedfabrikkerne. Denne kritik sameksisterede med en forståelse for virksomhedsekstern fagpolitisk aktivitet.

Erfaringerne med koncernens forhandlingsstruktur og dannelsen af tillidsrepræsentantnetværket viser, hvilke læreprocesser, tillidsrepræsentanter kan gennemløbe. Disse processer kan have almen relevans, idet koncernliggørelse er en generel tendens for virksomhedsorganisering i Danmark. Tillidsrepræsentanterne har måttet finde ud af, hvordan de for at varetage partsinteresserne udviklede deres organisation for at overkomme den forhandlingsstruktur, koncernledelsen har sat op. Denne læreproces, som kun er udforsket ud fra et tillidsrepræsentantkollegium, TR/SR-gruppen, er her sket gradvist.

Én erkendelse tog form på baggrund af koncernledelsens styring af samarbejdsudvalgsmøderne. En anden erkendelse tog form, da koncernledelsens repræsentanter begrundede det lavere lønniveau sammenlignet med hovedfabrikkerne med henvisning til, at leveomkostningerne i området var lavere. En tredje erkendelse tog form ud fra erfaringerne med forhandlingsstrukturen generelt, hvor tillidsrepræsentanterne i en periode alene var henvist til det lokale samarbejdsniveau. Erkendelsen

af forhandlingsstrukturen fik dem til at gå ud over virksomhedens horisont og etablere en koncern-horisont for interessevaretagelsen.

Denne proces kan man i forhold til den centraliserede decentralisering af aftalesystemet forstå som, at aktører på det lokale niveau i aftalesystemet søger at skabe mekanismer, der kan udfylde den samme funktion på det decentrale niveau, som konflikt- og konsensusmekanismerne gør det på det centrale niveau: Koordinering af forhandlinger, offentlighed omkring forhandlinger og parternes motiver, etablering af presseoffentlighed i tilfælde af uenigheder, samt etablering af et pres på forhandlingsmiljøet som kompensation for den manglende lokale konfliktret. Et yderligere trin i organiseringen, det internationale perspektiv, blev indledt, da netværket besluttede, at man ville henvende sig til koncernen for at få oprettet et europæisk samarbejdsudvalg indenfor koncernen og med forestillinger om kontakter til fabrikkerne i de andre verdensdele. Dette perspektiv skal forstås som tilpasning af netværket til koncernens virksomhedsstruktur på verdensplan. Initiativet blev med henvisning til ressourcer henlagt i forbindelse med fyringsrunderne.

Det netværk, der her er beskrevet, ser jeg som led i en historisk læreproces, som både har en ny betydning på det individuelle plan for den enkelte tillidsrepræsentant, der deltager, som for fagbevægelsen. Netværksprincippet benytter en klassisk organiseringsform, som historisk har været et af de betydeligste principper for fagbevægelsen, og som nu anvendes af de nye tillidsrepræsentanter i koncernerne og udover landegrænserne.

### 8.3.6 Sammenfatning

TR/SR-gruppen har med afsæt i en samarbejdsstrategi for at udvikle arbejdspladsen i fællesskab med ledelsen repræsenteret industriarbejderinteresser indenfor et koncernliggjort samarbejds- og aftalesystem, i en stærk fleksibel produktion og ud fra et ikke særligt konsolideret arbejderkollektiv.

Koncernliggørelsen virker objektivt set afskærende for indflydelse på de mindre og større spørgsmål. Den fleksible produktion svækker interaktionsbetingelser og problemtolkningen og muliggør de subjektive interesser og deres løsere kobling til de organiserede kollektive interesser i den praktiske adfærd. Selv om problemtolkningen af koncernens overordnede politik for et flertal af industriarbejdernes vedkommende ikke er forskellig, så oplever tillidsrepræsentanterne, at den konkrete praksis og støtte til deres faglige linje er det. Konsekvenserne vedrører både det fagpolitiske arbejde og arbejdsvilkårene. Tillidsrepræsentanterne oplever opbakningen til deres mandat som ubestemmelig. I forhold til arbejdsvilkårene var arbejdsmiljøet og andre vilkår i udgangspositionen under standarderne og måtte gøres til genstand for flere års målrettet interessevaretagelse.

På denne baggrund fremlægger tillidsrepræsentanterne både samarbejdsforventninger og samarbejdsresultater og frustrationer og afmagt, men samtidig også handlingsspecifikke strategier for at skabe sig indflydelse. De ambivalente følelser og erfaringer udspringer af deres individuelle kapaciteter, kombineret med en dilemmafyldt kontekst. De udspringer også overordnet af modsætningen mellem at tilbyde et samarbejde og strække sig langt for at tilgodese ledelsens ønsker - og at ville hævde partsinteresserne.

Ambivalenserne fremkommer som pendlen mellem forskellige positioner som:

- vurderinger af koncernstrukturen – henh. gammeldags struktur med en inkompetent ledelse eller bevidst strategi
- opskrivning af resultater ved harmonisering og idealisering
- udblændning af resultater på grund af manglende fælles historisk bevidsthed
- tolkningsproblemer i forhold til kollegaernes orienteringer og praksis mellem solidaritet og egoisme
- dilemmaet om overholdelsen af fredspligten og ønske at kunne opnå den lokal konfliktret.

Koncernliggørelsen af forhandlings- og aftalesystemet repræsenterer en forhåndsstrukturering af magten, som de er kommet til erfaringer om og handlet i forhold til på tre måder:
Indenfor SU-systemet ved kvalificering af argumentation og viden i forhandlingssituationen, og uden for SU-systemet ved at opbygge to selvstændige organiseringer, TR/SR-gruppen og tillidsrepræsentantnetværket. TR/SR-gruppen søger via kollektiviseringen af de individuelle erfaringer at lægge handlingsstrategier for opbygningsperspektivet. Den kollektive tilegnelse indeholder både harmoniserende omgang med hverdagserfaringerne og er støttende for nye tolkninger og læreprocesser. Materialet viser, at der er foregået begge dele for de tillidsvalgte, og herigennem har de taget initiativer for at overvinde de barrierer, der har været i strukturerne.

Den centraliserede decentralisering er implementeret i de lokale betingelser indenfor rammerne af koncernliggørelsen af samarbejdssystemet og delvis overenskomstsystemet, hvis resultater også har vist sig konjunkturelt bestemte. Tillidsrepræsentantnetværket er forstået som resultatet af de virksomhedsinterne læreprocesser med koncernliggørelsen af aftalesystemet. Netværket skaber styrke og mekanismer, som kan udfylde den samme funktion på det decentrale niveau, som konflikt- og konsensusmekanismerne gør det på det centrale niveau.

## 8.4 Interessevaretagelsen

I dette kapitel vil jeg sætte fokus på interessevaretagelsen og de muligheder og problemer, der viser sig hermed. Først sættes der fokus på initiativer og praksisser, der udtrykker selvstændighed og andre former for interessevaretagelse end den interessevaretagelse, der foregår på tillidsrepræsentantniveau.

Der analyseres to fortællinger, Karens og Jans, som kom til at fungere eksemplarisk på tværs af de 4 datasæt for den form for praksis, som enkeltpersoner har taget for at ændre deres og kollegaernes vilkår. Karens fortælling om arbejdets selvorganisering og hendes initiativ for ændret arbejdstidstilrettelæggelse viser, at basisorganisering og andre forhandlingskompetencer kan skabe resultater ved siden af det formelle forhandlingssystem.

Jans fortælling om henh. arbejdsfællesskabet, interessevaretagelse gennem en strejke og tilløb til kontakt til arbejdere på koncernens fabrikker i udlandet viser, hvordan kollektive interesser og solidaritet tænkes. Herefter præsenteres et tredje tema, ledelsens effektivitetsmålsætning. Der analyseres på tværs af interviewene for effektivitetsmålsætningens betydning for produktionsorganiseringen og hvilke konsekvenser, den opleves at have for fagligheden, arbejdsmiljøet og de sociale relationer og normer i arbejdsfællesskaberne.

### 8.4.1 Karens case

Karen er 49 år og medlem af SID. Karen er valgt til denne fremstilling i afhandlingen for at illustrere særligt to aspekter i casen: Det ene aspekt drejer sig om, hvordan Karen og hendes kollegaer kan påvirke arbejdsorganiseringen, og hvad ændringer i produktionsorganiseringen betyder for arbejdsfællesskabet. Det andet aspekt drejer sig om, hvordan et initiativ om interessevaretagelse uden om de formelle samarbejdskanaler skaber et resultat om arbejdstidstilrettelæggelsen.

Karen har været sikkerhedsrepræsentant. Hun synes, at hun har præsteret resultater i hvervet, og arbejdsmiljøet er blevet forbedret væsentligt gennem årene. Karen stillede ikke op igen ved valgperiodens udløb på grund af beslutningssystemet i virksomheden. Hun giver udtryk for den samme kritik som tillidsrepræsentanterne af de hierarkiske beslutningsstrukturer og personalepolitikken, der begrænser hvilke forbedringer, der kan gennemføres, og hvor lang tid det tager at gennemføre dem:

”Og fx sådan noget med fysioterapeut, det har de snakket om i alle de 4 jeg har været her. Årh! Der sker bare ikke en ting! Det var faktisk derfor, jeg gik af som sikkerhedsrepræsentant. For jeg synes, at jeg var så kanon god til det, men altså den dér: Øv! Man syntes man skulle gå med deres (ledelsens, EC) dårlige undskyldninger hele tiden. Nej hvor er de bare langsomme, og så skal de igennem moderfirmaet, og **der-sker-ikke-en-skid!**”

Karen har været ansat i virksomheden i 4 år. Det er hendes første job som industriarbejder. Hun er kontor- og merkonomuddannet, har arbejdet som leder inden for administration i en tekstilvirksomhed i 10 år, og har herefter i 10 år været selvstændig iværksætter med egen butik uden lønnet

personale. Industriarbejdet er hendes tredje beskæftigelse. Skiftet fra den selvstændige iværksætter til industriarbejdet var *"lidt af et kulturchok."* Ved rundvisningen fremstod fabrikken rå og nøgen med de store haller, og der var ikke særlig pænt: *"Det lignede et sted i Spanien, man ikke kunne gøre for (latter)."* Da hun blev vist rundt, tænkte hun: *"Gud, hvad laver du her?"* Der var ikke noget i produktionen, der appellerede til hende: *"det sagde jo ikke én en skid noget af det."*

På baggrund af hendes livshistorie fremtræder to kulturer, som hun trækker med ind i fabrikken som betydende for, hvordan hun forstår og indgår i det sociale og fagpolitiske: kollektivismen og den selvstændige iværksætterkultur. Kollektivismen stammer fra påvirkningen af 1960'ernes ungdomskultur og undervisningen i skolen. Gennem denne samfundsudvikling har hun udviklet sig politisk delvis væk fra det landbomiljø, hun er opvokset i. Forældrene havde en gård, de var *"Venstrebøder" … "Mor gik hjemme passede seks børn, og hvis far sagde et eller andet, så var det dét (latter)!"* Karen kom ud af landbomiljøet gennem ungdomskulturen og en realeksamen. Hun har udviklet andre værdier end de liberalistiske værdier, som var hendes forældres.

Kollektivismen kommer til syne i interviewet ved den stærke betoning af at gøre noget for fællesskabet, samt en kollektivistisk fagforeningsorientering på spørgsmålet om fagforeningens nødvendighed. Men samtidig med en tvivl om fagbevægelsens fremtidige opgavevaretagelse. Nogle gange i interviewene siger hun: *"Nu lyder jeg helt rød (latter). Det er jeg altså ikke, jeg har selv været selvstændig" …"Jeg ligger sådant egentlig pænt på midten. Fordi ud fra den tanke, at der er jo brug for os alle. Både nogle, der laver arbejdspladserne, og nogen, der skal arbejde der. Så den dér med virksomheden og medarbejderne, den skal for mig køre ordentlig."* Karen stemmer på Det Radikale Venstre. Den selvstændige iværksætterkultur tillægger hun betydning for, at hun tager initiativer i arbejdet: *"Man skal ikke regne med, at andre går og regner den ud, hvad der er godt for en."*

Karens fortælling kan deles op i to dele. Den første fortælling, der fylder meget, handler om de modsatrettede krav i arbejdet og de ambivalenskonflikter, der kan fremanalyseres i forbindelse hermed. Disse bliver dæmpet ved arbejdets selvorganisering om natten og skærpet ved nedlæggelsen af natholdet og sammenlægning til et nyt hold. Produktionsorganiseringens og det sociale miljøs forandring er her central for at forstå skærpelsen af ambivalenskonflikterne. Den anden fortælling handler om, hvordan Karen og hendes kollegaer ved deres eget initiativ skabte sig indflydelse i forhold til arbejdstidstilrettelæggelsen.

Fortællingen om arbejdet indledes med, at Karen giver udtryk for, at *"arbejdet er dejligt", "det er fint", "tiden går hurtigt."* På baggrund af interviewets fortsættelse kan dette tolkes derhen, at hun indledningsvist ønsker at skabe en balance overfor at tale om arbejdet i kun negative betydninger. For fortællingen om arbejdet viser sig snart at kunne opdeles i gode erfaringer fra nathold og dårlige erfaringer fra daghold. Der kan analyseres stærke ambivalenskonflikter ud fra fortællingerne om dagholdet. Interviewet udvikler sig vedr. arbejdet tematisk som: 1) indledende idealisering, 2) kritik af dagarbejdet, 3) godt natarbejde som kontrast, 4) uddybende om kontrasten mellem dagarbejde og natarbejde og 5) nuancering af opfattelse af dagarbejdet ud fra et handlingsperspektiv. Handlingsperspektiver peger på, at Karen ikke vil affinde sig med tilstandene på dagholdet, men at hun vil handle på dem.

Karens og hendes kollegaers arbejde er ikke alene fysisk krævende, det er også psykisk krævende, på grund af de høje kvalitetskrav, som kræver omhyggelighed og perfektionisme. Der findes arbejde i afdelingen, som Karen og hendes kollegaer kan lide at lave, specielle reparationer og finishprocesser, men i perioder kan reparationer, der stammer fra *"dårligt arbejde fra de andre afdelinger"* og fra forceringen af produktionsprocessen i de forrige produktionsled, tage en forholdsmæssig stor del af arbejdstiden, lige som arbejdet undertiden føles uendeligt:

"Man kan stå og lave det samme og det samme og det samme to tre dage i træk. Man vågner om morgenen: åh nej jeg er i gang med de flader der, jeg bliver aldrig færdig. Det kan man jo godt komme til at tænke på når man er midt i det. Og det giver da en trist arbejdsdag for os. I forhold til at der er gang i den, og vi kan male og vi kan spartle og lave det, vi egentlig skulle."

På den anden side udtrykkes også forståelse for kollegaerne i disse produktionsled: det er fysisk hårde arbejdsprocesser. Samtidig tilsiger tidslogikken, at det bedre kan betale sig for firmaet at 12 mand i en produktionsgruppe i det store produktionsområde sparer én time, selv om Karen er 11 timer om en reparation af denne grund. Men hun har et ambivalent forhold til denne produktionsform, for det ensformige arbejde, der kunne været undgået i de forrige led, kan synes uden ende. Og Karens afdeling er også underlagt tidslogikken: *"Vi har jo også nogle timer vi skulle nå det emne på, men det kan man ikke, hvis man har den ene reparation efter den anden, så det er jo frustrerende."*

**Natholdet – selvorganiseringen af arbejdet**

Karens historie om natholdet indeholder en række fælles træk, der kan genfindes i fortællinger fra de natarbejdere, der er interviewet til afhandlingens datasæt. Disse fælles træk er: Fravær af overordnede (eller i andre tilfælde uofficielle aftaler med natværkføreren) betyder, at industriarbejderne kan fordele arbejdet mellem sig efter faglige eller sociale kriterier. De kan selv regulere arbejdsindsatsen, så de bestemmer, hvordan produktionen ligger fordelt i løbet af en nat. De kan anvende produktivitetsgevinster til egne formål.

Med denne kollektive selvregulering får arbejdet en rytme, der i højere grad passer til deres egen menneskelige rytme. Desuden går arbejdet nemmere, når der ikke er overordnede fra de forskellige hierarkier, der rådgiver, udsteder ordrer eller er til stede i produktionen, så man nogle gange er nødt til at se ud som om, man arbejder. Der opstår også en erkendelse af, at arbejderne kan organisere produktionen fagligt lige så godt uden de overordnedes tilstedeværelse. Tidslogikken og kvalitetslogikken kan administreres på en anden måde, der i højere grad tager højde for de arbejdendes behov.

I Karens fortælling fremstår den måde, de organiserer arbejdet på som en kontrast til dagholdet. Deres selvorganisering af arbejdet betyder, at de gennem et rotationsprincip, som de fastlægger indbyrdes, og et udviklet samarbejde om fordeling af arbejdsopgaver reducerer, at arbejdet er ensidigt gentaget og fysisk hårdt, og at det strækker sig over mange timer, hvor de står alene med arbejdet. De gør arbejdet til en social aktivitet. Det arbejde, der er mindre godt at lave, bliver fordelt og arbejdets monotoni og tidsmæssige udstrækning bliver modificeret. Samtidig dannes der en følelse af samhørighed, hjælpsomhed og hensyntagen til hinanden, som illustreres i det følgende eksempel:

”Vi havde jo til sidst på natholdet, der blev vi kraftigt reduceret, der tror jeg vi var en otte ti stykker tilbage, der lavede vi sådan noget med, at hvorfor skulle vi gå to og to på emnerne. Vi fik de der jækla store emner. Og sådan en forkant, det var bare noget der tog armene, ikke også. Og der fandt vi ud af, at så kunne vi fise alle mand på ét emne (latter), og så var det jo lynhurtigt færdigt, og så tog vi dem der hastede, dem gik vi bare på alle sammen, fire og fire der stod for, og så krydsede vi selv op. Vi lavede sådan en pose med de der kinder æg, og der puttede vi numrene ned i, altså spiste indholdet, og så puttede vi numre ned i de der små æg der, og når vi mødte om aftenen, så trak vi alle 8 et nummer, og så havde vi lavet sådant et system, fx nummer 8, hun skulle være pudser, og det vil sige at når nogle manglede en pudser, så skulle hun sådan fise rundt i hele hallen, og det virkede utrolig pjattet, men det virkede godt. Det virkede jo barnligt, men det var jo faktisk sjovt, og nogen skulle ved et nummer rydde op i kemirummet, inden vi afleverede, og sådan havde vi nogle pligter alle sammen.”

Historien glimter af humor omkring de ritualer, de har haft i arbejdet. Ved hjælp af kollegialiteten og selvorganiseringen får de tacklet *”de jækla store emner”,* og de fordeler byrderne ved arbejdet som med ritualet med kinderæggene, når de skal fordele arbejdet, og det *”virkede utroligt pjattet, men det virkede godt.”* Eksemplet kan også bruges til at tydeliggøre kontrasten mellem natholdsmiljøet og dagholdsmiljøet, som Karen og hendes kollegaer blev overført til 2 måneder forud for interviewtidspunktet. Karen oplever kontrasten til dagholdet meget stærkt. Så snart selvorganiseringen og alt pjattet forsvinder, ændres balancen i realiteten, og ambivalenskonflikterne i dagholdsmiljøet tydeliggøres. I de nye og sammenbragte daghold er der andre normer og mindre selvbestemmelse:

- Selvorganiseringsformerne af arbejdet, som de udviklede på natholdet, forsvinder ved overgangen, og dermed forsvinder de tiltag, der dæmpede de negative konsekvenser af arbejdet.

- Arbejdsfællesskabet ændrede karakter, fra en oplevelse af, at man organiserede arbejdet i fællesskab og tog æren og ansvaret for arbejdet og en god ide som et team, til en opfattelse af, at der foregår indyndning og selvfremhævelse over for værkførerne for at understrege egen indsats.

- Tilstedeværelsen af værkførere angiver Karen som en mulig årsag til, at den enkelte fremhæver sig selv og sin egen arbejdsindsats, i stedet for teamets indsats. Karen har intet personligt imod værkførerne. Det er ikke dem, der fremmer den personlige selvhævdelse og interne splid. Det er nærmere, fortæller hun, som en *”mekanisme*”, mellem kollegaerne, der sætter sig igennem.

- De kulturelle omgangsformer og normer er ikke bredt ud til hele holdet. Karen mener ikke, at man skal gå til værkføreren, hvis man har kollegiale problemer, men ordne dem internt mellem kollegaerne. Dog er der på dagholdet ingen norm for dette, og der er endvidere en *”tisken og visken.”*

- Indstillingen til tillidsrepræsentanten forandres. Dagsholdets tillidsrepræsentant opleves som at *”hælde for meget til den anden side, til ledelsens side … og opfører sig mere som værkførerassistent.”*

I kontrasten mellem dagholdet og natholdet italesættes også nogle af uofficielle kollektivnormer, som kan minde om de klassiske kollektivnormer, sådan som arbejdssociologien har fundet dem: Man skal ikke fremhæve sig selv overfor de overordnede. Man skal ikke fortælle personlige ting videre til en overordnet. Og man skal ikke opføre sig som en værkførerassistent. Den sociale og arbejdsmæssige adfærd på dagholdet kritiseres ud fra disse normer, men de har tydeligvis ikke kunnet sætte sig igennem på dagholdet. Karen og hendes natholdskollegaer ønsker sig tilbage til natholdet, men det er uden for rækkevidde. Kritikken af dagholdet viser imidlertid hen til den selvregulering, der finder sted på natholdet. Her dannes der et rum, hvor et lille arbejdsfællesskab reducerer former for belastninger i arbejdet og gør arbejdet sjovt, samt videreführer eller udvikler kollektive normer for produktionsregulering og for den sociale adfærd. Man kan tolke fænomenet som en subkultur, der trives ud fra arbejdsorganiseringen samt som et åndehul fra de direkte ledelsesformer.

Det er på denne baggrund, man skal se den udfoldede kritik af arbejdet, som kommer frem i interviewet. Det nye arbejdsfællesskab er 2½ måned gammelt, og har ikke defineret fælles forståelser af arbejdet og det sociale. Normerne er subjektivt til stede, og nogle af industriarbejderne mener, at normerne skal afhandles iblandt dem, men når ledelsen laver fleksible ordninger, har de vanskeligt ved at gennemsætte dem. Dette understreger den betydning ændringer i arbejdstidsfleksibiliteten har for arbejdsfællesskaberne. Det sociale miljø fragmenteres tendentielt, og det tager tid for fællesskaberne at definere et nyt fælles "vi" med tilhørende normer.

Miljøet på dagholdet synes efter fortællingerne fra i alt 4 industriarbejdere i denne afdeling at dømme at dræne dets deltagere for kræfter og initiativ i arbejdet. Man kan imidlertid forsøgsvis antage, at de spændinger, der fortælles om, er et overgangsfænomen, hvor de modstridende opfattelser enten vil harmoniseres, eller at der vil danne sig kliker efter de gamle hold. For Karens vedkommende indeholder fortællingen et perspektiv om at ville indføre nogle af de normer, der var på natholdet. Dette peger også på, at de ambivalenskonflikter, der kan fremanalyseres, ikke vil ende i en forsvarspræget eller resignerende holdning, men at hun vil handle for at forandre de nye opståede belastende sider af arbejdet og det sociale miljø på dagholdet. Karen bemærker, at der kun er tale om en overgang: De gamle natholdskollegaer er så småt begyndt at trække på hinandens hjælpsomhed.

Afslutningsvis vedr. de spændinger, der er analyseret om arbejdet og det sociale miljø, skal det kort overvejes, om der er en kønnet problematik. Fortællingerne fra Karen og nogle af de øvrige interviewede kvindelige industriarbejdere i denne produktionsafdeling peger på tilstedeværelsen af stærkere ambivalenskonflikter, end det er tilfældet med fortællinger fra de øvrige produktionsafdelinger. Hvorfor dette er tilfældet, har undersøgelsen ikke videre kunnet afdække.

Overordnet eksisterer der nogle almene træk ved industriarbejdet, som på den ene side indeholder mulighed for kreativitet og selvstændiggørelse og på den anden side mulighed for instrumentalisme og afmægtiggørelse. Endvidere er der i denne særlige case beskrevet yderligere omstændigheder, der eksponerer industriarbejdets modsætninger og ambivalenskonflikterne hos de interviewede, nemlig de arbejdsmæssige og sociale kontrasterfaringer mellem holdene. Problemstillingen om forholdet mellem køn og lønarbejde har jeg imidlertid fravalgt at gøre til genstand for særlig analyse i afhandlingen. Endvidere er jeg blevet opmærksom på gennem interviewanalyserne, at

forholdet mellem industriarbejdet og socialisation/arbejdslivserfaringer også kan antages at spille ind på ambivalenskonflikternes karakter uanset køn. Karen er ikke kun kvinde, hun er også kvinde fra en anden kultur, med en anden erhvervsbaggrund og andre arbejdslivserfaringer. Nogle af de mandlige industriarbejdere udviser stærke ambivalenskonflikter mellem meningstilskrivelse og meningstab ved industriarbejdet. Kendetegnende for disse mænd er, at de ikke er socialiserede til industriarbejdet, men kommer til industriarbejdet fra mere statusgivende eller selvstændige erhverv, som de har måttet opgive. Her peger datamaterialet på, at en anden socialisation og tidligere status kan få betydning, uanset køn. Endelig kunne datamaterialet diskuteres i forhold til, om teorien om social ambivalens alene er en kønnet teori, eller om den er en teori om forbindelsen mellem de to sfærer. Også mænd har et mål om at være til stede og være tilfredse i begge sfærer, og med mænds stigende praktiske og kognitive tilstedeværelse, også i reproduktionssfæren, kan man antage, at teorien også vil gælde for dem: De skal også foretage et psykisk balancearbejde mellem lyst/ulyst i henholdsvis i produktionssfæren, i reproduktionssfæren og ved kontrasterfaringer mellem de to sfærer.

**Natholdet – initiativ for arbejdstiden**

Karens nathold ønskede arbejdsugen lagt om fra fem nætter til fire nætter. *"Arbejdet var brand-hårdt, fordi man havde så kort weekend, og så skulle man stille om, og det var simpelthen for bøvlet."* De koblede sig på et initiativ, som en tillidsrepræsentant i en anden produktionsafdeling tog for at få arbejdstiden lagt om. Tillidsrepræsentantens forhandlinger strakte sig over et halvt år, og ledelsen var afvisende. Baggrunden for Karens initiativ var således, at det lokale IR-system ikke kunne præstere et resultat.

Tillidsrepræsentanten slog i bordet på møder med ledelsen. Han *"vil give en fornemmelse af, at så var det nærmest strejke eller sådan noget."* Men der skete ikke noget hverken i forhandlingerne eller som aktivitet blandt kollegaerne. I stedet gik det ifølge Karen *"i hårdknude."* Det er hendes oplevelse af forhandlingsmiljøet, at tillidsrepræsentanten greb det konfronterende an, hvor Karen tænker, at det kan have polariseret forhandlingerne. Hun siger, at *"nogen gange, så skal man jo ikke bare fare ud med bål og brand og sige: 'Det vil vi ikke finde os i'. Det virker ikke altid særlig godt."*

Manglende taktisk smidighed af tillidsrepræsentanten er ét kritikpunkt, det fører videre til hendes synspunkt om den rolle, tillidsrepræsentanten tillægger sig selv og kollegaerne. I Karens betydning er tillidsrepræsentantens praksis udtryk for en rolleforståelse, hvor tillidsrepræsentanten forhandler på vegne af kollegaerne, men uden at aktivere dem for de interesser, der fremføres. Hun er skeptisk overfor den måde at fremføre interesser på. Hun opfatter denne måde at tænke repræsentation på som traditionel, forstået som, at det er tillidsrepræsentanten, der skal gøre noget for kollegaerne, samt at tillidsrepræsentanten benytter en traditionel forhandlingsstil. Karen er ikke principiel modstander af at strejke. Hun har én gang støttet, at arbejdet blev nedlagt. Det skete, da fabrikschefen ophængte en efter industriarbejdernes mening provokerende meddelelse om fritstilling af arbejdet i forbindelse med den overenskomststridige strejke i en anden produktionsafdeling. Men ifølge Karen er andre måder at skaffe sig indflydelse på end ved at strejke.

Den passive relation mellem tillidsrepræsentanten og kollegaerne afspejler ifølge Karen kulturen på arbejdspladsen, som er hende fremmed ud fra hendes iværksætterkultur og aktivisme. Hendes

kollegaer brokker sig over, at ledelsen ikke vil imødekomme ønsket om omlægning af arbejdstiden, men de tager ikke selv initiativer.

”Jeg mener sådan, når man er arbejder - nu har jeg ikke sådan prøvet at arbejde et stort sted, før jeg kom til (virksomhedens navn, EC) - at de sådan meget går og **brokker sig**, og samtidig **finder sig i meget, der faktisk godt kunne gøres noget ved!** Der er lige som, at der er en holdning: ’Ja men det er kun tillidsmændene, der må gøre noget ved det’. Ikke. I stedet for at man siger: Ja men det kan vi da godt **alle sammen** gøre noget, ikke.”

Hvis denne gængse måde at reagere på i kulturen havde taget overhånd efter tillidsrepræsentanten var kommet tilbage med det negative resultat, så havde Karen og hendes kollegaer, ifølge Karen, *”siddet og svælget i, at det ikke var lykkedes, og sådan noget, og hvor forfærdelig ledelsen var.”*

Dvs. en beskrivelse af kollegaerne, som man kan tolke som kollektivets selvbekræftelse i dets ideologi om, at de er underordnede i en fastlåst situation. I stedet rejste Karen spørgsmålet, om tillidsrepræsentanten havde grebet det rigtigt an, og om den måde at slå i bordet på ikke bare gjorde ledelsen endnu mere afvisende. Så kom Karen og hendes kollegaer til at diskutere:

”at man kunne gøre det på en anden måde. Og vi fandt ud af, at vi kunne køre hårdt / at vi kunne sådant set godt tage det op som afdeling selv. Og så var det jeg sagde til mine kollegaer, at der ikke var noget i vejen for, at vi kunne prøve selv og køre hårdt, og så kunne de i (den anden produktionsafdeling, EC), altså hænge på eller lade være.”

Karen går frem med sit initiativ på to måder. Den ene er at vise ledelsen, at der er interesse, og at alle står bag ved en skriftlig henvendelse, og den anden er at udvikle argumenter, som hun mener matcher fabrikschefens kompetencer og måder at tænke.

Henvendelsen lyder i sin helhed:

”Til fabrikschef (navn … sted, datering). Vi er et spændende og dygtigt nathold i afdelingen, der selv forsøger at løse problemerne efterhånden, de opstår. Vi har igennem værkførerne (2 navne, EC) foreslået en omlægning af vores arbejdstid fra 5 x 8 timer til 4 x 10, dit svar var negativt. Det forstår vi ikke, da det er almindelig kendt at jo flere nætter om ugen, vi arbejder, des dårligere immunforsvar og som følge heraf de mange sygedage til stor ærgrelse for os selv, familien og kollegaer.
I disse moderne tider med psykisk arbejdsmiljø og trivsel på dagsordenen, undrer det os meget, at vi ikke kan få bevilget en prøveperiode på ca. 3 mdr., hvor vi arbejder mandag-torsdag (4x10), så vi / du kan få mulighed for at bedømme, om det virkelig er en konstruktiv løsning af problemet.
Desværre har vi ikke set så meget til dig, derfor vi vil gerne benytte denne lejlighed til at invitere dig til at møde os torsdag d. 28. februar kl. 22, hvor du kan give os dit forhåbentlige positive svar eller velbegrundede afslag på denne henvendelse.” Sign. Karen og 25 underskrifter. ”(Kopi sendt til værkfører, fællestillidsrepræsentant, Sikkerhedsudvalget)”.

Den skriftlige henvendelse argumenterer interessen ud fra arbejdernes behov, og ikke ud fra virksomhedens behov, som kun optræder indirekte, hvor det skrives, at de mange sygedage som følge af natarbejdet også er til ærgrelse for kollegaerne. Henvendelsen tager endvidere også udgangspunkt i deres interesser derved, at også de ansatte, og ikke alene virksomheden, efter tre måneders prøveperiode kan vurdere, om omlægningen af arbejdstiden er noget for dem.

Henvendelsen er endvidere formuleret i et positivt ordvalg, med værdiladede ord, der lægger op til en dialog, som det vil være svært for fabrikschefen at sige nej til. Alligevel er der en indirekte kritik af fabrikschefens ledelsesform. Formuleringen: ”Desværre har vi ikke set så meget til dig” sigter til, at fabrikschefen af mange industriarbejdere især i en længerevarende indkøringsfase ikke blev opfattet som en selvstændig og nærværende leder. Samlet set er det en offensiv henvendelse, der samtidig giver fabrikschefen et manøvrerum, idet der tales om, at det er ”et forsøg”, og hans myndighed ankerkendes med formuleringen ”dit velbegrundede afslag.” Man kan fortolke, at henvendelsen lægger et pres på fabrikschefen. Han har i en lang periode afvist tillidsrepræsentanten, hvor det så viser det sig, at sagen ikke afsluttet, men fortsætter i form af en offensiv invitation fra samtlige ansatte i en beslægtet afdeling om forhandling af det spørgsmål, han hidtil har afslået.

Den anden måde som Karen nærmer sig forhandlingerne er at tage udgangspunkt i, hvad hun ser som fabrikschefens kompetencer og rationalitet: *”Jeg mødte ham dér, hvor han var rigtig interesseret.”* Og det falder hende naturligt på baggrund af sine faglige kompetencer i sine tidligere hverv at anvende disse i forhandlingssituationen. I forhandlingssituationen bruger hun sine egne kompetencer i administration og økonomi til at matche fabrikschefens kompetencer: *”På det tidspunkt, der blev jeg klar over, at han skulle altså sådan have det sådan meget teoretisk, så havde jeg nogle statistikker, som man kan lave på computer og sådan noget med søjler og sådan noget. Han var meget til papir.”*

Om dette er udslagsgivende, siger interviewet ikke noget om, men man kan sige, at de kompetencer Karen her benytter, nok bedre matcher fabrikschefens kompetencer end tillidsrepræsentantens. Hun har vist fabrikschefen, at hun har kollegaerne bag sig, men hun går ikke op og slår i bordet. Hun forhører sig hos kollegaerne og udarbejder på denne baggrund produktionsregnskaber, der dokumenterer, at omlægningen af arbejdstiden ikke vil bryde produktionsgangen og produktionsresultatet. Hermed forholder hun sig til virksomhedens rationale, som hun imødekommer, og samtidig med de forslag, hun har til arbejdsgange, forholder hun sig til, hvad hun opfatter som produktionschefens horisont. Hun accepterer her spillereglerne i feltet, men det sker på baggrund af den kollegiale opbakning, og hun oplever ikke, at det vil blive en følgevirkning af forslaget, at arbejdet vil blive intensiveret.

Det viste sig, at der ikke var nogle virksomhedsøkonomiske argumenter imod forslaget, og ledelsen accepterede herefter omlægningen af arbejdstiden. Han kunne ikke længere, ifølge Karen, *”bruge undskyldningen for, at produktionen ikke kunne holdes.”* På arbejdspladsen dannede metoden ikke præcedens for den fagpolitiske linje, men på fællestillidsrepræsentantens initiativ indgået som en lokalaftale, som via tillidsrepræsentantnetværket blev generaliseres til koncernens øvrige fabrikker.

Karens initiativ kan diskuteres i forhold til decentraliseringen af aftalesystemet, og de nye vilkår for indgåelse af aftaler denne decentralisering åbner for. Tillidsrepræsentanterne forventes i det billede fagbevægelsen skaber at være udrustede og myndiggjorte til at løfte de forventede indflydelsesmuligheder, men eksemplet viser, at decentraliseringen af aftalesystemet i dette tilfælde ikke giver tillidsrepræsentanten en større indflydelse på arbejdstidstilrettelæggelsen. Decentraliseringen fører ikke nødvendigvis til en styrkelse af tillidsrepræsentanten på forhandlingsniveauet. Der dannes en til lejligheden uofficiel forhandlingssammenhæng på baggrund af et personligt initiativ, der inddrager alle industriarbejderne. I dette tilfælde medfører udkoblingen af tillidsrepræsentanten

ikke, at der indgås aftaler, tillidsrepræsentantsystemet ikke ønsker, hvilket i teori om decentralisering af aftalesystemet forudses som en mulighed (jf. kapital 5). Udkoblingen af tillidsrepræsentanten medfører, at det alternative forhandlingssystem producerer et resultat, som tillidsrepræsentantsystemet ikke alene kunne præstere. Det lokale forhandlingssystem er ovenfor analyseret som indlejret i den struktur, koncernen sætter op, og sagsforløbet bekræfter på sin vis dette i den forstand, at tillidsrepræsentanten gennem forhandlingssystemet og uformelle forhandlinger fik et nej af ledelsen. Imidlertid har Karens initiativ vist, at den afvisende forhandlingsstruktur i dette tilfælde har været mulig at bryde ved at benytte en anden fremgangsmåde.

Som sikkerhedsrepræsentant har Karen ingen formel ret til at forhandle spørgsmålet om omlægningen af arbejdstid, og man kan fortolke ud fra fortællingerne, at denne legitimitet bliver opnået på fire måder:

1) Karens formelle legitimitet bliver opskrevet i kraft af, at hun underskriver sig som sikkerhedsrepræsentant. At hun gør dette bliver gjort for at understrege sagligheden i begrundelsen for omlægningen af arbejdstiden og dels for ikke at eksponere sig selv uden at kunne henvise til en legitim autoritet. 2) Der skabes tilslutning blandt alle kollegaer, og for at synliggøre interesse og opbakning skriver alle under. 3) Skrivelsen formuleres således, at det er vanskeligt at undslå sig en dialog samtidig med, at interessen i initiativet fremstår klart. 4) I forhandlingerne argumenteres der ud fra fabrikschefens tænkemåder og kompetencer.

Karens initiativ adskiller sig fra den fagpolitiske linje ved den synlige mobilisering af kollegaerne i en skriftligt formuleret interesseerklæring og hendes beregninger og præsentation af, hvordan den ændrede arbejdstidstilrettelæggelse kunne organiseres sammen med produktionen. Initiativet siger også noget om magtforholdene, personalepolitikken og rammerne for indflydelsen i virksomheden: Magten er asymmetrisk fordelt. Industriarbejderne må på spørgsmål, der forekommer dem indlysende og uproblematiske at gennemføre, skaffe sig magt og legitimitet for at blive hørt og opnå indflydelse. Endelig må de henvise til den virksomhedsøkonomiske rationalitet for at kunne fremstå troværdigt over for ledelsen.

#### 8.4.1.1 Karens case i forhold til undersøgelsen

Karen er kommet til industriarbejdet på et relativt sent tidspunkt i sit arbejdsliv. Hun har andre erfaringer for, hvad et arbejde kan være. Industriarbejdet kan lukke horisonten for et udviklende arbejdsliv, men Karen vil ikke affinde sig med en instrumentel tilpasning til dette arbejde. Hun tilpasser sig heller ikke til, hvad hun opfatter som en repræsentationsstruktur, hvor kun tillidsrepræsentanterne kan forhandle, eller en passiv brokkekultur. Hun vil handle for at forandre sit eget og kollegaernes arbejdsliv. Hun åbner horisonten igen ved i et arbejdsfællesskab sammen med kollegaer at selvregulere arbejdet samt ved et initiativ for omlægning af arbejdstiden.

På interviewtidspunktet er Karens nathold nedlagt, og i denne kontrast italesættes også nogle af de uofficielle kollektivnormer som social og arbejdsmæssig adfærd. Normerne er subjektivt til stede, men de er ikke afhandlet i det nye sociale miljø på dagholdet, og når ledelsen laver fleksible ordninger, har de vanskeligt ved at gennemsætte dem. Dette understreger den betydning, ændringer i arbejdstidsfleksibiliteten har for arbejdsfællesskaberne. Det sociale miljø fragmenteres tendentielt, og det tager tid for fællesskaberne at definere et nyt fælles ”vi” med tilhørende normer.

Karens er igangsætter for et basisorienteret initiativ, der benytter andre forhandlingskanaler end dem, tillidsrepræsentanterne benytter i forhandlingssystemet. I denne case virksomhed blev undersøgelsen ikke bekendt med andre initiativer af samme type. På tværs af de fire datasæt udtrykker Karen imidlertid en tendens i materialet. Der er en tilgang til industriarbejdet fra forskellige generationer og sociale lag, som anskuer kollektivitet på en anden og mere aktiv og basisorienteret måde. Der ligger et læringspotentiale for kollektivet i at se nye ressourcer og former for interessevaretagelse, samt at indoptage initiativer som Karens i de måder, interessevaretagelsen kan finde sted på.

### 8.4.2 Jans case

Jan, 46 år, er medlem af SID. Jans fortælling er valgt for at illustrere kollektiv- og solidaritetsforståelser ud fra en strejke, som Jan var en af lederne af, samt for at illustrere, hvordan Jan tænker interessevaretagelse ud over grænserne i forbindelse med oplevede problemer i arbejdsvilkårene.

Jan har indvilliget i, på fællestillidsrepræsentantens opfordring, at blive tillidsrepræsentant for sin afdeling. Han har ikke tidligere været tillidsrepræsentant, og han nåede ikke at starte i hvervet på grund af lukningen, men han deltog i enkelte TR-kurser og et seminar i tillidsrepræsentantnetværket.

Jan er førstegenerationsarbejder. Han er opvokset på landet. Forældrene havde en gård, og moderen tog arbejde i social- og sundhedssektoren for at supplere familiens indtægt. Senere blev gården opgivet af økonomiske grunde. Socialisationen har lejret en stærk arbejdspligtetik som er betydende for Jans identitetskonstruktion. Denne holdning til arbejdet kommer frem løbende i interviewet på forskellige måder: Jan betoner gentagne gange, at han aldrig har gået arbejdsløs, at han altid har klaret sig selv, at han ikke er bange for at bestille noget og, at han er kritisk over for de kollegaer, der ikke opfylder, hvad han opfatter som en gennemsnitsnorm. Jan har hele sit liv stemt på Venstre. Han kom i landbruget, da han var 14 år og arbejdede i 9 år ved en maskinstation. Herefter kørte han lastbil i 3 år og kom herefter til industrien, hvor han meldte sig ind i fagforening. Han har arbejdet på 3 virksomheder i tilsammen 18 år.

Jan var meget interesseret og engageret i interviewet. Han er ligefrem og venlig, men også kontant og lidt af en hård negl. Han har en typisk mandlig industriarbejdertilgang til kollektivitet: Værdsættelse af det kollegiale fællesskab, formulering af en kritisk distance til ledelsen samt værdsættelse af kollektivitet ud fra fælles interesser.

Jan var en af initiativtagerne til en ugelang strejke, der var i den femårige periode. De strejkende mente, at den daværende fællestillidsrepræsentant forfordelte dem i en lønforhandling, selv om de forud var blevet stillet et løntillæg i udsigt. Da lønresultatet ikke tilgodeså dem, nedlagde de arbejdet. Jan trækker her på erfaringer med faglige møder, han har haft på en tidligere virksomhed.
Jan oplevede strejken som en aktivitet, der peger på det sammenhold, som han efterlyser på tværs af produktionsafdelinger. To kollegaer med medlemskab af de kristelige blev overtalt til at respektere arbejdsnedlæggelsen. Møderne blev anvendt til at diskutere med fagforeningsformanden om organisationsforholdene i fabrikken, og hvorfor SID-forbundet ikke gjorde noget ved disse forhold.

Kollegaer i andre produktionsafdelinger nægtede at tage det strejkeramte arbejde. Kollegaer på andre skift nedlagde arbejdet i sympati med de strejkende. Da fabrikschefen satte en meddelelse op om, at arbejderne i andre afdelinger kunne blive hjemsendt, og opslaget tillige var affattet på en efter industriarbejdernes mening provokerende måde, bredte strejken sig til de øvrige produktionsafdelinger på nogle af skiftene. På andre skift afviste man at nedlægge arbejdet.

Lønkravet blev ikke tilgodeset, men ifølge Jan fik de sat mere fokus på. Et halvt år efter strejken fik Jan og hans kollegaer et løntillæg. Fællestillidsrepræsentanten fik gennem tillidsrepræsentantnetværket kendskab til en lokalaftale om løntillægget på en af de andre fabrikker, og denne aftale blev generaliseret. Jan ser en sammenhæng mellem strejken og det øgede fokus på deres situation og til, at de opnåede af løntillægget. Her ligger en generel erfaring blandt tillidsrepræsentanter og fagpolitisk interesserede, som rækker ud over strejken og de lokale aktiviteter: I tillidsrepræsentantnetværket bliver man efterhånden god til på baggrund af de lokale vilkår at finde frem til den højeste fællesnævner på et spørgsmål og søge denne generaliseret til alle arbejdere i koncernen.

Jans fortælling om strejken er en historie om fagligt sammenhold, som han værdsætter. På den anden side er Jan kritisk overfor en strejkeautomatik. Han fortæller en historie fra det tillidsrepræsentantkursus, han nåede at deltage i. En af underviserne opskrev efter Jans opfattelse kollektivismen ved fortællinger om strejker og fagligt sammenhold på den fabrik, underviseren havde arbejdet på. Her optrådte industriarbejderne selvbevidst over for ledelsen og holdt jævnligt fagligt møde. De betragtede det at strejke som en selvfølgelighed, fx i overført betydning ifølge underviseren: Hvis arbejderne var utilfredse med *"farven på en radiator, så gik de til møde."* Denne kollektivisme repræsenterer ifølge Jan en opfattelse af relationen til arbejdsgiverne, som ikke er tidssvarende. Den henviser til en tid, hvor "*arbejderne og arbejdsgiverne stod med hver deres skovl og slog hinanden oven i hovedet."* I dag er der ifølge Jan en højere grad af samarbejde på arbejdspladserne. Skal Jan og hans kollegaer strejke, skal det være på et seriøst grundlag.

Jans holdning til virksomhedsledelsen er imidlertid kritisk. Ledelsen *"skriver 1903."* Samarbejde er noget, der finder sted andre steder, men ikke i denne virksomhed, ifølge Jan. På alle virksomhedsnære spørgsmål, der tematiseres i interviewet, kan der fremanalyseres en bevidsthed om en interessemodstilling til ledelsen, som er vejledede for Jans orienteringer og praksis. Kritikken af ledelsens politik og hensigter falder oftest prompte i interviewet, fx i forbindelse med lukningen, hvor Jan kritiserer koncernledelsen for at misbruge dagpengesystemet ved at parkere folk i vejledningsforløb i opsigelsesperioden og derved opnå en lønbesparelse.

Set på denne baggrund kan reaktionen på underviserens beretning være dobbeltbundet. Underviseren appellerer til det sammenhold, som Jan efterstræber, men underviserens billede på sammenholdet er, som Jan genfortæller historien, idealiseret (ved at underviseren fortæller om faglige møder for petitesser), samt løsrevet fra vilkårene og styrkeforholdet på Jans arbejdsplads. Det, som underviseren sætter op for Jan, er, at fagbevægelsen kan løse problemerne ved hjælp af et klassisk sammenhold. Denne kollektivisme ligger ikke fjernt fra Jans forståelser. En anden mulig tolkning er derfor, at fortællingen om det klassiske sammenhold ses som efterstræbelsesværdigt, men uopnåeligt, for Jan, og derfor fornægtes. Den traditionsrige kollektivisme bliver for Jan en tom manifestation, og opskrivningen aktiverer en modreaktion hos Jan.

Jan er presset af effektivitetsmålsætningen som et ledelsesinitiativ, men der synes også at være tale om, at arbejdspresset håndteres individuelt i Jans produktionsafdeling, som er sammenbragt inden for 2 måneder pga. nedlæggelser af skiftehold i forbindelse med fyringsrunderne. Jans indstilling til kollegaerne i afdelingen er, at alle skal yde, for: *"vi får det samme i løn, så må vi også lave noget alle sammen."* Arbejdet i produktionsafdelingen er *"hårdt og svinsk", "det er ikke noget, jeg vil anbefale til andre",* fortæller han. Efter Jans mening er der 3 ud af 11, der ikke lever op til, hvad han mener, bør være den uofficielle arbejdsindsats, og det er han stærkt kritisk over for: *"Den pædagogik dér med, at vi alle sammen skal være her: 'Nej, du behøver ikke at lave så meget som vi andre', den kan jeg altså ikke bruge."* Men ifølge Jan er det ikke arbejdsfællesskabets opgave at pege de mindst effektive ud, her trækker han en grænse. *"Værkføreren skal ikke have noget at vide, når han kommer og spørger til, hvordan det går. Han må finde ud af det selv, hvis han kan. Det er det han får sin løn for."*

Jans fortælling og holdning til arbejdsfællesskabet kan forstås på baggrund af, at arbejderne er bragt sammen fra forskellige miljøer. Miljøet er dannet indenfor de seneste 2 måneder. Jan er kommet fra natholdet, og fasttømrede gruppenormer har endnu ikke udkrystalliseret sig. Dette kan forklare de forskellige opfattelser af arbejdsindsats og kollegialitet, Jan refererer til. Endvidere har Jan mistet gode kollegaer på sit skift, som han socialt og arbejdsmæssigt fungerede godt sammen med. Her ordnede man produktionen sammen, og kontrasten til det nye miljø og et manglende fælles ansvar eksponeres.

Jan refererer til normsætninger i forholdet til overordnede og produktionsreguleringen: Man skal ikke blande værkføreren ind i kollegiale forhold og uenigheder, og man skal ikke fortælle værkføreren noget, der er ufordelagtigt for kollegaer, i dette tilfælde pege de mindst effektive ud. Dvs. at der eksisterer uofficielle normer som subjektive forståelser på holdet, klarest i Jans forhold til overordnede, og som en holdning om ikke at pege de mindst effektive ud for overordnede og indirekte ved at pege på det fælles produktionsansvar på det tidligere nathold.

Baggrunden ligger også i arbejdets karakter. Der er pauser på grund af arbejdsprocesserne, men effektivitetspresset i afdelingen er vedvarende, fortæller Jan:

"De (ledelsen, EC) siger, det skal gå hurtigere. Der er blevet mere og mere arbejde på dem (produktionsanlæggene, EC), men tiden, den er blevet kortere til at lave det. Men det er ikke sådan, at vi har fået nogle hjælpemidler. Kvalitetskravene er blevet sat op, og tiden sat ned. Det hænger ikke sammen!"

På den måde er Jan i et pres. Arbejdspligtetikken har lært ham at mestre og udholde det hårde arbejde tilpasset tidslogikken. Han anser sig selv for at være en dygtig arbejder. Han har en stolthed ved at kunne mestre arbejdet og producere til en god kvalitet, men arbejdssituationen presses af ledelsens målsætning om øget effektivitet. Han kan ikke slippe sin irritation over presset, og på eget initiativ fortsætter han i interviewet med at tale om problematikken på en kritisk måde. Han udtrykker her utilfredshed med den sammenligning på effektivitet, der bliver lavet af koncernen mellem de danske og udenlandske fabrikker.

*"De (ledelsen, EC) sammenligner tiderne hele tiden",* og det opleves som uretfærdigt men også som noget, der umiddelbart kan være vanskelig at forholde sig til fagpolitisk inde i fabrikken. Der

er ifølge Jan forskelle i opfattelsen af arbejdsvilkår og arbejdstidsreglerne, der gør det umuligt for Jan og hans kollegaer at præstere den samme effektivitet, som arbejderne præsterer på koncernens fabrikker i Portugal og Kina. Arbejderne i Portugal og Kina stempler ud ved bestemte produktionsprocesser, så de timer figurerer ikke på budgettet. Det øger presset på Jan og hans kollegaer:

”Og det er sådan noget vi er oppe imod hele tiden, altså og det kan jo ikke lade sig gøre for os. Altså at vi bliver sammenlignet med, at de kan gøre det så hurtigt nede i Portugal. De bruger kun så mange timer jo, så kan du godt se: så skal du jo lige pludseligt rende meget stærkere heroppe, for at de skal hente timer heroppe.” Jan er afvisende overfor at tillempe arbejdstidsvilkår til et lavere internationalt niveau: ”Der tror jeg ikke på, at du får det danske arbejdsmarked lavet om på den måde. Det vil vi ikke være med til. Hvis de sagde: ”Nej nu går I lige hjem fra 12 til 2 og så bliver I til klokken 6 i dag i stedet for. For det passer bedre ind i vores produktion.” Det vil jeg godt lige se, hvordan de får det gennemført Jeg tror ikke der er ret mange, der ville bytte med en kineser.”

Jan er afvisende overfor, at danske arbejdere skal konkurrere på arbejdsvilkårene med udenlandske arbejdere, og at arbejdsmarkedet og dets aftaler justeres for at opfylde dette. Jan formulerer svar på flere niveauer over for koncernens sammenligning efter effektivitet.

Han støtter tillidsrepræsentantnetværkets ide om, at koncernens udviklings- og forskningsomkostninger fordeles på alle fabrikker således, at også de udenlandske fabrikker kommer til at bære deres andel. For Jan er dette en måde at dæmpe konkurrencepresset på. Jan er tilhænger af, at der er konkurrence mellem virksomheder, men han opfatter, at der foregår en ulige konkurrence på omkostninger og arbejdsforhold mellem koncernens fabrikker, og denne forskel i konkurrence ønsker han at eliminere. Forslaget om at fordele udviklings- og forskningsomkostningerne på alle koncernens fabrikker udtrykker en forestilling om, hvad der sikrer en retfærdig økonomi og lige betingelser indenfor en koncerns økonomi.

Hans synspunkt bygger ikke på en samhørighed med den danske ledelse, som han forholder sig kritisk til i interviewet, jf. ovenfor, men er formuleret interessemæssigt ud fra positionen som lønarbejdende. Hans og kollegaernes vilkår skal bevares og udvikles, og han er optaget af, hvordan dette kan ske. Der er et pres på ham og hans kollegaer, som bliver skabt af, at hans ledelse søger at udnytte, at arbejdere i andre lande kan lave produktion til lavere omkostninger. De lige konkurrencebetingelser er et af de svar, tillidsrepræsentantnetværket udvikler, og som han tilslutter sig.

Man kan forsøgsvis tolke forslaget som værende udtryk for en kollektiv dansk egeninteresse. Forslaget er i denne forståelse ikke formuleret ud fra en bevidsthed om at have fælles interesser med de portugisiske og kinesiske arbejdere og udvise solidaritet. Der er imidlertid ikke noget i Jans forståelse, som kan tolkes ind i en sådan opfattelse. Han giver udtryk for en samhørighed med de portugisiske og kinesiske arbejdere, og udtrykker et oprigtigt ønske om, at de får bedre vilkår under alle omstændigheder. Der skal etableres en kontakt mellem tillidsrepræsentanterne fra tillidsrepræsentantnetværket og til de portugisiske og kinesiske arbejdere for at forbedre deres vilkår og styrke deres faglige organisering:

”Altså, med støtte, der kan man kan måske få noget mere sammenhold og noget mere hvad vi vil kalde ordnede forhold på den måde. For det er jo ikke nemt for dem, hvis de står alene og de ikke har nogen fagforening og det er enkeltmands det hele, så er det jo nemt at underkue sådan en flok.”

Et sådant initiativ har også vanskelige betingelser. Jan fortæller, at en af tillidsrepræsentanterne i netværket kontaktede arbejderne i Portugal, men at kontakten blev stoppet, fordi den portugisiske ledelse forbød de portugisiske arbejdere at etablere et samarbejde med de danske tillidsrepræsentanter.

"Det jeg har fået at vide det er, at dem der var på den portugisiske fabrik, de havde fået mundkurv på, de måtte ikke snakke med nogen tillidsfolk her fra Danmark. Det havde de fået / de havde haft nogle få spontane kontakter, men det fik de meddelelse om dernede, at de skulle de ikke snakke med de danske om arbejdsvilkårene."

Kontakten kunne have bevidstgjort de portugisiske arbejdere om deres vilkår og kunne ifølge Jan have stillet dem stærkere for at forbedre dem. Han identificerer sig med de portugisiske arbejderes problemer, fordi han er bevidst om, at de er arbejdere som ham selv. Og han støtter, at de forbedrer deres vilkår ud fra hans erfaringer med, hvad det vil sige at være lønarbejdende. Derudover har han en konkret tilgang til problemet. Den samme virksomhedsledelse, som presser Jan og hans kollegaer, presser de portugisiske og de kinesiske arbejdere, og virksomhedsledelsen udnytter resultatet af dette pres til at forøge presset på alle tre arbejdergrupper. Løsningen ligger for Jan i en international koncernorganisering for tillidsrepræsentanterne, der kan arbejde hen imod ensartede standarder til gavn for både arbejderne i Danmark, Portugal og Kina.

Analytisk kan der indlæses både en kollektiv rationalitetsform og en solidaritetsforståelse ud fra interviewet. Den kollektive rationalitetsform kan fortolkes ud af den virkning, som et samarbejde med de udenlandske arbejdere vil give: bedre løn og arbejdsvilkår for de udenlandske arbejdere og en koordinering af den faglige repræsentation på tværs af landegrænserne vil mindske presset på de danske arbejdere. Dvs. at der i den kollektive rationalitetsform er en gensidig interessebaseret nyttevirkning af et internationalt samarbejde. Den kollektive rationalitetsform er hos Jan vævet sammen med hans solidaritetsforståelse, idet den kollektive rationalitetsform ikke af Jan formuleres ud fra en egennyttig og kalkulerende opfattelse, men som hans indlevelse i de portugisiske arbejderes problemer som lønarbejdende. Teoretisk kan man forstå Jans bevidsthed som en klassebevidsthed, også selv om den ikke har et samfundsforandrende perspektiv.

Jan er, som de øvrige interviewede, kritisk overfor, hvad han oplever som fagbevægelsens bureaukrati, pamperi og afstand til medlemmerne, men han støtter SID's internationale arbejde for at bistå arbejdere i andre lande med at opbygge fagforeninger:

"Det synes jeg er alle tiders! For det er nok den største chance vi har at de måske kan komme op på de sammen vilkår som herhjemme, nogle ordentlige arbejdsforhold. Jeg ville sgu nødig bytte med sådan nogen, for eksempel, jeg tror ikke jeg ville flytte til Kina eller Polen eller sådan et eller andet sted … Nej det synes jeg er helt fint, for det vil også helt sikkert komme os selv til gode på længere sigt også at få dem trukket med op og få givet dem nogle ordentlige forhold. Hellere det end at de giver pengene til Socialdemokratiet, så vil jeg hellere have at de giver pengene til sådan noget, hjælpe nogen rundt omkring til at bygge nogle fagforeninger op, i de lande i stedet for."

Her ses den samme dobbelthed i argumentationen. Både solidaritetsforståelsen, at de skal have ordentlige forhold, og rationalitetsopfattelsen ud fra et interesseperspektiv formuleret som et langsigtet kollektivt perspektiv.

#### 8.4.2.1 Jans case i forhold til undersøgelsen

Kollektivitet og solidaritet er væsentlige værdier for Jan, men Jan er ikke klassisk kollektivist i betydningen at identificere sig med arbejderbevægelsens ideologi om et samfundsforandrende perspektiv. Jan stemmer på Venstre og er også på distance til en traditionel klassekampsideologi. Kollektivitet og solidaritet må forstås ud fra erfaringen som lønarbejdende og de problemer, der stiller sig her. I fabrikken formuleret som et ønske om et interessebaseret sammenhold, der kan overvinde de splittelser, Jan ser findes på arbejdspladsen. Jans synspunkter repræsenterer en tendens blandt industriarbejderne i fabrikken, der ønsker at anvende et fagligt pres til at understøtte den kollektive repræsentation. Arbejdsnedlæggelsen ser han som et middel til, hvordan dette kan ske.

På interviewtidspunktet er Jans nathold nedlagt. Jans subjektive normsætninger har fælles berøringsflader med de normer, der blev beskrevet i Karens case. Arbejdsfællesskabet er nyt, og har under alle omstændigheder ikke kunnet håndtere, hvad Jan ser som et problem i et oplevet effektivitetspres. Ud fra denne tematisering gør han overvejelser omkring, hvilke tiltag der kan etableres for at mindske dette pres.

Jans case illustrerer nogle andre felter i kollektivets interessevaretagelse: Etablering af et fagligt pres og det internationale perspektiv. Jans fortælling er eksemplarisk på den måde, at kollektiviteten blev en praksis for ham. Det var ham, der tog initiativet til arbejdsnedlæggelsen, mens andre enten bakkede op, tog forbehold for eller var imod. Endvidere er Jans synspunkter eksemplariske i den forstand, at han overvejer nye former for kollektivitet på baggrund af problemer i arbejdsvilkårene. Dette kan ses som en læreproces i, hvordan interessevaretagelsen må udvikles. Det internationale arbejdsmarkeds virkninger bliver til konkrete problemer i hverdagen, og kollektiviteten og solidariteten må nytænkes. Jan udstrækker nogle kollektivformer, han kender, til nogle nye arenaer. Der etableres en international horisont, og der åbner sig en anden bane i forhold til virksomheden og koncernen.

### 8.4.3 Effektivitetsmålsætning og produktionsorganisering

Det tredje aspekt vedr. interessevaretagelsen drejer sig om effektivitetsmålsætningen. Jans dilemma i spørgsmålet om effektivitet kan generaliseres til de øvrige interviewede i de respektive produktionsafdelinger.

Fabrikkens produktionsproces er gennemkvantificeret på en sådan måde, at alle data vedr. produktionen og gruppemæssig og personlig adfærd er koblet sammen ved hjælp af informationsteknologien. Ledelsen kan følge den enkelte værkførers og produktionsgruppes resultater på bl.a. dimensionerne bemanding, tidsregnskab, materialeregnskab og fravær samt årsager til tidsafvigelser for hver enkelt arbejdsoperation.

Effektivitetsmålsætningen er defineret som, at x antal produktionsgrupper i løbet af x antal skift skal nå at producere produktet. Målsætningen har været et succesfuldt styringsredskab for virksomheden. Produkttyperne er vokset til over det dobbelte i volumen over den 5-årige periode, uden at tiden er ændret.

Målsætningen er udmeldt til koncernens fabrikker som styringsredskab for produktionsorganiseringen. Formålet er, ifølge ledelsen, at skabe et sammenligningsgrundlag og en konkurrence mellem fabrikkerne. Et lavt tidsforbrug på én fabrik, produktionsgruppe eller skift vil være et argument for, at de tilsvarende enheder kan opnå den samme præstation. Målsætningen er opnået på enkelte af de øvrige fabrikker, hvilket er ledelsens argument for, at målsætningen er gennemførlig på det foreliggende grundlag.[173]

Denne produktionsorganisering ser jeg ud fra bl.a. Brulins teori om industriel modernisering, hvor informationsteknologien muliggør, at produktionsprocessen bliver mere gennemsigtig for den centrale ledelse, som styrker sit informationsmonopol og beslutningsutilgængelighed, samtidig med at basis styrkes og mellemlederlaget minimeres (Brulin 1989, Aagaard 1999). Til forskel fra Brulins teori, er den hierarkiske organisation og værkførerlaget bevaret. Uddelegering af kompetencer er nedsat som et forsøg med én produktionsgruppe.

På tværs af interviewene forekommer enslydende formuleringer: ”vi skal løbe stærkere”, ”det er skruen uden ende”, ”der er en smertegrænse”, ”det er uladsiggørligt.” Disse vendinger er et centralt træk ved kulturen.

Ledelsen diskuterer effektivitetsmålsætningen med de tillidsvalgte, der viderebringer kollegaernes kritik. Det er en misforståelse fra medarbejdernes side, fremfører ledelsen, at målsætninger skal opnås ved, at de skal løbe stærkere. I stedet skal målsætningen indfries ved øget samarbejde i produktionsgrupper, øget faglig kompetence og nye måder at udføre arbejdet på. ”Work smarter, not harder,” er budskabet. Ledelsen anerkender synspunktet om, at medarbejdere i perioder har søgt at indfri målsætningen ved at løbe stærkere. De løber, ifølge ledelsen, forvirrede og frustrerede

[173] Nedenstående analyse af spørgsmålet om effektivitet tager udgangspunkt i det største produktionsområde, der tegner sig for ca. 75 procent af tidsforbruget. Problemstillingen er principielt den samme i de øvrige produktionsafdelinger. I en mindre produktionsafdeling synes der ikke at være et stærkt fokus på tidsskemaet på grund af produktionens specielle karakter.

rundt. Men det tjener intet formål. Det er ikke en bevidst ledelsesstrategi for at få produktionen igennem på denne måde.

Med et overordnet blik på materialet ses det, at erfaringerne er:
1) der opnås effektivitet som følge af arbejdskooperation og faglighed
2) effektiviteten sættes tilbage på grund af udskiftninger som følge af funktionel fleksibilitet og numerisk fleksibilitet
2) der investeres ikke nævneværdigt i ny teknologi, og der finder en arbejdsintensivering sted
3) produktionsorganiseringen har konsekvenser for de sociale relationer i arbejdsfællesskaberne.

Ledelsen har vist en videofilm for 1½ år siden for Søren, 31 år, og nogle af hans kollegaer. Filmen viser, hvordan en *"supergruppe",* som Søren kalder det, opnåede at producere indenfor den ønskede tid. Dermed vil ledelsen illustrere, hvordan arbejdet kan gribes an. Søren betegner det, han ser gruppen udføre, som en forsøgsopstilling. Den tager ikke højde for de faglige problemer og praktiske forhindringer i arbejdsprocessen. Filmen er således en idealisering. Ledelsen lover ifølge Søren, at der vil komme de fornødne investeringer. Men hans erfaring er, at ledelsen ikke holder det, den lover. Ledelsen fravælger teknologi og arbejdsredskaber til fordel for arbejdsintensivering:

"Ja, (latter), ja, hvad gør de (ledelsesrepræsentanterne, EC)? Rent konkret så starter de ud med at sige: Her har vi, vi har sådanne nogle kurver, vi skal køre efter, et tidsskema, og den (produktionsemnet, EC) som vi arbejder på nu hedder en xx, og den skal laves på x timer, og når I har lavet den på x timer, så kan I ***måske*** rent faktisk få de ting, som vi var lovet jer i en årrække, som I skal bruge for at lave den på x timer. Ikke. Men I skal altså bare lige bevise, at I ***kan*** lave den på x timer. Og når man så laver den på x timer, så siger de I kan jo godt uden, hvorfor skal vi så investere i grejet?"

Nogle af de lovede tiltag er ifølge Søren først kommet 1½ år efter, dvs. på interviewtidspunktet.

"De (tiltagene, EC) er først kommet nu, men folk de knoklede jo af sted. Vi skulle jo bare nå det, for der stod en gal værkfører og råbte og skreg, når man ikke nåede det, ikke. Så man piskede jo simpelthen af sted ikke og havde kassationer af produktet, der var skyhøje."

Materialet på tværs af produktionsgrupperne viser, at hvad enten det er en traditionel produktionsgruppe, eller det er medlemmerne af forsøgsgruppen, opleves effektivitetsmålsætningen ens. Produktionsorganiseringen i en traditionel produktionsgruppe eller i forsøgsgruppen er uden betydning for at kunne afbøde de oplevede negative virkninger af effektivitetsmålsætningen. I forsøgsgruppen opleves arbejdet ikke mindre intensiveret end i de øvrige grupper.

En anden kritik af produktionsorganiseringen er forholdet mellem effektivitet og faglighed og effektivitet og arbejdsmiljø. Frank er kritisk over for fokus på timebesparelserne på bekostning af fagligheden i arbejdet.

"Jeg synes ikke firmaet har været deres opgave voksen i det tilfælde. Hvis jeg var chef, så ville jeg se, hvad koster det og få (produktet, EC) lavet her til den er ude af døren, og så lade være med at fokusere på, hvor lang tid det tager i de enkelte stadier. Vi sender tit noget lort ud til (det næste produktionsafdeling, EC), som kunne have kostet os 10 minutter ekstra at lave, hvor det koster (kollegaerne dér, EC) 3 timer, hvor de skal sidde i nogle umenneskelige stillinger."

Kollegaerne i disse afdelinger er tilsvarende kritiske. Fokus på effektivitet og produktivitet når et punkt, hvor produktionsformen er irrationel; med perioder med høje kassationsprocenter, produktionsfejl samt problemer med fagligheden og tilfredsstillelsen i arbejdet. Der er et misforhold mellem arbejdernes egne forestillinger om faglighed/arbejdsmiljø og effektivitetskravene.

Et andet træk ved erfaringerne er de negative sociale konsekvenser i produktionsgrupperne. Industriarbejderne oplever, at de er fanget i et dilemma, som ikke kan løses. Det er *"uladsiggørligt"* at opfylde effektivitetsmålsætningen, siger Poul, som selv er mangeårig arbejdsleder i en tidligere virksomhed. *"Uladsiggørligt"* under de foreliggende betingelser og til en god kvalitet. Der er ikke meget i arbejdsprocesserne og arbejdskooperationen, der skal gå galt, for at målsætningen ikke opfyldes. Poul fortæller:

"Så det skabte også en, det skabte også en, en, en åndssvag stemning kan man sige. På grund af at værkføreren, han var presset til det. At han skulle få os til og lave produktet på det og det stykke tid der. Og så når han kommer med sin graf, så siger han "Jamen hvorfor har I ikke nået det? Hvorfor har I ikke nået mere? Fordi at I skulle jo sådan set have nået dér og dér til. Så I mangler jo saftsuseme så og så mange timer." Så skal man simpelthen have så meget overblik over, at man kunne sige hvorfor. Og, og så skal man faktisk stå og gøre rede for det dér. Og det, det skabte stor, stor splid det dér. Det helt sikkert."

Arbejderkollektivet, både det officielle og det uofficielle, står i en defensiv position overfor ledelsen på effektivitetsspørgsmålet. Det hænger sammen med, at kollektivet ingen formel indflydelse har på teknologipolitikken. Målsætningen kan ikke problematiseres. I stedet antyder ledelsen, at man vil flytte produktionen, hvis målsætningen ikke opfyldes. Fællestillidsrepræsentanten fortæller:

"effektiviteten den skulle øges, og vi skulle lave dem på xx timer, for ellers så kunne vi ikke være konkurrencedygtige overfor Portugal … For der var det jo – for der var det jo igen ligesom lavet som lidt af et pres overfor os, fordi underforstået, i og med: 'hvis I ikke kan lave produktet her oppe på xx timer, så sender vi produktionen til Portugal'. Altså de ord, de blev ikke sagt, men du ved godt, at det her man kan godt sidde og få en hel masse at vide om, og man kan godt modargumentere, men alligevel så ved man udmærket godt, at det er dét, at ledelsen den mener."

Christina, 31 år, udtrykker det kritiske standpunkt. Hun repræsenterer et mere aktivistisk synspunkt i TR/SR-gruppen. Kollektivet burde, ifølge Christina, gøre effektivitetsspørgsmålet til genstand for interessevaretagelse på en mere håndfast måde. Hun mener, at ledelsens sammenligningsgrundlag mellem fabrikkerne er en udspekuleret måde at få effektiviteten i vejret på.
Hun havde tænkt sig at gå til fabrikschefen og fortælle ham, at *"Ved du hvad, kammerat, det duer ikke, det kan ikke lade sig gøre."* Men hun fik det aldrig gjort. Hun tog det op i tillidsrepræsentantkollegiet, hvor man frarådede hende at tage et sådant initiativ. *"Mere eller mindre fik jeg at vide: Det gør du bare ikke!"*

Christina repræsenterer en mere konfliktorienteret linje end hovedparten af TR/SR-gruppen. Hun tænker heller ikke nødvendigvis i formelle samarbejdsrelationer. I den forstand ser jeg Christina som udtryk for et lag af unge i fagbevægelsen, som ikke er autoritetstro og benovede over de formelle kanaler, og som lige så gerne går uden om og direkte til de overordnede det vedrører, hvis de har et problem.

### 8.4.4 Produktionsregulering i arbejdsfællesskaber

Som det er fremgået ovenfor, fører den gennemgående kritik af effektivitetsmålsætningen ikke til en interessevaretagelse eller til en imødekommenhed fra ledelsen. Spørgsmålet nedenfor er, om industriarbejderne individuelt og kollektivt søger at reducere de negative belastninger.

I de klassiske arbejdssociologiske analyser er de beskyttende normer mod belastninger et centralt træk ved en uofficiel kollektivkultur. Det drejer sig her om: 1) at fastsætte et produktionsminimum, 2) at fastsætte et produktionsmaksimum og 3) at undlade at tale ufordelagtigt om en kollega til en overordnet.[174] I Karens og Jans cases kunne der analyseres henh. kollektiv selvregulering og subjektiv normsætning. Spørgsmålet nedenfor er, om der knytter sig normer til arbejdsfællesskaberne, som på anden vis kan regulere produktionen og derved indirekte administrere effektivitetsmålsætningen ved selvregulering af arbejdet. Analysen viser, at normerne sætter sig mest differentieret igennem i det store produktionsområde, og derfor vil normerne blive beskrevet ud fra dette produktionsområde for at illustrere begrænsningerne i normsætningen.[175]

Ad 1) Normen om produktionsminimum eksisterede som et resultat af at fordele arbejdsopgaverne ligeligt ud på alle, samt ud fra et retfærdighedsprincip om ikke at lade sig udnytte ved at andre lukrerede på arbejdsindsatsen. Dette svarer til indholdet i normen om, at man ikke må nasse på andres arbejde. I produktionsgrupperne blev den enkelte vurderet over tid. Inden for denne ramme var der to aspekter ved normen, der yderligere kunne regulere arbejdsindsatsen: kollegialiteten, som kunne dispensere fra normen for at aflaste en kollega, og funktionsduelighedsnormen, som udtrykte en skærpet opmærksomhed, hvis normen ikke blev overholdt.

Kollegialiteten forstår jeg som en både rutiniseret og bevidst praksis, hvor arbejdsfællesskabet udviser social hensyntagen til personlige eller helbredsmæssige forhold ved midlertidigt at reducere belastninger for den enkelte ved at tillade midlertidige afvigelser fra normen. Kollegialiteten er betinget af, at produktionsnormen generelt opnås, og kollegialiteten er i mindre grad omfattet de kollegaer, der ikke opfylder gennemsnitsnormen. Finn, 31 år, fortæller om, hvordan kollegialiteten praktiseres som dels en hensyntagen og dels omvendt, at der kan være grænser for kollegialiteten:

”Vi har også et par ældre herrer på formen, og det er jo ikke altid, at de lige er i gear til lige at gøre det dér. Og det lurer man lige, det finder man ud af lige så stille. Der bliver taget hensyn, det mener jeg i hvert fald i allerhøjeste grad. Vi har haft en skilsmisse på formen også, og sådan noget, eller i gruppen. Så det er noget der bliver taget hensyn til, det er i hvert fald min / men selvfølgelig kan man jo heller ikke - igen, man kan jo ikke gå og hvile på laurbærrene så længe over sådan noget dér, det er ikke noget med, at man kan tage en uge på sidelinjen, den går heller ikke altså. Kommer man på arbejdet og har det lidt skidt, så finder man ud af det. Det mener jeg vi er gode til.”

[174] Den fjerde norm om, at man ikke skal opretholde social distance eller opføre sig som en overordnet, selv om man har sådanne beføjelser, er tidligere behandlet. De interviewede i det store produktionsområde udtrykte deres utilfredshed med formandsfunktionen, men da funktionen blev afskaffet, 6 måneder før undersøgelsen fandt sted, tages denne norm ikke op her. Den overvejende praksis i formandsfunktionen er analyseret som udtryk for, at det ikke lykkedes kollektivet at håndhæve, at formændene skulle være på arbejdernes og ikke ledelsens parti.

[175] Denne gennemgang af normerne bygger på de 16 af de 24 interviewede industriarbejdere, der arbejdede i dette produktionsområde.

Er der derimod tale om en systematisk og vedvarende lavere arbejdsindsats end kollegaer præsterer, skrider arbejdsfællesskabet ind med påtale og siden sanktion.

”Så siger man det til ham, eller hende, det gør man. Det duer sgu ikke det dér, det skal vi ha´ lavet om. (EC: Man får ikke lov til at /?) Nej, det gør man ikke. Nej. For vi skal nå de der 8 timer frem i processen på emnet, ikke … Men er der nu en af de 8, der er tilbage, som ikke gider lave en skid, han render og gemmer sig i hjørnerne og sådan noget, så skal de 7 mand, der er tilbage, lave hans arbejde også, og hvis ikke de gør det, så får de det at høre. Så han skal nok få at høre, at han ikke har lavet sit … Det duer ikke, at der er nogen, der sådan bare forsvinder. Det – så spørg man: ”hvor fa’en har du været henne?”, og så skal der altså være en lidt bedre forklaring, end bare lige hvis man siger, ”Jeg har bare været ude og gå eller et eller andet”; ”Jeg har bare været nede i den anden ende og kigge.” Så siger man: ”Jamen hvad med os andre?” Ikke også. Altså, det er ikke, fordi man decideret begynder at skælde ud på folk, slet ikke. Man kan godt acceptere en dårlig dag. Men det skal ikke være flere dage eller en hel uge i træk eller noget, så begynder man at knurre lidt.”

I en mere spidsformuleret version udtrykkes funktionsduelighedsnormen som et synspunkt, der tager forbehold overfor de kollegaer, der er mindre effektive. Det sigter til de kollegaer, der er syge uden at være det, eller dem, der går og har:

”luret lidt rundt i a krog og havde ikke fået så fandens meget fra hånden, hvor vi andre så havde været med til at trække noget læs for dem ... de (har) på den ene eller den anden måde havde skilt sig ud fra mængden og været mindre aktive. Dem skal der selvfølgelig også være plads til, det er måske bare andre steder, de skal være. For det er jo fysisk hårdt.”

Skærpelsen af dette synspunkt understreger det pres, der ligger på arbejdskraften ud fra produktionsorganiseringen. I en kontekst, hvor kollektivet ikke har formået at gøre effektivitetsmålsætningen til genstand for interessevaretagelse, forekommer de individuelle løsninger: Individuel unddragelse af belastninger på den ene side og holdningsmæssig skærpelse af normen på den anden: Her bør kun være plads til de meget effektive. Derved sætter der sig også spor i den måde, kollegarelationer og solidaritetsforståelser tænkes på. Effektivitet i fabrikken defineres som størst og billigst mulig produktivitet. Hensynet til de svageste kollegaer træder i baggrunden, og der kommer en *tendens* ind i kollegarelationerne til, at man måler kollegaerne efter, hvor effektive de er og ikke efter fx kun faglige og sociale kvaliteter.

Ad. 2) Normen om produktionsmaksimum blev søgt håndhævet med et varierede resultat. Objektivt set kan en sådan normsætning have svære betingelser, fordi produktionen er gennemsigtig. Den reguleres ved hjælp af tidsopdelte arbejdsoperationer med standardiserede procedurer og manualer samt ledelsesrepræsentanternes rådgivning eller tilstedeværelse.

På natholdet synes der at være tale om en regulerende praksis som i Karens case. Hvis man arbejder forud, kan man disponere over den indvundne tid, men dog med tanke for, at tempoet ikke forceres for meget. Brian fortæller:

”Vi kunne godt arbejde en time eller to, men ikke mere end det. Og det var simpelthen fordi, at det var heller ikke rigtigt smart, fordi hvis vi begynder at arbejde for hurtigt igen, så sænker de bare normerne en gang til. Så det var også lidt på den tanke, for de havde jo sænket normerne meget allerede, og vi var jo ved at løbe stærkt en overgang.”

Der er nogle i gruppen, der har et overblik over, hvordan arbejdsmængden fordeler sig. Brian fortæller, at der altid er nogle *"stærke personer",* der regulerer produktionsrytmen op og ned efter, hvordan man udfører arbejdet:

"Det gør man ved – det er faktisk meget simpelt – fordi det gør man ved, fordi i stedet for – hvis man er lidt bagefter, så trækker man måske folien efter fire timer, eller så satte man tre mand på at slibe, ja men så sætter man kun to mand på at slibe, eller så og du ved, normalt så skulle folien sidde i fem timer, ja men så en dag hvor vi var godt med, så lod vi den bare sidde i fem timer, og de dage vi så var lidt med, så kunne vi rykke den af lidt før. Og så kunne vi hente lidt tid de forskellige steder."

På dagholdet fortæller nogle af industriarbejderne, at det er vanskeligt. De har forsøgt at etablere en vis regulering. Christina fortæller, at:

"Det forsøgte vi. Man vidste godt hvad de foregående hold lavede. Og vi lavede ikke mere end dem. I hvert fald ikke på vores hold. For vi havde det sådan, at vi ville ikke slide mere. … Men der er også noget andet. For har du vist, at du har gjort det én gang, så kan du også gøre det næste gang. Så kommer værkføreren: Hvorfor kan du så ikke gøre det næste gang? Kan du gøre det en gang på en time, hvorfor skal du så gøre det på 1½ næste gang. Altså sådan er ledelsen bare … Vores hold, vi gjorde, hvad vi kunne, for ikke at lave mere end højst nødvendigt. Men det var bare svært, fordi vi havde en værkfører som bare hele tiden: Kom nu. I kan godt lige nå et lag mere. Så kan det være svært at sige fra."

Brian siger om dagholdet:

"Der var det noget andet. Værkførerne på dagholdet havde en anden indstilling. De brød ikke om, at folk sad mere end 25 minutter (den betalte pause under 12-timers driften, EC), så var der ballade. Så det var helt andre normer. Og på dagholdet, hvor chefen og produktionschefen og så videre de rendte rundt dernede, de brød sig ikke om at se, at folk stod stille."

Konklusionen er, at i den stærk tidsregulerede produktion forsøger nogle af industriarbejderne at regulere produktionen kollektivt, men de har svært ved det. Man kan således ikke ud fra undersøgelsen sige, at der er en offentlighed på spørgsmålet, som italesætter produktionsregulering. Derimod foregår der forsøg på en uofficiel praksis, som individuelt eller kollektivt søger at reducere belastninger. På tværs af interviewene kan de tendenser, der er til at skabe en fælles adfærd vedr. produktion, sammenfattes som:

1) At man ikke arbejder i de selvbetalte pauser. En kollega, som gjorde det, blev bedt om at holde op med det.
2) At man benytter kollegialiteten til aflastning ved at hjælpe hinanden færdig med det fysisk mest belastende eller kedelige arbejde.
3) At man bakker hinanden op i en diskussion på et produktionsgruppemøde med værkføreren om fx en overskridelse af tidsskemaet.
4) At man forsøger at håndhæve et minimum.

Ad 3) Normen om, at man ikke må fortælle ting videre til overordnede, der stiller en kollega i et ufordelagtigt lys, var meget varierende til stede holdningsmæssigt og som praksis. Den blev samlet set ikke overholdt i det store produktionsområde. Begrebet "stikker" blev ikke anvendt aktivt i

kulturen. I et enkelt tilfælde blev der trukket en grænse kollektivt: En kollega blev fyret på baggrund af en anden kollegas information til værkføreren om mistanke for overtrædelse af alkoholforbuddet. Denne kollegaadfærd, der forårsagede fyringen, blev der taget åbent afstand fra i den uofficielle offentlighed.

### 8.4.5 Sammenfatning og perspektivering

Analysen af den kollektive interessevaretagelse vedr. målsætningen om øget effektivitet viser, at det er vanskeligt at gøre spørgsmålet til genstand for formel interessevaretagelse, selv om industriarbejderne af forskellige grunde ser problemer i den måde, målsætningen implementeres på. Denne kritik udelukker ikke, at det for nogle af industriarbejderne også i perioder har været udfordrende at forsøge at opfylde målsætningen, og at det har været forbundet med faglig stolthed og glæde, når de nåede et fastsat mål. Desuden har industriarbejderne været engagerede i at opfylde målsætningen, og de er kommet med forslag til, hvordan dette kunne ske uden arbejdsintensivering. Ligeledes er kritikken af værkførerne stærkt differentieret afhængig af, hvilken ledelsesstil, værkføreren praktiserede, samt hvor ihærdigt værkføreren gik op i målsætningen. Men den gennemgående holdning har været kritisk i forhold til målsætningens konsekvenser.

Oplevede problemer med krav til øget effektivitet synes at være et vilkår for lønmodtagere i mange virksomheder. Ligeledes er det vanskeligt at formulere en politik på spørgsmålet, føre denne videre i et forhandlingsmiljø til ledelsen, samt at opnå indflydelse på spørgsmålet. I en kvalitativ undersøgelse af LO-tillidsrepræsentanternes læring i hvervet ud fra deres praksis på arbejdspladserne konkluderes, at de sociale problemer, tillidsrepræsentanterne beskriver, fremtræder som:

”knyttet til stadigt tilbagevendende krav om at øge virksomhedernes effektivitet og konkurrenceevne, noget der indebærer afskedigelser og intensivering af arbejdet for dem, der beholder deres job” … ”Det er et imperativ, der ikke står til diskussion, eller som kun meget vanskeligt kan stilles til diskussion.”[176]

Denne beskrivelse giver mening i forhold til den fremlagte kritik samt påpegningen af, at forslag til nyinvesteringer i teknologi og arbejdsredskaber, ikke er blevet imødekommet eller først er blevet imødekommet efter en lang reaktionstid.

Når effektivitetsmålsætningen og dens konsekvenser synes at være vanskelig at stille spørgsmålstegn ved, kan der i denne virksomhed ud fra interviewanalyserne peges på fire faktorer:

1) De tillidsvalgtes formelle indflydelsesmuligheder ud fra Samarbejdsaftalens bestemmelser giver ikke nødvendigvis indflydelse på konkrete afgørelser vedr. virksomhedens teknologipolitik og den faktiske organisering af produktionen, men alene på retningslinjerne for produktions- og arbejdstilrettelæggelse. 2) De historiske erfaringer, som er både individuelt og kulturelt formidlet og fremstilles som, at *”sådan er det alle steder,”* altså som et grundvilkår for at bevare arbejdspladser og beskæftigelse. 3) De tillidsvalgtes tolkning af ledelsens udmeldinger, hvor det ifølge ledelsen er underforstået, at forudsætningen for at bevare produktionen i Danmark er, at målsætningen om effektivitet opfyldes og i modsat fald, at produktionen flyttes til de udenlandske fabrikker. 4) Den

[176] Camilla Gregersen mfl., s. 179, i Den myndige tillidsrepræsentant – tillidsrepræsentanters læring. 2005.

faktiske organisering af produktionen teknisk og socialt. Produktionens gennemsigtighed og tidsopdeling kan gøre det vanskeligere for arbejdsfællesskaberne at sætte et produktionsmaksimum.

I relation til undersøgelsens spørgsmål om industriarbejdernes erfaringer og forståelser med ledelsesstrategierne har produktionsorganiseringen været med til at understrege et modbillede til ledelsen. Dette modbillede skal ses på baggrund af: At ledelsen ikke holder, hvad den lover vedr. investeringer i teknologi, at ledelsen driver produktion fremad ved hjælp af tidsskemaer, som kan medføre arbejdsintensivering, at ledelsen bruger sammenligningerne med de andre fabrikker til at presse effektiviteten i vejret, og at ledelsen lukker diskussionen om effektivitetsmålsætningen ved at stille en flytning af produktionen i udsigt. Intentionerne i interessevaretagelsen har herudfra været at reducere belastninger.

## 8.5 Organisationsspørgsmålet

### 8.5.1 Indledning

Dette kapitel tager sigte på at besvare forskningsspørgsmålet om det frie fagforeningsvalg, og ud fra hvilken baggrund og intentionalitet industriarbejderne vælger at stå uden for en fagforening eller at være medlem. Fokus er først på LO-medlemmerne: Hvordan påvirker de kristeliges tilstedeværelse på arbejdspladsen LO-medlemmernes syn på interessevaretagelsen, og hvilke initiativer har de taget til at danne en enhedsorganisering? Herefter skifter fokus til de industriarbejdere, der står uden for, eller overvejer at stå uden for, LO-fagforeningerne. Fokus er her på begrundelser for medlemskab, den principielle fagforeningsopfattelse, holdning til interessevaretagelsen, samt hvilken betydning argumenter for et medlemskab af en LO-fagforening har.

Ved min indgang til feltet arbejdede jeg ud fra en antagelse om, at det åbne organisationsforhold påvirkede arbejderkollektivet og dets repræsentation. Jeg havde stillet nogle antagelser op forud for feltarbejdet, som gik på: *at* det faglige opbygningsarbejde kunne være vanskeliggjort på grund af de tillidsvalgtes usikkerhed omkring deres mandat, *at* medlemmer af de konkurrerende organisationer kunne udvikle selvstændige forhandlingspositioner og/eller aftale nogle ting individuelt, *at* medlemmer af de konkurrerende organisationer søgte at rekruttere LO-medlemmer, og *at* de konkurrerende organisationer søgte at udgøre et alternativ. Kort fortalt havde jeg en forventning om, at det, jeg bl.a. var kommet for at studere, kunne ses og høres i en offentlighed. Men det kunne det ikke. Antagelserne viste sig ikke at holde, og jeg måtte revidere, hvordan undersøgelsen på dette spørgsmål skulle gribes an.

Materialet viser, at DKF o.a. konkurrerende organisationer ikke forsøger at udgøre et organisatorisk alternativt til SID i fabrikken. Der er heller ikke en offentlighed på organisationsspørgsmålet. Meningsudvekslinger om organisationsspørgsmålet forekom sjældent og da blandt nære arbejdskollegaer samt på enkelte tillidsrepræsentanters initiativ. Der cirkulerede foldere fra Fagforeningen Danmark i nogle af produktionsgrupperne, og et medlem af DKF forsøgte at hverve medlemmer i ugerne op til lukningen. Mange industriarbejderne kendte ikke andelen af fagforeningsmedlemmer uden for LO. Procenterne svingede fra 5 procent til 50 procent, hvilket også viser, hvor uskarp offentligheden omkring spørgsmålet var. Ved enkelte lejligheder sås den modsatte tendens, nemlig at problemstillingen blev gjort til genstand for kollektiv diskussion. Dette fandt sted i den overenskomststridige strejke, hvor to medlemmer af DKF efter pres/argumentation tilsluttede sig strejken, og hvor SID's stilling til organisationsspørgsmålet blev diskuteret (jf. Jans case). Endvidere fandt en stillingtagen sted ved valg af henh. tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant, hvor to medlemmer af henh. Kristelig A-kasse og Kristelig Fagforening meldte sig over i SID, efter at spørgsmålet blev taget op i den kreds, der skulle vælge dem.

Fravær af kollektiv offentlighed til trods viste det sig at interessere en del af industriarbejderne i interviewene. Denne optagethed var udtryk for, at SID'ere med forskellige begrundelser anså fraværet af en enhedsorganisering for et problem. Fraværet af offentlighed virkede formentlig også ind på, at andre SID'ere stillede sig uafklarede til organisationsspørgsmålet.

### 8.5.2 SID'erne og organisationsspørgsmålet

25 procent af industriarbejderne stod udenfor LO-fagforeningerne på undersøgelsestidspunktet. De er dækket af den kollektive overenskomst, med adgang til at benytte tillidsrepræsentanterne i overenskomstspørgsmål, samt deltage i møder på arbejdspladsen og valg af tillidsrepræsentant. Det er således ingen forudsætning for at modtage det kollektive gode, at man bidrager til at fremskaffe det. Der er intet kollektivt pres på 'free riders' for medlemskab og ingen selektive goder til dem, der bidrager.[177] Selv om det rationelle valg ud fra nyttehandlingsteori burde være at stå uden for, vælger 75 procent fortsat at forblive medlemmer. Andre forhold må have påvirket dem til at forblive medlemmer. Materialet peger på, at SID'ernes begrundelser for medlemskab henviser til individuel og kollektiv interessevaretagelse ud fra en bevidsthed om et modsætningsforhold til arbejdsgiveren. Den individuelle side indeholder forventningen om tillidsrepræsentantens eller fagforeningens hjælp til konkret opståede problemer, der udspringer af lønarbejder-arbejdsgiverrelationen og arbejdsløshedssituationen. Eller forventning om andre former for støtte og ydelser, der løses på baggrund af overenskomst eller lovgivning, samt forventningen om adgang til de andre ydelser, den enkelte kan opnå via fagforeningen. Den kollektive side indeholder en bevidsthed om, at lønarbejder-arbejdsgiverrelationen producerer modsætninger og risici, som kræver en kollektiv beskyttelse og interessevaretagelse. Disse begrundelser diskuteres yderligere i temadelens kapitel om kollektivitet. Neden for er det SID'ernes meninger og initiativer i forhold til de kristelige, der lægges frem.

Ledelsen sætter en bestemt struktur for fagforeningsmedlemskabet og interessevaretagelsen ved at tegne en overenskomst og indføre det åbne organisationsforhold. I den første fabrikschefs periode blev det forlangt, at de timelønnede var medlem af LO-fagforeningerne, men fabrikschef nr. 2 ændrede dette.

Hovedparten af industriarbejderne med medlemskab af LO-fagforeningerne ser det åbne organisationsforhold som udtryk for, at ledelsen gør det i den hensigt at svække deres faglige sammenhold. Om indførelsen af det åbne organisationsforhold siger fællestillidsrepræsentanten: *"Han (fabrikschef nr. 2, EC), havde en eller anden ide om, at han skulle have folk organiseret så mange steder som muligt, fordi så havde han - **troede han i hvert fald** - magten over det, hvis det var, fordi så kunne folk jo ikke blive enige om nogen ting."* Ledelsens holdning til organisationsforholdet fører med sig, at der blandt LO-medlemmerne er en forestilling om, at ledelsen ikke har *"reelle hensigter."* Denne forestilling ses i en sammenhæng med en mulig overordnet samfundsmæssig udvikling som, at arbejdsgiverne vil "smadre fagbevægelsen" på sigt. Ledelsens politik på organisationsspørgsmålet bidrager således til at skabe et modbillede til koncernledelsen.

På spørgsmålet om de kristelige påvirker interessevaretagelsen, er der forskellige synspunkter blandt LO-medlemmerne. Industriarbejderne i virksomheden vil, ifølge det ene synspunkt, stå stærkere i interessevaretagelsen, hvis alle timelønnede organiserer sig i den samme fagforening. Der

[177] Jeg anvender af hensyn til fremstillingen én enkel betegnelse for de industriarbejdere, der ikke er medlem af LO-fagforeningerne. Jeg anvender betegnelse 'de kristelige', fordi det er den betegnelse, der anvendes i kulturen. (På erfaringskonferencen for de tillidsvalgte (jf. kapitel 8.8) anvendes 'de gule', som er et udtryk i fagbevægelsen). Medlemmer af DKF udgjorde den største gruppe, efterfulgt af medlemmer uden fagforeningsmedlemskab og/eller A-kassemedlemskab. Enkelte var medlem af Fagforeningen Danmark samt af de selvstændiges foreninger DANA og ASE. Besparelsen ved medlemskab af Kristelig Fagforening eller Fagforeningen Danmark - sammenlignet med SID – var på undersøgelsestidspunktet ca. 160-200 kr. pr. måned efter modregning af skattefradraget, jf. også Steen Scheuer: Den Kristelige Fagbevægelse – en vellykket illusion. 2000.

henvises i enkle ræsonnementer til sammenholdets logik. Vivian siger: *"Det svækker os – vi ville stå stærkere, hvis vi var i den samme. Stå med en mere ens mening overfor ledelsen. Også bruge det som pression, hvor vi siger: "Enten så giver I os det og det, eller også går alle hjem.""*

De kristeliges fagforeningstilhørsforhold ses i denne forståelse som en af årsagerne til en dårligere styrkeposition. Der peges på, at de kristelige ikke må deltage i en overenskomstvarslet eller overenskomststridig konflikt, et ringere sammenhold mellem de timelønnede samt på en svækkelse af tillidsrepræsentanternes gennemslagskraft over for ledelsen. Dette synspunkt er udtryk for en bevidsthed om, at der eksisterer et styrkeforhold mellem ledelsen og industriarbejderne, som er et produkt af de kollektive relationer mellem dem og ledelsen, og at dette styrkeforhold bl.a. afhænger af, 1) hvor stor en andel af de timelønnede, der er medlem af den forhandlingsberettigede organisation, 2) hvor enigt kollektivet optræder og 3) hvilken opbakning, tillidsrepræsentanterne har i forhandlingspositionen.

Som konkrete eksempler på et manglende sammenhold og styrke fremhæver de interviewede den gentagne og årevise forlængelse af det afspadseringsfri overarbejde, forekomsten af overarbejde mens kollegaer er i opsagt stilling, den kun gradvise imødekommelse på personalepolitikken og den kun gradvise forbedring af sikkerhed og miljø.

Forholdet mellem antal timelønnede, der slutter op om kollektivet, og effektiviteten i interessevaretagelsen er ikke nødvendigvis lineær, ifølge denne opfattelse. Men forholdet anses for at have en stor signalværdi i forhold til både ledelsen og timelønnede, mens et yderligere medlemstab og øgning af de kristeliges andel svækker troværdigheden. Men hvordan kan dette synspunkt begrundes, når ledelsen anerkender SID som den eneste forhandlingsberettigede part, og når de kristelige følger det, som SID's tillidsrepræsentanter forhandler frem? En af de tillidsvalgte kommenterer til denne problemstilling:

"… hvis vi kommer ud i en kritisk situation med virksomheden … jamen, egentlig i alle situationer - hvis vi går ned til vores chef og siger: **Nu** vil vi ha´ en bedre information. Eller vi vil ha´, at tingene de skal fungere bedre. Så sidder de (ledelsen, EC) dernede og tænker - for de ved godt, hvordan det hænger sammen - "Ja ja, det er fint nok. Der er 250 SID'ere' – nu snakker jeg om dengang, der var 500 – og så er der 250, der er lige glade med SID. Så dem I egentlig sidder og snakker for, det er jo egentlig kun halvdelen." Og sådan står vi jo egentlig hele tiden. At virksomheden de kan jo bare: "Ja ja, det er fint med jer." Ikke også. Og det er ikke noget, der er bevidst fremme. Men den er der!"

Denne holdning udtrykker erfaringer fra selve forhandlingssituationen, men holdningen trækker ligeledes på erfaringer eller fortællinger fra tidligere virksomheder om, at virksomhederne søger at holde andelen af SID'ere og LO-organiserede nede for at undgå overenskomstdækning. Derfor har disse SID'ere fokus på SID's dækningsgrad, selv om det ikke indenfor Dansk Industris område er en forudsætning, at et fagforbund skal repræsentere 50 procent af de timelønnede for, at forbundet kan gøre krav på en overenskomst.[178]

[178] Ligeledes havde en af de to ledelsesrepræsentanter kendskab til arbejdsgiverkollegaer i området, der søgte at regulere SID's andel af samtlige ansatte gennem ansættelsespolitikken.

To tidligere offentligt ansatte, Helle og Birgit, arbejder for første gang i industrien. Den ene, Birgit siger: *"Det er dårligt for sammenholdet. Man kan ikke komme igennem med så mange ting overfor ledelsen. Hvis du skal ind og ha' gennemført nogle ting, og så ledelsen den ved der er mange, der står udenfor, og vi ikke står så stærkt. Så kan de bare sige nej."* Helle mente, at de forskellige fagforeninger svækkede sammenholdet: *"sådan måtte det logisk set være."* Det var svært at slå ned på en enkelt situation. Men for eksempel, siger Helle, *"kan vi ikke blive enige om, at der ikke skal arbejdes over, og at der skal være betaling for det overarbejde, der er de her fredage. Det er da ellers det eneste pressionsmiddel, vi har nu."*[179]

Den væsentligste effekt af de kristeliges tilstedeværelse på arbejdspladsen, der kan aflæses ud fra dette synspunkt, synes således at være den bevidsthed, som SID'erne udvikler om sammenholdet. Det formuleres som manglende tro på, at det er muligt at udvikle den fagpolitiske linje og opnå resultater.

Ifølge det andet synspunkt, som her repræsenteres af fællestillidsrepræsentanten, har de kristeliges tilstedeværelse ingen betydning for forhandlingspositionen og de resultater, der opnås. Den kollektive interessevaretagelse ses ikke som svækket som følge af deres tilstedeværelse. Begrundelsen er, at ledelsen anerkender tillidsrepræsentanterne som forhandlingsberettiget part og ikke går uden om tillidsrepræsentanterne til den enkelte. Tilsvarende anerkender de kristelige tillidsrepræsentanterne som forhandlere og forhandler ikke individuelt med ledelsen. Fællestillidsrepræsentanten oplever, når hun forhandler ved de årlige forhandlinger, at hun har fuld opbakning for de krav, der bliver stillet overfor ledelsen. Desuden påpeger hun, at efter at tillidsrepræsentantnetværket er blevet dannet, er nogle af de lokale spørgsmål løftet ud af det lokale forhandlingsmiljø således, at et lokalt styrkeforhold får mindre betydning for disse spørgsmåls forhandling. Og dermed også tilstedeværelsen af de kristelige.

Der er således tale om forskellige vurderinger af, hvorvidt ledelsen kalkulerer med organisationsspørgsmålet i samarbejdsrelationen, og om organisationsspørgsmålet har en effekt for de resultater, der kan forhandles frem. Der er muligvis også tale om en forskellig måde at tænke styrkeforhold på, hvor den første betragtningsmåde anskuer styrkeforholdet ud fra enten et klassebevidst eller et logisk ræsonnement, der henviser til erfaringer med lønarbejder-arbejdsgiverrelationen generelt, og i forlængelse heraf, for forhandlernes vedkommende, en intuitiv fornemmelse af modpartens adfærd og de hensigter, der ligger bag.

Den anden betragtningsmåde anskuer styrkeforholdet inden for den institutionelle ramme, der er lagt omkring forhandlingerne, herunder netværket, samt den adfærd, de kristelige udviser og de praktiske resultater, den kollektive repræsentation faktisk har skabt.

Når det ikke er muligt at fastslå en direkte målelig effekt af de kristeliges tilstedeværelse, så skyldes det – med de foreliggende oplysninger, der er tilgået undersøgelsen, og med det forbehold, at der ikke har været en organiseret diskussion, hvor alle holdninger og praksisser har været kendte – at

[179] Overarbejdsbetalingen drejer det sig her om at arbejde to ekstra dage op til lukningen til den normale timeløn mod at få fri to dage op til jul.

SID'ere som samlet gruppe og de kristelige som samlet gruppe ikke adskiller sig i praksis på arbejdspladsen.[180]

De beretninger, der er om de kristeliges praksis, er spredte. Nogle industriarbejdere beretter om afstemninger på skiftene i forbindelse med faglige møder for at få stoppet overarbejdet, hvor de kristeliges mening og stemmeafgivning er blevet set som udslagsgivende for, at arbejdet ikke blev nedlagt. Andre beretninger peger i modsat retning. Medlemmer af Kristelig Fagforening og Kristelig A-kasse har nedlagt arbejdet sammen med deres kollegaer i forbindelse med arbejdsnedlæggelser af kortere varighed. I forbindelse med den overenskomststridige strejke har medlemmer af Kristelig Fagforening og Kristelig A-kasse på møderne støttet eller argumenteret for arbejdets nedlæggelse og strejkens fortsættelse, ifølge fællestillidsrepræsentanten.
Det er ikke muligt at generalisere ud fra beretningerne, men der synes ikke at være en klar skillelinje efter stilling til konflikt ud fra organisationsforholdet i disse konfliktsituationer. I en anden situation var medlemmer af Kristelig Fagforening ligeledes indstillet på at nedlægge arbejdet, hvilket dog ikke blev aktuelt: En tillidsrepræsentant, Christina, blev stillet i udsigt af en værkfører, at hun ville blive afskediget på grund af samarbejdsproblemer. Hendes kollegaer, heraf medlemmer af Kristelig Fagforening, tilkendegav, at arbejdet ville blive nedlagt, hvis afskedigelsen blev effektueret. Eksemplerne viser, at medlemskabet af DKF ikke trækker medlemmerne ud af den kollektive offentlighed på arbejdspladsen. De indgår i denne på lige vilkår med LO-medlemmerne, og nogle af dem er aktive heri.

SID'ernes holdninger til de kristelige henviser til den kollektive rationalitetsform, retfærdighedssansen ved at nogen "nasser" på fællesskabet, og et ønske om en gensidig forpligtethed og ansvarliggørelse af den enkelte i forhold til fællesskabet**.** Samlet set er disse holdninger og argumenter udtryk for, at det fællesskab, der er dannet, anses for at være af betydning. Her indenfor blev der lagt en forskellig vægt på begrundelserne. Det skal noteres, at argumentet om, at man "bør" være medlem med henvisning til tradition eller socialisation (forældres påbud eller anvisninger) er svagt repræsenteret i mit materiale, hvilket ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at denne påvirkning ikke finder sted. Det kan derimod være udtryk for, at denne begrundelse ikke har forrang, og at det i stedet er begrundelser, der knytter sig til erfaring og refleksion om fagforeningsmedlemskabets og den kollektive organisations nødvendighed, der får betydning.

Der var imidlertid forskellige holdninger blandt SID'erne til, om medlemshvervning blandt de kristelige er et anliggende for kollektivet. Der er således ikke nogen automatik imellem at udtrykke kritik af de kristelige for manglende medlemskab, og til at kollektivet skal forsøge at organisere dem.

En tendens blandt SID'erne mente, at organiseringsbestræbelserne var et anliggende for kollektivet.

[180] Jeg undersøgte, om 'de kristelige' udviste en større tendens til at arbejde over, når en kollega var i opsagt stilling. Dette ville forstås i forlængelse af Dahl Sørensen mfl.s medlemsundersøgelse (1994), hvor af det fremgår, at DKF's medlemmer i mindre grad er forpligtiget på fagbevægelsens klassiske solidaritetsforståelser. Min undersøgelse viste, at der var en sådan tendens i interviewundersøgelsen, dvs. med de 24 industriarbejdere, men det blev ikke bekræftet samlet set. Jeg gennemgik listerne for overarbejdet i virksomheden, og her var medlemmerne af de konkurrerende organisationer ikke overrepræsenterede.

Inden for denne tendens var der en holdning, der ville understrege det kollektive ved at tvinge de kristelige ind i en enhedsorganisation. Dette kunne opnås ved enten at opnå en uofficiel eksklusivaftale med ledelsen eller ved at sikre sig ledelsens accept af, at de kristelige blev afskåret fra de kollektive goder, der blev forhandlet frem. Denne løsning var enten begrundet i det normative standpunkt eller i den kollektive rationalitetsform. Sidstnævnte standpunkt udtrykte en demokratiopfattelse ud fra en bevidsthed om en ulige relation til arbejdsgiveren, der nødvendiggjorde at lønarbejderinteresserne blev hævdet som vigtigere end princippet om den enkeltes foreningsfrihed. En anden holdning ville som alternativ til den tvangsprægede løsning etablere en åben dialog på arbejdspladsen om organisationsforholdet og derigennem vinde de kristelige med argumenter.

En anden tendens blandt SID'erne mente ikke, at organisationsbestræbelserne var vigtige. De kristeliges tilstedeværelse blev ikke vurderet til at have nogen effekt på den kollektive interessevaretagelse. Et andet synspunkt inden for denne tendens afviste tvang og organiserede initiativer ud fra en liberal demokratiopfattelse om at værne om foreningsfriheden. Denne demokratiopfattelse lægger vægt på, at individet frit skal kunne vælge forening. Dette standpunkt så endvidere foreningsfriheden som gavnlig ud fra en markedsøkonomisk forståelse. Konkurrencen fra konkurrerende fagforeninger blev set som motiverende for fagforeningerne til at billiggøre og forbedre deres medlemsservice. For disse SID'ere var hensynet til de liberalistiske værdier om det enkelte menneskes foreningsfrihed og skabelse af en konkurrence vigtigere end at anvende tvang for at opnå det ønskede sammenhold. Her kan man tale om modsatrettede holdninger, på den ene side vigtigheden af at hævde foreningsfriheden og på den anden side et ønske om et fagligt sammenhold og bevidstheden om, at den faglige organisation er nødvendig.

Nogle af SID'erne tog begge demokratiopfattelser, hensynet til lønarbejderinteresserne og hensynet til den personlige frihed, med i deres overvejelser. For Kenneth, der er 27 år, har interesserne som lønarbejdende fået større betydning på baggrund af både erfaringer og kulturel påvirkning på de arbejdspladser, han har været på. Han fortæller om forholdene på et slagteri, hvor han arbejdede, før han kom til fabrikken:

"Men jo, det er da nok dumt at gå ind og tvinge folk, det må man da sige, altså der er både for og imod. Men nu et sted som slagteriet, der kommer du simpelthen ikke ind nede, hvis du ikke gider at skrive dig over, og det er simpelthen fra dag et. Og hvis de finder ud af, at der er en der flytter derfra (fra fagforeningen, EC), så lægger slagteriet simpelthen knivene, fuldstændig, og det går ikke ret længe, så går mesteren hen og sparker manden ud. Og et eller andet sted, så kan man jo godt li´ det! Det er trælst, lige når du skrive dig under på noget tvang, ikke også, men når du så er under den beskyttende paraply, jamen så er det sgu egentlig godt nok. For gør firmaet noget ved dig, jamen så bakker alle andre også dig op. Så lægger de bare det hele, ikke også, og så kommer der en forhandling i gang. Hvis du nu står som enlig mand, at hvis ikke du er der, så er du på kontanthjælp nede på kommunen, ikke også, så er det ikke sikkert, at der kommer en forhandling i gang, for du siger at: 'Det kan ikke passe'."

Kenneths udtalelse er karakteristisk for den dobbelthed, en del af SID'erne har på spørgsmålet. Hans udtalelse understreger også et socialisationsaspekt i de unges erfaringsdannelse som lønarbejdende, der udtrykker en bevidsthedsmæssig udvikling i ungdomsforløbet i forhold til fagforeningerne: Fra de træder ind på arbejdsmarkedet som enten skeptiske eller uvidende om fagforeningerne, til de tilslutter sig fagforeningsideen, og som i Kenneths tilfælde vedrørende

organisationsspørgsmålet ender op i, at hensynet til den individuelle frihed må vige for de kollektive interesser begrundet ud fra lønarbejderinteresser.

### 8.5.3 Fagpolitiske initiativer på organisationsspørgsmålet

TR/SR-gruppen har arbejdet målrettet med forskellige initiativer for at skabe en enhedsorganisation, og disse vil blive beskrevet nedenfor.

De tillidsvalgte lægger forskellig vægt på individuelle og kollektive fordele ved medlemskabet, og på at understrege det tvangsmæssige aspekt eller det dialogorienterede aspekt for at skabe en enhedsorganisation. Disse nuancer vil der blive set bort fra i det følgende.

Tillidsrepræsentanterne udtrykker frustration over, at de kristelige er på arbejdspladsen, og at det synes at være en uoverkommelig opgave at organisere dem. På denne baggrund må tillidsrepræsentanterne kunne rumme modsætningen mellem at forstå sig selv som kompetente, og på den anden side affinde sig med et stort lag på arbejdspladsen, som de ikke føler anerkender deres indsats. Denne modsætning bliver forstærket, når tillidsrepræsentanterne for at tiltrække de kristelige har valgt at varetage deres interesser på alle spørgsmål. Den vedtagne praksis er i uoverensstemmelse med deres fagpolitiske opfattelse af organisationsforholdet, og for en del af dem forbundet med personlig ulyst.

Ved den første arbejdsfordeling og fyringsrunde, der kræver meget arbejde fra tillidsrepræsentanternes side, bliver modsætningen for belastende. Der sker et uofficielt brud med praksis, idet tillidsrepræsentanterne tager en intern beslutning om, at de ikke vil servicere de kristelige i a-kassespørgsmål med henvisning til tekniske argumenter. Dette brud udtrykker, at det fagpolitiske og personligt ulystne, der er forbundet med at servicere de kristelige, bliver for stort. Ambivalenstolerancen tipper, og tillidsrepræsentanterne letter presset ved at eliminere den ene side af modsætningen; at yde faglig hjælp. På denne måde er det tematiseret, at der foreligger en uhensigtsmæssig situation, og at der kan være en inkonsistens i deres strategi med at servicere de kristelige. Dette brud i praksis kan i en læringsteoretisk optik danne udgangspunkt for fornyet refleksion over praksis i organisationsspørgsmålet. For at vurdere, om en sådan proces kan finde sted, må betingelserne for denne læreproces imidlertid medreflekteres: Massefyringerne er ressourcekrævende personligt og fagpolitisk, og dræner inspiration og kræfter til at reflektere over de forskellige praksisformer og de fagpolitiske implikationer i organisationsspørgsmålet.

De initiativer, de tillidsvalgte tager i organisationsspørgsmålet, kan opdeles efter:

1) at understrege det individuelle ved at yde en service til den enkelte, så medlemskab bliver fordelagtigt ud fra en individuel nyttebetragtning,
2) at understrege det kollektive gennem organisationstvang ved en eksklusivaftale,
3) at understrege det kollektive ved at favorisere bidragsyderne og hermed motivere den enkelte til medlemskab,
4) at understrege det kollektive gennem dialog og medlemmernes aktive indsats for at definere og nå mål.

**Ad. 1) Hvervning af medlemmer gennem fokus på individuel service**
Understregningen af det individuelle sker gennem arbejdet med et projekt initieret af fagforeningen. Fokus er på de fordele, den enkelte opnår ved medlemskabet. Det individuelle fokus kan ses i forlængelse af fagbevægelsens målsætning om at være serviceorganisation for det enkelte medlem. Projektets argument overfor de kristelige er, at SID er bedre i stand til at servicere medlemmerne på fx A-kasse spørgsmål. Dette argument bliver der sat spørgsmålstegn ved, da enkelte medlemmer af SID, der har meldt sig i Fagforeningen Danmark, ud fra tillidsrepræsentanternes vurdering opnår en tilfredsstillende service i FD. Herved begrænses tillidsrepræsentanternes argument om, at de konkurrerende fagforeninger yder en dårligere service end SID, og den individuelle servicestrategi som argument for medlemskab bliver problematiseret.

Den opståede situation kan også forstås ud fra Heine Andersens indvendig over for nyttehandlingsteorien, hvor Andersen påpeger, at understregningen af individuelle og selektive ydelser og behov ikke nødvendigvis fastholder medlemmerne til fagforeningerne, fordi andre foreninger ville kunne producere ydelserne til en billigere pris.[181] Hverveprojektet opfattes alligevel af de tillidsvalgte som en relativ succes på grund af, at der finder en intern omgruppering i SID sted med overførsler til den lokale fagforening, der holder overenskomsten. Dette har en symbolsk betydning for de tillidsvalgte ved, at det kollektive element i virksomheden styrkes.

**Ad. 2) Forhandlingskontakt med ledelsen om en uofficiel eksklusivaftale**
Understregningen af det kollektive gennem organisationstvang sker bl.a. gennem tillidsrepræsentanternes forsøg på at få koncernledelsen til at ophæve det åbne organisationsforhold. Tillidsrepræsentanterne foreslår en skæringsdato, hvorefter alle nyansatte skal være medlem af en LO-fagforening. Forslaget tager højde for deres erkendelse af, at det er konfliktfyldt at tvinge allerede ansatte kollegaer over i LO-fagforeningerne. Forslaget til koncernledelsen løfter derfor spørgsmålet i en fremadrettet løsning: *"ved fremtidige ansættelser"*. Tillidsrepræsentanterne får afslag fra koncernledelsen. Fabrikschef 3 *"turde ikke gøre mere ved den sag, han turde ikke ændre det."* Afvisningen kommer til at svare til tillidsrepræsentanternes hidtidige erfaringer i samarbejdsrelationen. Eksemplet understreger, at organisationsspørgsmålet har samme status som de øvrige spørgsmål, der forhandles. Det hører under koncernledelsens beslutningsområde.

**Ad. 3) Kollektive goder forbeholdes bidragsyderne**
Understregningen af det kollektive ved at favorisere bidragsyderne og hermed motivere den enkelte til medlemskab er egentlig en hybrid mellem at understrege det kollektive og individuelle. Ideen er, at de kollektive goder forbeholdes bidragsyderne. Hensigten med dette forslag er at øge motivationen blandt de kristelige til indmeldelse i LO-fagforeningerne for at opnå andel i resultaterne. Dette tiltag er afhængig af ledelsens accept, og ledelsen afviser forslaget. Forslaget er i overensstemmelse med nogle af de menige industriarbejdere, der er kritiske overfor, at de kristelige opnår andel i de kollektive goder. Andre SID'ere fremsætter kritik ud fra et kollektivistisk standpunkt. De afviser, at man skal arbejde for differentierede vilkår med baggrund i organisationsforholdet. Selv om disse interviewede er moderat eller stærkt kritiske over for, at de kristelige "nasser" på fællesskabet, bryder tillidsrepræsentantens forslag med deres lighedsopfattelse om, hvordan kollektivitet

[181] Jf. Heine Andersen, kapitel 3.

praktiseres. Morten er imod ud fra en lighedsbetragtning. Der skal ikke gøres forskel på folk, der laver det samme arbejde. Han siger:

”Ja, de (de kristelige, EC) lukrerer jo, så den vej rundt kunne man da godt tænke, at man kunne lægge ansvaret over på arbejdsgiveren og sige: Dem, der er medlem af SID, de får 120 kroner, og hvis du ikke er medlem af SID, så får du 110 kroner. Men nej, dybest set, så tænker jeg jo, når jeg går nede i hallen sammen med en kollega, og vi skal lave det samme, at hvis han laver det samme som mig, så skal han også ha' det samme i løn. Der er dér, solidariteten den skal ligge.”

Jan er imod ud fra en interesse i at styrke det kollegiale sammenhold. Det vil give *”en grusom ballade”*, og mere splittelse på arbejdspladsen. Forslaget kan tolkes som værende udtryk for løsningsforslag af den type, tillidsrepræsentanterne overvejer, fordi de ikke ved, hvordan de vender organisationsspørgsmålet til deres fordel. Man kan sige, at forslaget individualiserer en kollektiv problemstilling. Det kollektive gode bliver gjort til et selektivt gode, og den enkelte kan individuelt tilslutte sig for at opnå godet, eller lade være.

**Ad. 4) Kollektiv organisation og dialog**

Understregningen af det kollektive gennem dialog og medlemmernes aktive indsats for at definere og nå mål argumenterer for, at de individuelle interesser kan varetages bedre i en styrket kollektiv organisation med henvisninger til virksomhedsinterne forhold samt til eksterne forhold som presset fra østarbejderne og udflytning af arbejdspladser.

Understregningen af det kollektive konkretiseres til en ide om at danne en faglig klub på arbejdspladsen, som kan afklare faglige spørgsmål og arrangere sociale aktiviteter og derigennem trække SID'erne og de kristelige ind i et levende og forpligtigende fællesskab på arbejdspladsen. Man kan se ideen om den faglige klub som udviklet sideløbende med en erkendelse af, at de andre initiativer, tillidsrepræsentanterne tager på organisationsspørgsmålet, opnår en begrænset succes, samt ud fra ønsket om at udvikle en offentlighed. Dette fravær af offentlighed bevirker, at organisationsspørgsmålet individualiseres.

Denne erkendelse kan forstås ud fra Claus Offes teori om individuel og kollektiv rationalitet. Foregår der ikke en kollektiv dialog, får de individuelle valg og markedsmekanismen større betydning (jf. kapitel 3). Klubben kan ses som et forum, der kan understrege fordele for den enkelte og fordele for kollektivet ved medlemskabet, samt som en organisering, der styrker den kollektive interesse, og derved skaber sig mere magt og indflydelse i virksomheden. Denne kollektive rationalitetsform kan forstås ud fra Claus Offe, når han peger på, at den individuelle rationalitet kan blive en anden i en kollektiv proces. Ideen med klubben siger også meget om læreprocessernes betingelser: Fra massefyringerne satte ind, blev andre opgaver mere presserende, TR/SR-gruppen var i defensiven i den faglige politik, og ideen blev ikke søgt realiseret.

## 8.6 Alternative fagforeningsopfattelser

Nedenfor forsætter besvarelsen af forskningsspørgsmålet om det frie fagforeningsvalg ved at inddrage fire industriarbejdere, der har fravalgt, eller overvejer at fravælge, et medlemskab af en LO-fagforening. De fire industriarbejderes historie og holdninger fremlægges hver for sig for at forstå subjektiviteten i fagforeningsorienteringen. Det drejer sig om Henrik, 32 år, medlem af Dansk Metal, efter et korterevarende medlemskab af Fagforeningen Danmark, Poul, 53 år, medlem af Dansk Metal, men overvejer Fagforeningen Danmark, Anni, 37 år, medlem af Kristelig A-kasse og Christian, 57 år, medlem af Kristelig A-kasse.[182]

Der ses på sammenhænge mellem socialisation, fagforeningsopfattelse og lønarbejdererfaringer forud og i fabrikken. Dernæst sammenfattes på tværs begrundelser for medlemskab, den principielle fagforeningsopfattelse, bevidstheden om interessevaretagelsen i virksomheden og argumenters betydning for medlemskab.

### 8.6.1 Henrik, 32 år, medlem af Metal

Henrik er valgt til denne fremstilling, fordi Henrik har et modsatrettet forhold til fagforeningsmedlemskabet. Han anlægger en individuel nyttemaksimerende betragtning på medlemskabet. Han udtrykker gennemgående en kritisk indstilling til de etablerede fagforeninger og deres funktion, og han har en distanceret holdning til den kollektive repræsentation i fabrikken. På den anden side rummer han ud fra lønarbejdet kollektive træk med baggrund i for ham betydningsfulde erfaringer vedr. sociale relationer og interessevaretagelse i tidligere virksomheder.

Henrik har haft et korterevarende medlemskab af Fagforeningen Danmark. Han er ansat i en ikke-faglært jobfunktion, og arbejder tillige som selvstændig inden for smedeområdet. Fra mine observationer i afdelingen virker Henrik initiativrig og optaget af at få produktionsgruppen til at fungere**.** Henriks holdninger til interessevaretagelse skal forstås som et modsætningsfyldt samspil mellem erfaringer i arbejdslivet og liberalistiske værdier, som står stærkt i bevidstheden ud fra socialisationen, påvirker hans indstilling i fagforeningsspørgsmålet samt fungerer vejledende for hans stilling til samfundsspørgsmål.

Henrik er førstegenerationsarbejder, født og opvokset på landet, hvor forældrene har drevet en gård. Henrik er bevidst om socialisationens betydning for de holdninger, han har, og han fremstiller gennem sine livsanskuelser forbindelsen tilbage hertil. Det er idealer som: *'frihed for den enkelte mand'*, *'alle skal prøve at klare sig selv', 'frihed til at vælge de ting du vil ha',* og *'enhver er sig selv nærmest'*. Henriks værdisæt er kendetegnet ved en grundlæggende tro på den enkeltes ansvar og mulighed for at disponere over sit eget liv. Arbejdsmoralen fremstilles som stærk, som når Henrik siger: *"Jeg hører ikke til dem, der går og dovner den"* og *"jeg forventer, at alle kollegaer yder en indsats."* Henrik har stemt på Venstre og Dansk Folkeparti ved folketingsvalgene.

[182] Blandt de 24 interviewede industriarbejdere var der ud over disse fire én industriarbejder med medlemskab af Kristelig Arbejdsløshedskasse, én havde skiftet fra Kristelig Fagforening til SID og én med medlemskab af Danske Sælgere.

Opdragelsen har ikke været præget af en fagforeningsmæssig socialisering, og de liberalistiske værdier har betydning for fagforeningsopfattelsen. Medlemskabet ses som et individuelt forsikringsprincip. Det er *"lige som hvis du forsikrer en bil for skader."* Fagforeningen er for Henrik et økonomisk sikkerhedsnet. De kollektive aftalesæt værner ham mod økonomisk og materiel ulykke. Han ser også fagforeningskontingentet i en markedsøkonomisk sammenhæng. Konkurrencen mellem fagforeningerne er en fordel. De nye foreninger lægger ved deres tilstedeværelse et pres på de store forbund og den etablerede fagbevægelse til at forbedre servicen og rationalisere deres organisation. *"Det er ligesom i en butik. Du handler der, hvor der er bedst og billigst."* Henrik meldte sig ud af Metal og ind i Fagforeningen Danmark for at opnå et lavere fagforeningskontingent. Han oplevede imidlertid, at Fagforeningen Danmark ikke kunne yde den forventede service ved den første arbejdsfordelingsordning, og meldte sig tilbage i Metal. Det individuelle forsikringsprincip styrer således valget af organisation.

I Henriks beretning om sit tidligere arbejdsliv står faglige uoverensstemmelser med tidligere arbejdsgivere tydeligt i erindringen. Begivenheder, hvor der ifølge Henrik var brug for at *"sætte a hæl i a jord",* eller *"hvis man har kæmpet, eller kommet til at sige nogle ting, eller gjort sig upopulær, så opstår der en form for solidaritet, for det har jeg selv prøvet på egen krop, at blive fyret for at have råbt for højt."* Særlig én fortælling indgår som en vigtig del i interviewet. I denne fortælling forstår Henrik sig som en handlekraftig og selvbevidst men også viljestærk person, der ikke vil give op overfor magten. Samtidig medførte det sociale sammenhold, der opstod på denne tidligere arbejdsplads, venskaber, som er opretholdt frem til i dag, og som han sætter stor pris på.

Den centrale fortælling fra den tidligere arbejdsplads handler om et tiltagende dårligt samarbejde mellem Henrik som sikkerhedsrepræsentant og arbejdsgiveren. Henrik tænkte, at han måtte sige sit job op. Kollegaerne stillede sig imidlertid bag ham:

"De var ikke ligeglade, når man kom ud fra et møde med ledelsen, hvor folk kunne registrere: 'Så, nu er der optræk til et eller andet'. Så var folk lynhurtigt henne og spørge, og der blev jeg bakket fint op. De var ikke lige glade på nogen måde, men det var også, fordi jeg gik ind og sagde de ting, jeg sagde, som de også mente. Jeg havde bare en beskyttelse, så kunne jeg bedre gøre det" … "Og det syntes de også, så det var ikke bare mig, det var galt med. Så det, men så måtte man jo kæmpe for det, man vil kæmpe for. Sådan er det."

Ved fagforeningens mellemkomst blevet uenighederne med ledelsen om hvervet som sikkerhedsrepræsentant i første omgang bilagt, men konflikten kørte videre. Henrik blev ved med at holde på sine synspunkter, og det gik skævt i forhold til ledelsen: *"De dér små fejltrin, som man altid går og laver, de bliver registreret, og når der så var samlet nok op, så var der møde nummer to, hvor det hele spidsede til, og der kunne fagforeningen jo godt se, at den stod ikke til at redde."* Sagen endte med et kompromis, hvor Henrik blev fritstillet i opsigelsesperioden.

Det sammenhold, Henrik oplevede her, står i en klar erindring og har en positiv betydning for ham. *"Det er selvfølgelig altid trælst, at der er nogle mennesker, som man har gået op og ned af og arbejdet sammen med i op til flere år, som man har det fint sammen med, at man skulle skilles fra dem, det er det. Men der er fire af dem fra dengang, som jeg havde allermest at gøre med, ja men dem ses jeg da stadig sammen med, og det er jo fint."*

Fortællingen om Henrik er central, fordi den både rummer en individuel og en kollektiv side, der begge er meningsbetydende for ham. Han har vist overfor sig selv, at han kunne stå fast på sin ret, og det har styrket (eller bekræftet) hans selvtillid og personlighed. Henrik har oplevet et fagligt og kollegialt sammenhold, og dette sammenhold rækker ifølge fortællingen ud over et nyttekalkulerende forhold til andre mennesker.

To gange var det nødvendigt i en anden virksomhed at nedlægge arbejdet.

”Firmaet havde sådan en mani med, at de altid prøvede at trække tingene i langdrag. Der kunne gå op til to måneder, efter at a overenskomst, den skulle være på plads. Så der måtte vi lige et par gange fremprovokere en forhandling. Og så kom der også noget i gang. Men det var bare sådan, at den første gang, der gjorde vi det, fordi vi var i tvivl, om vi overhovedet skulle have nogle lønforhøjelser. Og det viste sig så, at det skulle vi. Og så den anden gang, der vidste vi fra den første gang, at hvis vi gjorde sådan, så kom der nok liv i den, og så gjorde vi det jo bare. Det var sådan en ren formalitet, det tog bare nogle sekunder for os og blive enige om, at vi gik igen, så det var jo det. Og der fik vi noget rigtig godt forhandlet igennem, så det kan jo nytte.”

Centralt i fortællingerne er det at kunne træde op imod magten individuelt, støtten fra kollegaerne over for magten, samt at venskaber rækker ud over arbejdet. Begge fortællinger lejrer sig som erfaringer hos Henrik for, at der kan være interessemodsætninger til ledelsen.

Samtidig er indstillingen til fagforeningen dobbelttydig i den første beretning. Fagforeningen er først indblandet i forløbets afsluttende fase, og dens indsats anerkendes, men lidt nødtvungent. Det er kollegaerne og arbejdsfællesskabet, Henrik forbinder med kollektivitet, og ikke fagforeningen. Dette kan tolkes således, at fagforeningen ikke har gjort det godt nok, men en sådan kritik ekspliciteres ikke i beretningen. En anden mulig tolkning, som finder støtte i interviewet i øvrigt er, at Henrik generelt har en kritisk opfattelse af fagforeningerne og fagbevægelsen, og derfor ikke forbinder kollektiviteten på arbejdspladsen med den faglige organisation.

Henrik har imidlertid modsatrettede opfattelser vedr. fagforeningen som varetagelse af interesser. På den ene side *”skal fagforeningerne være der, for at holde øje med hvordan tingene foregår” ... ”Så hvis alle fagforeninger forsvandt, det turde jeg heller ikke være med til” … ”Der er dem, der hverken kan eller vil eller tør gå op og spørge (til ledelsen, EC). Der er det godt, at der er en tillidsrepræsentant til dem.”* Desuden er fagforeningen god at have i tilfælde af, at *”folk bliver jagtet på den arbejdsplads, de er på, og hvis de har dårlige vilkår i deres arbejde.”* På den anden side udtrykker Henrik sig kritisk over for fagbevægelsens ideologi og dens påberåbelse af sin eksistensberettigelse. Fagforeningerne stiller et skræmmebillede op om, hvordan det ville se ud, hvis de ikke eksisterede, og fagforeningerne spiller på denne frygt for at fastholde medlemmerne. *”Vil alle arbejdsgivere virkelig være så onde, som fagforeningerne påstår?”,* spørger Henrik. Man kunne, ifølge Henrik, prøve at lave et eksperiment, *”hvor vi ophæver fagforeningerne i en toårig periode og se, hvad der skete. Ville vi få lønforhøjelser? Ville vi beholde vores rettigheder? Det tror jeg nok, hvis du først er i et så oplyst samfund, som vi har i dag, så tror jeg bestemt, man vil kunne beholde sine fordele.”* Det oplyste samfund henfører her bl.a. til, at rettighederne og arbejdsvilkår er kendte, og at der er offentlighed omkring dem således, at hvis rettigheder bliver søgt fjernet, vil der være fokus på dem, og de ville blive opretholdt.

De modsætninger, der er i fagforeningsopfattelsen og arbejdsgiveropfattelsen, og hvorfor det er den fagforeningskritiske position, der bliver dominerende, reflekterer Henrik ikke over i interviewet. Modsætningerne eksisterer med den fagforeningskritiske position som den mest italesatte position i interviewet, når der ses ud over erfaringsberetningerne. Modsætninger i fagforeningsopfattelsen træder frem såvel som modsætninger i forhold til samfundsplanet som i virksomheden.

Ligeledes reflekterer Henrik ikke over modsætningen mellem erfaringsberetningernes betoning af de kollektive træk overfor hans distance til kollektivet og tillidsrepræsentanterne i fabrikken. Han er utilfreds med ledelsespolitikken, der rammer ham på et vitalt punkt: den ændrede arbejdstidstilrettelæggelse, der vanskeliggør det selvstændige erhvervsarbejde. Men han er på distance til kollektivet og anerkender ikke tillidsrepræsentanternes arbejde mere end nødvendigt. Hans stilling til både fagforening og tillidsrepræsentanter ender med et forsøgsvis brud ved det korterevarende medlemskab af Fagforeningen Danmark.

Af betydning for at forstå Henriks kritisk distance til kollektivet synes at være:
1) Henriks kritiske holdning til fagforeningen har hele tiden været til stede. I beretningen om konflikten om sit hverv som sikkerhedsrepræsentant er det først og fremmest arbejdsfællesskabets støtte, han fremhæver, og ikke fagforeningens støtte, som han ikke i beretningen anerkender mere end nødvendigt.
2) 12 timers driften gør det muligt for Henrik at arbejde ved siden af, og derved opretholdes og forstærkes bevidstheden om det selvejende perspektiv.
3) Diskursen om, at fagbevægelsen har udspillet sin rolle, synes at have betydning og modsvarer den ikke-fagforeningsmæssige socialisation.
4) Fagforeningernes kritik af arbejdsgiverne giver Henrik associationer til fagbevægelsens ideologi og klassekampsretorik, hvilket ikke er foreneligt med de samfundsmæssige billeder, han har fra sin socialisation.

Denne sammenhæng mellem på den ene side liberalistisk socialiserede og kollektivistisk indstillede industriarbejdere og på den anden side deres antipati mod fagbevægelsens ideologi, symbolik og arbejdsgiverretorik, har jeg også fundet i andre af mine interview med industriarbejdere.[183]

Endvidere er førstegenerationsarbejdernes relation mellem liberalistiske værdier og en interessebaseret tilslutning til fagforeningen fundet i tidligere fagforeningsundersøgelser. I APL undersøgelsen fra 1992 blev typen 'liberalisten' beskrevet ved et egennyttigt, kalkulerende rationale, fravær af kollektivitet og kollegialitet og modstander af kollektive ordninger.[184] Henrik skiller sig ud fra denne type på en særlig måde. På den ene side fremstår Henriks liberalistiske værdier mere markant end to af de tre 'liberalister', APL undersøgelsen præsenterer (undtaget portrættet 'Niels'). På den anden side fremstår venskaber, kollegiale træk og den kollektive rationalitetsform mere markant formulerede i forhold til APL typen. Som så igen hos Henrik fremstår på en modsigelsesfuld måde set i ovenstående kombinerede analyse af erfaring og aktuel praksis i virksomheden. Den kollektive

[183] Det gælder i denne case fx Jan, medlem af SID. For Jan var arbejdsnedlæggelsen og det internationale perspektiv for faglig organisering udtryk for kollektivitet og solidaritet. Han vendte sig imidlertid imod, hvad han opfattede som en forældet fagforeningsideologi. I denne ideologi så han fremstillet en forenklet opfattelse af forholdet mellem arbejdsgivere og lønmodtagerne som præget af alene modsætninger og kamp.
[184] Tage Bild mfl., s. 135-169, i Sikke nogen typer. 1993.

rationalitetsform er i Henriks tilfælde udtryk for en bevidsthed, som er koblet op til og med en interessevaretagelse på nationalt plan, men samtidig ikke ideologisk rummer den klassiske fagforeningssolidaritet og et traditionelt kollektivistisk syn på arbejdsgiverne.

For at vurdere Henriks forhold til kollektiviteten, må det aktuelle livsperspektiv inddrages, og ligeledes de aktuelle erfaringer, dvs. der må redegøres for, hvordan de sociale relationer og fagpolitikken opleves i fabrikken.

Henrik forstår sig selv som begivenhedsbærer i sit eget liv. Den identitet, har han udviklet ud fra socialisationen, og fra opvæksten i den selvejende familie, skaber en stærk drivkraft i ham for at blive selvstændig. Henrik taler om den lille virksomhed, som han vil grundlægge sammen med nogle venner. Det er en drøm, der afprøves, selv om der er en bevidsthed om, at et sådant forsøg kan være oppe imod hårde betingelser. Det er både drømmen og viljen, der er i fokus samt de konkrete planer for at realisere den med udgangspunkt i vennekredsen og den aktuelle lukningssituations nye muligheder: *"Det er nu eller aldrig, det skal prøves!"*

Perspektivet om en selvejet virksomhed har været til stede i bevidstheden i en længere årrække, og er blevet modnet af forholdene i industriarbejdet: dets manglende selvbestemmelse og den manglende mulighed for at tjene penge til sig selv. Disse erfaringer med industriarbejdet fremsætter Henrik i et brudperspektiv med dette arbejde, og ikke som et forandringsperspektiv for arbejdet.

Kollegialiteten er det forpligtigende fællesskab, der skabes omkring arbejdet, som dog er begrænset af funktionsduelighedsnormen. Henriks holdning er, at hvis alle yder en indsats, prøver at være glade, bidrager til at skabe en positiv stemning og ikke lukrerer på andres arbejde, opstår der et fællesskab, som har sin egen værdi, arbejdsmæssigt og socialt. Henriks produktionsgruppe har i nogle år før massefyringerne og omlægning af holddriften været velfungerende. Det arbejde, som egentlig ikke opleves udviklende, løses hurtigere i fællesskab, bagefter er der *"sjov og pjank."*

Forståelsen af det sociale rækker ud over forståelsen af at 'enhver er sig selv nærmest'. Indsigten i de mekanismer, der er i arbejdsfællesskabet for at få det til at fungere socialt og fagligt bevirker, at Henrik ikke er tilhænger af individuelle lønforskelle i gruppen og individuelle forhandlinger. Der er via arbejdsfællesskabet fremkommet indsigter i de forudsætninger, der skal være til stede, for at et arbejdsfællesskab kan fungere, samt at der dannes en følelse af samhørighed, der modificerer egennyttige tænkemåder om individets fungeren i det sociale.

Til tillidsrepræsentanterne udtrykker han kritisk distance. De tillidsrepræsentanter, han har haft, har ikke været kompetente, og det *"er da meget nemmere at gå ned på lønkontoret selv og få det ordnet, hvis der er noget."* Henrik vurderer tillidsrepræsentanterne efter, om de yder en produktiv indsats i arbejdsfællesskabet. Han har dårlige erfaringer med tidligere tillidsrepræsentanter, der altid havde noget, de skulle ordne og lukrerede på arbejdsfællesskabet. *"Vi har set eksempler på, at folk de bliver tillidsrepræsentanter, så går de rundt og snakker hele tiden og går helt i stå."* Han anerkender, at tillidsrepræsentanterne i fabrikken har forhandlet løn frem, men på den anden side kan tillidsrepræsentanterne ikke tage æren for alle gode forhold, der er i fabrikken. 12 timers driften og startlønnen ved fabrikkens oprettelse var ledelsens ansvar. I problemtolkningen af vilkårene i fabrikken er der overensstemmelse med de øvrige interviewede om kritik af den topstyrede

personalepolitik: Da ledelsen afskaffede 12 timers driften: *"blev det bare dikteret. De skabte en dårlig stemning, og de fik ødelagt en god arbejdsplads"*, ifølge Henrik.

I Henriks produktionsgruppe havde der været en diskussion, om hvorvidt man kunne tillade sig at arbejde over. Anledningen var, at ledelsen placerede 5 ekstra produktionssæt på fabrikken for at få dem med i årsregnskabet. Dette skete ca. 2 måneder før lukningen og efter, at 80 kollegaer var blevet fyret ved den seneste fyringsrunde. De fyrede var ikke længere i fabrikken i opsigelsesperioden. Konklusionen på produktionsgruppens diskussion var, at dem, der ville, kunne godt arbejde over.

Henrik fortæller, at på den ene side, så kunne man godt føle lidt solidaritet med dem, der blev fyret. Man:

"stræber ikke på at smide andre ud i kulden - det vil man jo aldrig stræbe efter. Men vi skal jo alle sammen overleve, det er det, man prøver på. Så ville vi jo gerne være sociale, men ikke på bekostning af vores egne job. For hvis vi nægter overarbejdet, så kommer vi jo hurtigt til at fremprovokere: 'Nåe jo, så lukker vi (ledelsen, EC) et halvt år før, end vi havde besluttet i forvejen'. Fordi de (ledelsen, EC) havde nok andre steder, hvor de kunne lave de skide emner. Det var jo en naturlig del af udviklingen, for de (ledelsen, EC) vidste jo længe før, hvor lang tid det skulle eksistere herude, og de beslutninger var jo selvfølgelig taget, og det vidste vi ingen ting om, men vi kunne bare se, at det var naturligt."

Citatet illustrerer den dobbelthed, der er i opfattelsen af deres situation. Fabrikken lukker, hvilket ledelsen ifølge Henrik har vidst i lang tid, mens Henrik og hans kollegaer har måttet erkende det efterhånden. Alligevel må de handle ud fra den foreliggende situation. Her kan de vælge at være sociale og udvise en solidaritetstilkendegivelse med fyrede kollegaer ved at sige nej til overarbejdet. Og derved, ifølge Henrik, blive stillet over for, at ledelsen lukker fabrikken på et endnu tidligere tidspunkt.

Endvidere har arbejdsindsats og kollegialitet betydning, når Henrik og kollegaerne skal vurdere, om der skal udvises en solidaritetstilkendegivelse. Henrik fortæller om de fyrede, at nogle af dem: *"havde på en eller anden måde skilt sig ud fra mængden og havde været mindre aktive."* Og så måtte Henrik og hans kollegaer: *"trække noget læs for dem."*

Endelig var det af betydning, at kollegaerne ikke længere var i fabrikken. For Henrik og hans kollegaer var det på denne baggrund vanskeligt at se et konkret formål med at vise solidaritetstilkendegivelsen.

Solidaritet benytter Henrik i interviewet i to betydninger: 1) Som det sammenhold der udfoldes i erfaringsberetningerne (jf. ovenfor), men som ikke genfindes i fabrikken, og 2) som det samarbejde, der opstår i arbejdsfællesskabet, dog betinget af funktionsduelighedsnormen. Derimod lægges en afstandtagen til den klassiske fagforeningssolidaritet, hvor solidariteten udstrækkes til alle arbejdere, der har samme vilkår uafhængigt af det konkrete sagsindhold.

Samlet set er Henrik på distancen af kollektivet. Kritikken af industriarbejdets organisering vendes indad i arbejdsfællesskabet. Men erfaringsberetningerne spiller stadigvæk en central rolle for ham, og at den kollektive rationalitetsform kan aktiveres igen ses ved, at erfaringerne er tilgængelige og

tillægges betydning, jævnfør udtrykket: ”sætte en hæl i jorden.” Erfaringsberetninger indeholder både kollektive og solidariske træk, og de indeholder den individuelle viden om eget værd og selvstændighed som betydende for identitetskonstruktionen. Relationen til kollektivet er fremstillet som en distance på baggrund af Henriks fagforeningskritiske position.

### 8.6.2 Poul, 53 år, medlem af Metal

Poul er valgt til denne fremstilling, fordi Poul beskriver sit kritiske forhold til fagforeningsmedlemskabet ud fra et interesseperspektiv, men kritikken må også ses på baggrund af de livshistoriske erfaringer, som trods en fagforeningsmæssig socialisation har bragt Poul væk fra fagforeningsideen.

**Præsentation og livsforløb**

Poul er 53 år og medlem af Metal, men overvejer medlemskab af Fagforeningen Danmark. Han arbejder i en ufaglært jobfunktion. Poul er på interviewtidspunktet netop blevet fyret i den sidste afskedigelsesrunde - ca. 2 måneder før fabrikken lukkede. Poul er opvokset i et aktivt socialdemokratisk miljø. Faderen var mangeårig fagforeningsformand, og fagbevægelsens værdier står klart i Pouls erindring. Poul har udviklet holdninger med de livshistoriske erfaringer væk fra fagbevægelsens værdier og den socialdemokratiske politik. Han stemmer på Det Radikale Venstre. Poul gik efter 10. klasse i lære som maskinarbejder. Efter 4 års arbejde som udlært, blev han arbejdsleder i en større industrivirksomhed og var i denne stilling i 18 år, indtil virksomheden lukkede. Herefter blev Poul arbejdsleder i en mindre nystartet virksomhed i 6 år, indtil virksomheden lukkede. I 2 år var han reparatør i en mindre virksomhed. Virksomheden lukkede, og Poul fik arbejde som faglært i montagen i en af koncernens andre virksomheder i et år. Efter lukningen af denne virksomhed fik Poul arbejde i fabrikken, hvor han arbejdede i 4 år.

**Fagforeningsopfattelsen**

Pouls historie rummer en positiv fortælling, som træder klart frem i lange passager: Fortællingen handler om glæden ved arbejdet inden fyringsrunderne satte ind: Trygheden i ansættelsen, 12-timers driften, lønnen og det kollegiale fællesskab.

Fyringsrunderne udtrykker et skift i fortællingen, tematisk ’før tryghed’ og ’efter tryghed’. Baggrunden for dette tema må ses i forlængelse af det brud, der optræder i det livshistoriske forløb med skiftet fra arbejdsleder til faglært. Poul reflekterer over sin arbejdsmarkedstilknytning på baggrund af de stadig kortere ansættelsesperioder. Det seneste år med massefyringerne står i en stærk kontrast til de første 3 års ansættelse. Poul beskriver det seneste år som præget af nervøsitet og angst for fremtiden hos kollegaerne. Denne optagethed over for kollegaerne kan tolkes således, at det også er Pouls egen utryghed over situationen, han får fortalt gennem beskrivelsen af kollegaernes følelser.

”Altså, jeg higer ikke efter tryghed, det kan jeg ikke tillade mig, for nu har jeg arbejdet i 20 år, hvor firmaerne de har hængt i en tynd tråd. Og de er lukket alle sammen. Så der har ikke været ret meget stabilitet der, men det går ikke ud over mit nervesystem. Men der er da mange (af kollegaerne, EC), der søger trygheden meget … Men man kan godt lære og leve med det, hvis det er. Det er helt sikkert.”

Fortællingen peger imidlertid på ambivalente følelser over for at skulle "lære at leve med det." Det stærke fokus på tryghed i interviewet, og den ligeledes meget stærke kritik af fagforeningen for manglende sikring af beskæftigelsen understreger, at Poul har svært ved at lære at acceptere et fremtidigt ustabilt arbejdsliv uden tryghed. Poul forsøger at mestre denne usikkerhed ved at fastholde en faglært identitet og ved at fastholde perspektivet om en tilknytning til det faglærte arbejdsmarked. Han skiftede ikke fagforening fra Metal til SID på grund af denne faglige identitet, og fordi han ville undgå at blive sendt ud i: *"et eller andet grusomt job som arbejdsløs SID'er."* Det er fagforeningens a-kasseadministration, Poul møder i sin situation som arbejdsløs, og det er fagforeningerne, Poul holder ansvarlig for deres administration af arbejdsløshedslovgivningen. Der er for mange restriktioner. Poul er optaget af, hvad han opfatter som fagforeningens blokering af muligheden for at etablere et fleksibelt ansættelsesforhold til et lavere timetal med supplerende understøttelse. Denne kritik understreger hans skærpede opmærksomhed på sin beskæftigelsessituation og bekymring over udsigten til arbejdsløshed.

Poul læser i sit fagblad, at fagforeningen kæmper for medlemsinteresserne. Men han *"bliver træt af at lukke det fagforeningsblad op, for det skinner tydeligt igennem … hvor meget de gør, og hvor godt det er at stå i den fagforening."* Poul oplever en kontrast til de problemer, han står i. På det vigtigste spørgsmål, tryghed i ansættelsen, samt ønsket om fortsat at kunne bevare sin position på arbejdsmarkedet som fuldgyldig lønarbejdende, oplever han ikke, at fagforeningen varetager hans interesser. *"Fagforeningen bøjer for meget af overfor arbejdsgiverne."* Og *"på grund af den høje arbejdsløshed manipulerer firmaer med fagforeninger"*, der går med til først arbejdsfordeling og dernæst massefyringerne, og fagforeningerne kan intet stille op. *"Hvor er man så henne?"*, spørger Poul.

Poul fremhæver i fortællingen det faglige sammenhold, han oplevede, da han startede i montagen. Kollegaerne krævede, at han skulle skifte fra Lederne til Metal. Poul fandt, at kontingentet til Metal var dyrt, men på den anden side, siger han: *"Dét var sammenhold, for selvfølgelig skulle jeg det."* Poul omtaler dette fællesskab med varme i stemmen, og man kan antage, at den vægt han lægger på dette fællesskab, må ses på baggrund af hans udviklingsforløb på arbejdsmarkedet: Hans status som arbejdsleder problematiseres af de stadigt kortere ansættelsesperioder og det faglærte fællesskab, som Poul trådte ind i som ung, genopdages og kompenserer for dette tab. En videre tolkning, som ikke står i modsætning hertil, er, at ved den faglærte beskæftigelse, og optagelsen i dette fællesskab, undgår Poul en ikke-attraktiv ufaglært beskæftigelse.

I kontrast til dette faglige fællesskab og Pouls arbejdsfællesskab i fabrikken, står ledelsen og fagforeningen. Både ledelsen og fagforeningen kører *"lallende"*, ifølge Poul. Ledelsen virker ikke, som om den er reelt interesseret i fabrikken. Ledelsen opsiger aftalen om den attraktive arbejdstid m.m., og fagforeningen har været for imødekommende overfor ledelsen ved arbejdsfordelingen, fjernelsen af 12 timers driften og ved fyringsrunderne. Massefyringerne sætter deres præg på det sociale miljø, og fagforeningen kan ikke garantere beskæftigelsesudsigterne.

Pouls holdning til fagforeningen er dobbeltbundet: Med den ledelse kunne det logisk set være en fordel, at folk stod sammen: *"Der er nødt til at være et sammenhold på den måde, firmaet kører."* For at få et sammenhold er man nødt til at få alle i den samme fagforening. SID's accept af de kristeliges tilstedeværelse er, ifølge Poul, en *"falliterklæring"*, og *"tillidsrepræsentanterne burde*

*tvinge dem over i SID."* På den anden side fremstår fagforeningskritikken stærkt. Fagforeningsideen har ikke været en del af arbejdslederidentiteten. I den lange ansættelsesperiode som arbejdsleder har Poul brugt fagforeningen som en forsikring mod arbejdsløshed. Det faglærte sammenhold i montagen, som gav mening, genfinder han ikke i fabrikken. Til gengæld genfindes arbejdsfællesskabet, som imidlertid ikke er knyttet til et fagforeningsfællesskab. Da fagforeningsmedlemskabet yderligere ikke kan indfri forventningerne til interessevaretagelsen, bliver medlemskabet problematiseret.

Fagforeningens budskab om, at fagforeningen kan sikre interesserne står i modsætning til Pouls erfaringer og det aktuelle problem om fremtidsudsigterne på arbejdsmarkedet. Poul bliver tydeligt provokeret over den idealisering af interessevaretagelsen, han finder fagforeningen sætter op. Over for idealiseringen står Pouls eget fremtidsperspektiv om en tryghedssikring, som han tænker måske er svært opnåelig. Pouls kritik kan således også ses som en forsvarspræget måde at lukke af på over for fagforeningens idealisering. Fagforeningskritikken kompenserer endvidere for hans afmagt over massefyringerne og situationen som arbejdsløs.

Et medlemskab af Fagforeningen Danmark er en logisk følgeslutning i Pouls tankerække. Poul har ikke taget beslutningen om en indmeldelse i interviewsituationen. Hans standpunkt kan tolkes således, at han har etableret et grundlag for en kritik af fagforeningen, som rækker langt tilbage i hans liv, hvor fagforeningsideen er kommet på distance, og fagforeningskritikken aktualiseres af den manglende oplevede interessevaretagelse. Fagforeningsperspektivet bliver individualiseret, hvilket svarer til fagforeningsrelationen i hans virke som arbejdsleder. Fagforeningens funktion er reduceret til at yde økonomisk kompensation og rådgivning i tilfælde af arbejdsløshed. Fagforeningen Danmark kan ikke varetage interesserne bedre end Metal, ifølge Poul, men Fagforeningen Danmark er billigere, og kan formentlig varetage den begrænsede funktion lige så godt som Metal, og derfor kan han lige så godt være medlem dér.

### 8.6.3 Anni, 37 år, medlem af Kristelig A-kasse

Anni er valgt til denne fremstilling, fordi hun har en stærk virksomhedsloyalitet, men hun rummer også en form for kollektivitet; uafhængig af organisationstilhørsforhold. Hun formulerer endvidere sit organisationsstandpunkt ud fra ønsket om at markere sin selvstændighed ud over økonomiske og ideologiske begrundelser. Anni fremtræder udadvendt, initiativrig og slagfærdig.

Præsentation og livsforløb

Anni er 37 år og enlig mor. Hun har været medlem af Kristelig A-kasse en del år. Anni har været på 5 arbejdspladser forud for ansættelsen i fabrikken. Hun har stået i lære som butiksassistent. Under læreforholdet blev hun uenig med mester og droppede lærepladsen i *"bare arrigskab."* HK gik ind i sagen og hjalp hende, så hun ikke fik karantæne. Dernæst har hun været ansat som kontorassistent og "blæksprutte." Hun endvidere været ansat som industriarbejder, og hun har været ansat som salgsmedarbejder. Dernæst kom hun til fabrikken, hvor hun har været ansat i 4 år. Anni er opvokset i en familie, hvor forældrene var etablerede indenfor hotel- og restaurationsbranchen. Der har ikke fundet en fagforeningsmæssig socialisation sted, og Anni tillægger ikke forældrenes værdier betydning for dannelsen af hendes egne holdninger og valg. Dem har hun selv udviklet. Hun

stemmer på Dansk Folkeparti. Indvandrer- og flygtningespørgsmål er af væsentlig betydning for hendes politiske stillingtagen. Det gælder i forhold til skolemiljøet i hendes barns klasse, hvor indvandrerbørn dominerer, det gælder indvandrermænds manglende accept af kvinders ligestilling og forfordelingen af social- og sundhedsvæsenet til fordel for indvandrer- og flygtningeområdet.

Virksomhedsrelationen
Annis dobbeltrelation til virksomheden er kendetegnet ved en stærkere virksomhedsloyalitet end de øvrige industriarbejdere, og hun fremfører sine interesser individuelt og kollektivt.
Hun er optaget af, at det går virksomheden godt, for at det kan gå hende godt. Hun tager overarbejde op til lukningen for både at tjene penge, og for at ledelsen kan få 5 ekstra produktionssæt med på årsbudgettet og derigennem styrke virksomhedens overlevelsesmuligheder. Hun udtrykker sympati til fabrikschef nr. 2. Hun fortæller, at døren altid var åben, hvis man havde et problem. Han var i daglig kontakt med anerkendelse og interesserede sig for arbejderne som mennesker, ifølge Anni.

Loyaliteten overfor virksomheden forhindrer ikke, at Anni kan tage initiativer over for ledelsen. Hun tog initiativ til et møde i arbejdstiden, hvor fabrikschef nr. 3 kom og forsvarede en værkfører-rokade, der flyttede deres værkfører til en anden produktionsafdeling mod værkførerens ønske. Anni og hendes kollegaer var frustrerede og mente også, at det var umenneskeligt overfor værkføreren.

Anni fremførte kollegaernes synspunkter. *"Det er i orden"*, sagde hun til sine kollegaer forud for mødet, at *"jeg vil gerne gå ind til driftslederen og sige, at vi skal have et møde, men jeg skal have opbakning, for jeg vil ikke stå derinde alene, for så får vi ikke trumfet noget igennem."* Mødet blev holdt, men de fik ikke lov at beholde værkføreren, men fik en orientering og viste deres værkfører, at de gerne ville beholde ham. Et sammenhold kan således være vigtigt for Anni: *"Hvis man skal have noget frem, så er man nødt til at stå sammen."* Hun udtaler:

"Altså man kan blive drevet så langt ud, at et eller andet sted, så er det OK at gøre, fordi det er det dér igen: Det kan ikke passe at vi skal gi' og gi' og gi' for at hjælpe firmaet, men at den så ikke også, at den ikke også går begge veje. Man kan godt komme så langt ud, at man siger: Vi ved at der er 4 sæt der skal leveres, i den her uge, men hvis vi sætter os i en dag, hvad vil de så gøre? Også for at vise virksomheden, at vi knokler jo altså, til deres fordel, ikke også. Men det er da ikke noget man skal gøre i tide og utide, der skal være en grund, det skal ikke bare være for sjov."

Virksomhedsloyaliteten er således ikke uforenelig med kollektivitet, men det er først og fremmest en kollektivitet i det nære, ud fra de spørgsmål, hun møder i sin produktionsafdeling. Det vil sige ud fra en konkret stillingtagen og ikke med henvisning til en fagpolitisk bevidst modstilling til arbejdsgiveren, men dog med den holdning, at der kan være interessemodsætninger.

På fabriksplanet benytter Anni den kollektive repræsentation selvfølgeligt. Det gælder, hvis hun har et problem eller ønsker at rette en forespørgsel til ledelsen, og ligeledes finder hun det naturligt, at tillidsrepræsentanterne inddrager alle uanset organisationsforhold i diskussion og afstemninger om krav og resultater ved de årlige forhandlinger. Hun omtaler repræsentanterne som *"min tillidsrepræsentant"* og *"vores fællestillidstillidsrepræsentant."* Dette viser, at den faglige repræsentation opleves som alles repræsentation. Der er ikke et normativt pres fra kollegaerne om medlemskab af

SID, og hun er heller ikke berørt af en sjælden fremført påmindelse om, at hun står uden for SID. Man kan se Anni som en del af det faglige fællesskab på arbejdspladsen, som for hende inkluderer de strukturer, der er på arbejdspladsen for indflydelse, uden skelen til deres karakter. Set i det lys betyder hendes afvisning af SID-medlemskab ikke en afvisning af et fagligt fællesskab på arbejdspladsen. For Anni gælder fællesskabet uanset organisationstilhørsforhold.

Fagforeningsopfattelsen

Anni fortæller, at hun er medlem af Kristelig A-kasse for at spare penge. I hendes fortælling fremtræder imidlertid meget tydeligt ideologiske og fagpolitiske holdninger, som synes at have stor betydning ud over den økonomiske begrundelse. Det drejer sig om kritikken af SID's fagpolitiske linje og af SID's begrænsning af foreningsfriheden. Anni er stærkt kritisk overfor SID's rolle i de konflikter, der har været på egnen, hvor SID via blokader har søgt at presse mindre virksomheder til at tegne overenskomst. Anni opfatter fagforeningens pres som årsag til, at virksomhederne er flyttet.

I geninterviewet er kritikken af fagforeningen for at lukke arbejdspladser igen udtalt, mens den mulige lukning af fabrikken ikke italesættes. En mulig tolkning er, at det er for problematisk at se lukningen i øjnene. Forskydningen kan således ses som en forsvarsmekanisme. En kritik af ledelsen finder ikke sted, men i stedet får fagforeningskritikken frit løb, hvilket kan tolkes således, at fagforeningskritikken fungerer aflastende. I interviewet tematiseres lukning af virksomheder, men det er ikke i forhold til den virksomhed, hun selv arbejder på. Det er SID, der lukker arbejdspladserne. En anden vigtig begrundelse for hendes fravalg af SID er organisationsfriheden. Anni har markeret sig på spørgsmålet om organisationsfrihed fra starten af sin ansættelse. Da hun blev ansat, sagde en af de daværende tillidsrepræsentanter til hende, at hun skulle i SID. Anni fortæller:

"Vi havde nogle kontroverser, hvor vi tog nogle ture. Han kom hen og sagde til mig, at nu var det fandeme blevet personligt. Han ville fandeme ikke arbejde sammen med en kristelig. Og så sagde jeg: 'Så må du jo gå hjem!'. Og så var den ikke længere (latter). Og han gik ikke hjem. Og han har været min makker siden" (latter). Anni vil ikke tvinges, og hun vil "kæmpe med næb og klør for ikke at komme i SID." Hun vil have argumenter, og dem synes hun ikke, at hun fik dengang. At blive tvunget kalder hos hende på den modsatte reaktion: "Jeg vil ikke give mig uden kamp."

Dette kan fortolkes i forlængelse af Annis ønske om selvstændighed. Anni fremstiller sig selv som selvstændig og initiativrig. At hun står uden for en organisation kan tolkes som et forsøg på at fastholde en personlig indflydelse på sit eget liv, hvilket der er baggrund for i både interviewets del om arbejdet og om familieforholdene.

Annis historie samt mange af de øvrige industriarbejderes fortællinger om deres arbejdsliv viser, at deres muligheder for selvbestemmelse i arbejdet er begrænsede. Anni forsøger at fastholde selvbestemmelse og initiativ. Hun engagerer sig i arbejdet ud over, hvad der er normen. Hun opsøger og får gennemgående de mest spændende arbejdsopgaver i produktionsafdelingen, hvilket vidner om, at hun selv af egen kraft søger at tilkæmpe sig det, hun gerne vil have. Hun søger herigennem at realisere sine individuelle behov for engagement og udfordringer i arbejdet, og over for en distanceret og instrumentel holdning til arbejdet, som hun ser hos nogle af sine kollegaer.

Omvendt indeholder beretningen om arbejdet også passager som peger på, at arbejdet er gennemreguleret og potentielt helbredsnedbrydende, og fortællingen rummer også ambivalenser som følge af de modsatrettede vilkår og muligheder i dette arbejde. Anni søger at overkomme disse modsætninger i arbejdet på en aktiv måde, ved at mestre arbejdet. Men ønskerne om autonomi kan også rettes andre steder hen og kan i dette tilfælde ske ved, at man kan hævde sin ret til at vælge hvilken organisation, man vil være medlem af.

Diskursen om det senmoderne arbejdsliv foreskriver, hvordan individerne kan vælge livsbane og forme deres liv. Industriarbejdernes fortællinger viser, at for mange af dem er denne diskurs om mulige livsforløb og livschancer en utopi. Der er her en kløft imellem diskursen om et individuelt frit og selvkomponeret livsforløb og de faktiske muligheder for at vælge vilkår i arbejdslivet på baggrund af refleksivitet. På organisationsspørgsmålet har man faktisk mulighed for at vælge, og det kan understøtte en selvbevidst personlighed som hos Anni.

I det første interview deltager Annis tillidsrepræsentant, og der finder en meningsudveksling om medlemskab af fagforening. Her afviser Anni argumentet om, at hun nasser på fællesskabet, idet hun siger: ”*Mit arbejde er da lige så godt som de andres arbejde, og hvis SID de mener, at dem der arbejder herude, de har fortjent den løn, så gælder det da også for mig. For jeg laver jo fuldstændigt det samme.”* Samtalen fortsætter, og Anni siger:

”Jeg kan sagtens følge det argument, jeg kan godt se det fra (navn, fællestillidsrepræsentantens, EC) side, at hun synes, at vi lige som nasser. Altså nyder godt af de ting, som de har arbejdet hårdt for at få igennem. Men stadigvæk, så synes jeg, at det er lidt forkert at komme med sådan en udtalelse, for stadigvæk, vi laver det samme arbejde, og mit arbejde er lige så godt som dit (tillidsrepræsentanten, EC) arbejde, så jeg har fortjent dette samme.”

Argumentet om, at hun ’nasser’, aktiverer en modstand hos Anni. Det er ikke den opfattelse, Anni har af sig selv i arbejdet, hvor relationen til arbejdet og til kollegaerne er en vigtig meningsbetydende del af hende identitet. Argumentet om at være en der nasser, ser ud til at have den modsatte virkning.

Anni har ikke hørt andre argumenter for fagforeningsmedlemskabet, hvilket understreger, at spørgsmålet tilsyneladende ikke er genstand for en kollektiv offentlighed. Diskussionen ender med, at Anni siger, at hvis hun får gode argumenter, så vil hun overveje medlemskab. Her synes der at være tale om, at hun vil afslutte diskussionen på en ikke-konfliktpræget måde. I geninterviewet, hvor hun er interviewet alene, markerer hun sit standpunkt for foreningsfrihed og imod SID’s faglige linje stærkere.

Man kan forsøge at se den samtale, der foregår mellem Anni og tillidsrepræsentanten ud fra Roar Hagens teori om, at den offentlige debat vil have en tendens til at bevæge sig på det kollektive arguments side.[185] Teorien kan bruges til tolkningen af samtalen på den måde, at samtaleforløbet viser, at Anni ikke kan argumentere for sit standpunkt ud fra, at hun er ligeglad med fællesskabet og

[185] Jf. kapitel 3 om individuelle og kollektive interesser.

heller ikke kan argumentere for, at det er i orden, at hun er bidragsnyder uden at være bidragsyder. Disse grunde er ikke legitime i den offentlige diskussion i et socialt fællesskab.

### 8.6.4 Christian, 57 år, medlem af Kristelig A-kasse, sikkerhedsrepræsentant

Christian er valgt til denne fremstilling i afhandlingen, fordi han i fagforeningsspørgsmålet står mellem en position som lønarbejdende og en selvbevidst borgerlig og arbejdsgiverorienteret holdning. I interviewet var Christian meget aktiv og udadvendt, med en stærk rettethed i forhold til de spørgsmål, der optog ham: Kritikken af ledelsen og værkførerne ud fra hans engagement i at udnytte sine ledererfaringer for at forbedre produktionen og arbejdsvilkårene, samt kritikken af SID's fagforeningsaktivitet og fagpolitiske strategi generelt.

Præsentation og livsforløb

Christian er medlem af Kristelig A-kasse. Han er sidst i 50'erne og faglært. Han har været ansat i 4½ år som faglært og været sikkerhedsrepræsentant i 4 måneder. Christian er en udadvendt og aktiv person, der handler i de sammenhænge, han indgår i. Han har flere udendørs interesser, som han dyrker ofte. Christian er opdraget med liberalistiske værdier og til at være arbejdsom, pligtopfyldende og sparsommelig. Han stemmer på Det Konservative Folkeparti.

Christian gik i lære som 17-årig. Efter endt læretid var han inde som soldat, *"det bedste år i mit liv."* Han arbejdede videre for mester i fire år, og indtil sit 37. år arbejdede han som svend i to andre smedeværksteder. Christian startede da sit eget smedeværksted, som han drev i 13 år med 2 lærlinge og en svend og sin hustru som medhjælpende. Smedeværkstedet blev opgivet, og sammen med hustruen startede Christian en mindre virksomhed. Sideløbende arbejdede han for en autoophugger i tre år, men blev fyret for første gang i sit arbejdsliv, under henvisning til arbejdets omorganisering. *"Men var det den egentlige grund?",* spørger Christian. Christian er ikke overbevist, og han tog opsigelsen meget nært: *"Det blev jeg pissesur på ham over",* for han havde et godt forhold til sin arbejdsgiver og blev skuffet over opsigelsen. Her efter kom han til fabrikken. Christian kan blive *"utrolig træt ved tanken om, hvis fabrikken den skulle lukke for tidligt."* Han har nået en alder, hvor det kan være svært at finde et tilsvarende arbejde, og han planlægger at gå på efterløn, når han er 60 år.

"Min kone har stadigvæk et lille værksted, ja, det har hun, de er 5 (ansatte, EC) nu. Vi har ingen produktion. Det havde vi jo en gang, men det hele er jo flyttet til – hvad hedder det - Litauen, Polen og ting og sager. Alle produktionsvirksomheder og ting og sager flytter, men sådan går det jo, og sådan går det sgu jo også med vores produktion her. Det er jeg meget ræd for."

Organisationssynspunktet

Da Christian startede værkstedet som 37-årig, meldte han sig ud af Metal og ind i de selvstændiges arbejdsløshedskasse, og da han nedlagde værkstedet meldte han sig ind i Kristelig A-kasse: *"Jeg er ikke i smedenes fagforening. Det burde jeg nok være. Men jeg er ikke, er ikke fagforeningsgal. Jeg er ligeglad med, hvorfor en jeg står i. Så jeg har valgt den billigste, for at spare penge."*

Christians analyse af det åbne organisationsforhold er, at det svækker det faglige sammenhold.

”Altså hvis man står sammen og står i samme fagforening, så står man da meget stærkere. Det er da logisk. Jeg ved også godt, det er inkonsekvent. Men du kunne tro, at vi ville stå stærkere overfor firmaet, hvis vi stod samlet. Men vi står ikke sammen nu, det gør vi ikke. Så hvis vi alle sammen stod sammen, så kunne man måske få nogle af de ting, som folk gerne ville ha’. Der er slet ingen tvivl om, at det faglige sammenhold og overfor firmaet det kunne blive stærkere, det er klart, at det kunne det.”

Denne logik er for Christian at sammenligne med en klassisk sammenholdets logik, Christian argumenterer over for jægere for medlemskab af Jægerforbundet: ”*Jo flere vi er i Jægerforbundet, desto nemmere har de det over for de grønne organisationer.”* Christian ville imidlertid kun vælge sammenholdet, hvis han blev tvunget til det. *”Vi skal have fri fagforening i Danmark. Men hvis der var et krav om, at jeg skulle melde mig ind i SID, og det var en arbejdsplads, hvor jeg kunne lide at være, så gjorde jeg det, og så færdig. Men jeg ville ikke have det godt med det.”*

Christian fremstiller gentagne gange i interviewet den økonomiske begrundelse som den eneste for at fravælge et medlemskab af Metal. Analysen viser imidlertid, at ideologiske og politiske begrundelser for at fravælge fagforeningsmedlemskabet er centrale og henfører til liberalistiske grundholdninger om individets frie valg, til ambivalens over for fagforeningens funktionsmåde og til en politisk erfaringsbaseret kritik af fagforeningernes linje over for virksomhederne.

Modviljen mod et SID-medlemskab henviser til en stærk fagforeningskritik ud fra dette sociale tilhørsforhold. Ud fra interesserne som selvstændig erhvervsdrivende og erfaringerne fra især hustruens virksomhed udvikler Christian en stærk fagforeningskritik. Fagforeningerne har blokeret og har lukket mange firmaer, som ikke vil skrive overenskomst. Fagforeningerne pålægger firmaerne for mange omkostninger. Fagforeningerne er ansvarlige for, at firmaerne *”bliver jaget ud af landet”,* som følge af fagforeningernes omkostningskrævende politik.

Christian har oplevet fagforeningernes interessevaretagelse i hustruens virksomhed, hvor fagforeningen forlangte, at der blev tegnet en overenskomst.

”Men det var hun ikke så tovlig etter … men så meldte hun sig ind i Arbejdsgiverforeningen, så behøvede hun ette. Nej nej. Men det koster jo også en del penge hver eneste år, som sådant et lille firma som hendes får ingenting for dem. Man pålægger hende en masse udgifter, men det betaler hun til. Det var hun nødt til, ellers ville hun få en fandens ballade.”

Medlemskabet forstår Christian som beskyttelse mod fagforeningsaktivitet. I fabrikkens situation ser Christian en parallel til tekstilbranchen: Produktionen er dyr, lønnen er høj og miljøet og virksomhedsforsikringer er omkostningstunge for virksomheden. Et eksempel Christian kommer ind på er feriefridagene:

”Feriefridage, dem har SID / jeg synes nok, at det er en belastning! For nogle arbejdsgivere ja! Fordi de skal ud med løn. Uden at få en øre. Man pålægger mange ting. Folk i dag - de betaler ikke rigtig noget selv. De er forsikret i hoved og røv. Både med det ene og det andet. Sådan skal det også være. Der skal også være feriefridage. Men de har da / jo men jeg kan da godt bruge feriefridagene (latter). Det er slet ikke med det. Men om det er helt rigtigt? Najr, det synes jeg ikke rigtig, at det er.”

Det er i udgangspunktet den selvstændige erhvervsdrivende, der taler her, og ikke den lønarbejdende reparatør. Men der sker et skift i meningsbetydningen fra kritikken af, at feriepengene er urimeligt omkostningstunge til 'Sådan skal det også være", dvs. til at lønarbejdende har brug for feriefridage. Og så igen til tilbage til udgangspunktet: "Men om det er helt rigtigt?" Christian udtrykker to forskellige synspunkter, som interessent i en virksomhed og som lønarbejder. Synspunkterne går ikke op i en højere enhed. Interviewet foregår i fabrikken og Christian er påvirket af og taler med et stærkt fokus på forhold i virksomheden. I Christians tilfælde sker der en indkobling af lønarbejderbevidsthed, som går imod den selvstændige erhvervsdrivendes bevidsthed og politik. Og omvendt. Christian siger et andet sted i interviewet:

"Der er for mange (lønarbejdende, EC) som i dag også har en dårlig indstilling til arbejdspladserne. For vi vil bare ha' og ha', vi vil ikke yde. Og det er klart, at hvis et firma som det her ikke giver noget overskud, så har vi ikke noget arbejde her. Du er nødt til at skabe et overskud på en arbejdsplads for, at den kan eksistere. Det er i hvert fald min mening. Nu har jeg også været selvstændig, så jeg kender det så godt."

Spørgsmålet er, hvordan Christians stilling som (tidligere) selvstændig og som lønarbejdende påvirker fagforeningsopfattelsen og holdningen til den faglige organisering i fabrikken. Enkelte steder i interviewet taler Christian om fagforeningernes berettigelse, men det er med forbehold og samtidig ledsaget af kritik. Christian siger enkelte steder i interviewet, at "fagforeninger har også deres berettigelse, det har de *da* (min fremhævning, EC), men de har også lavet meget lort", og et andet sted siger han: " Berettigelse? Selvfølgelig har de det, *ja ja da*" (min fremhævning, EC), og *"Det skal selvfølgelig være sådan, at folk får deres ret, men det skal ikke være sådan, at man pudser fagforeningen på enhver."* Ordene "da" og "ja ja da" kan tolkes som, at indholdet i sætningen modereres, dvs. at sætningerne kan tolkes således, at fagforeningerne ikke er vigtige for Christian selv (for så havde han måske været medlem), men de er en realitet, og de er vigtige for andre, og derfor må Christian affinde sig med, og anerkende, fagforeningernes tilstedeværelse. I denne forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at Christian argumenterer for, at der ikke skulle tegnes en overenskomst i hustruens virksomhed. Christians stilling til organisationsspørgsmålet sker ud fra arbejdsgiverinteressen: En organisering er nødvendig for at beskytte hustruens virksomhed mod fagforeningerne. I fabrikken vil en organisation for alle lønarbejdende logisk set kunne varetage deres interesser optimalt, ifølge Christian, men han tager stilling til organisationsspørgsmålet ud fra sine interesser og erfaringer med fagforeningerne som selvstændig. Dette er hans principielle holdning til fagforeninger, som den kan tolkes ud af interviewet ud over den økonomiske begrundelse.

Lønarbejdets problemtolkninger

Lønarbejdet og dets erfaringer i fabrikken bevirker, at Christian udvikler fagpolitiske standpunkter i kontrast til de standpunkter, der formuleres ud fra positionen som selvstændigt erhvervsdrivende.

Problemtolkningen vedr. ledelsespolitikken er sammenfaldende med fx de tillidsvalgtes. Christian interesserer sig for virksomhedens drift og økonomi men uden identifikation med ledelsen og koncernledelsen. Tilgangen til ledelsespolitikken er kritisk med baggrund i både hans ledererfaringer og den nuværende underordningen i en hierarkisk organisation med en langsommelig og centralistisk beslutningsstruktur. Det gælder endvidere kritikken af værkførerlaget og konsekvenserne af effektivitetsmålsætningen. Værkførerne *"kender ikke en skid til produktionsmaskinerne."*

De udstikker ikke klare retningslinjer for deres folk. De accepterer rod og manglende oprydning i produktionen. De planlægger ikke produktionen forud, og er i stedet nødsaget til at *"stresse folk i produktionen: "Nu skal I skynde jer!""* De bekymrer sig i for ringe grad om sikkerhedsreglerne overholdes: *"Hvis du går ind og kritiserer dem og retter på dem, så bliver de pissesure."*
Problemtolkningen vedr. interessevaretagelsen bygger på forståelsen for kollektivitet. Fælles koordineret lønforhandling er nødvendig i kontrast til Christians tidligere praksis, som byggede på individuelle aftaler, og hvor alt ikke behøvede at blive skrevet ned. I fabrikken vil individuel forhandling være uhensigtsmæssig både for ledelsen, som ikke vil kunne overskue de individuelle forhandlinger, og for industriarbejderne, hvor imellem der vil opstå misundelse og spild.

Angående sikkerhedsarbejdet observerede jeg et møde for fabrikkens timelønnede sikkerhedsrepræsentanter, hvor Christian deltog. Mødet udviklede en omfattende kritik af sikkerheden, arbejdsmiljøet samt af ledelsens manglende indskærpelse af værkførernes ansvar som sikkerhedsledere. Christians synspunkter skilte sig ikke ud fra SID'ernes synspunkter, og han argumenterede på mødet imod at holde igen med krav til sikkerhed og arbejdsmiljø af hensyn til økonomi:

"Der er en lovgivning. Folkene skal man nok ikke sætte i en dårlig situation. Hvis det nu er med udsugning, og at de står i nogle giftige sager, så skal vi have det repareret. Det er klart, sådan er lovgivningen. Sikkerheden og folks sikkerhed og ting og sager, den tror jeg ikke man skal gå på kompromis med, altså pengemæssigt set."

Fagforeningskritikken betyder således ikke, at Christian ikke kan arbejde for de kollektive interesser på sikkerhedsspørgsmålet.

Vedr. konfliktmuligheden divergerer Christians holdning til industriarbejdernes. Christian er principielt imod konflikter for at fremme fagpolitiske interesser. *"Det kan firmaet ikke være tjent med. Du kan ikke holde en produktion. Du har jo en kunde, som du skal producere til. Det tænker de ikke på, de folk som gør sådan noget der. Det er ringe, at folk de strejker. Det kan man ikke tillade sig overfor sin arbejdsgiver."* Demokratiet skal imidlertid respekteres, hvis der er et flertal for konflikt. Reparatørerne var i udgangspunktet ikke omfattet af den overenskomststridige strejke, men Christian (og hans kollegaer) accepterede, at de *"blev jaget hjem"* af de strejkende. *"Det er man nødt til. Det må det være. Det er det demokrati, vi har her i landet."*

I kollektivteoretisk forstand ud fra Lysgaard er Christian ikke kollektivmedlem trods de sammenfaldende interesser. Han står i opposition på organisationsspørgsmålet, som er et vitalt spørgsmål for nogle af kollektivets opinionsdannere og ledende medlemmer. I deres problemtolkning står kollektivet mindre enigt og stærkt i interessevaretagelsen, jo flere arbejdere, der står uden for kollektivet. Christian udtrykker i interviewet ingen interesse i at udvikle et fagpolitisk alternativ til SID. Han markerer dog en selvstændig praksis i forhold til SID i organisationsspørgsmålet. Han vil ikke underlægge sig SID's krav om, at han skal melde sig ind i Metal eller SID for at modtage valg som SR. Han anbefalede også i ugen op til lukningen en kollega indmeldelse i Kristelig A-kasse, hvilket objektivt set underminerer kollektivet og fagforeningen ud fra de ledende kollektivmedlemmers problemtolkning. På disse to spørgsmål reagerede kollektivets opinionsdannere derfor skarpt på Christians praksis.

### 8.6.5 Sammenfatning og perspektivering

Interviewanalyserne af Henrik, Metal, med et korterevarende medlemskab af Fagforeningen Danmark, Poul, Metal, der overvejer Fagforeningen Danmark, samt Anni og Christian, begge medlemmer af DKF, sammenfattes nedenfor på tværs af materialet under hovedpunkterne: 1) begrundelser for medlemskab, 2) den principielle fagforeningsopfattelse, 3) stilling til interessevaretagelsen i virksomheden og 4) argumenter som betydende for medlemskab.

Ad. 1. Angående begrundelser og overvejelser om medlemskab af faglig organisation viser materialet sammensatte begrundelser for medlemskab. Begrundelser eller overvejelser om medlemskab af de konkurrerende fagforeninger begrundes økonomisk af Henrik, Anni og Christian, mens den fagpolitiske begrundelse har forrang hos Poul, som sekundært begrunder medlemsorienteringen med økonomi.

Den økonomiske begrundelse korresponderer med især Henriks og Christians liberalistiske værdisæt om, at ting skal være til nytte. Materialet viser imidlertid, at også fagpolitiske, ideologiske eller politiske holdninger skal tillægges betydning for at forstå medlemsorienteringen. Holdningen til medlemskab kan ikke reduceres til et nyttemaksimerende motiv om at spare penge. Her kommer andre holdninger frem ud over det økonomiske argument som forklarende. Fagpolitiske, ideologiske eller politiske holdninger til aspekter af LO-fagforeningernes funktion og interessevaretagelse træder så klart frem i interviewene, at man kan overveje, om den økonomiske begrundelse, industriarbejderne angiver for at fravælge LO-fagforeningerne, ville sætte sig igennem, hvis de ideologiske og politiske holdninger var nogle andre.

I begrundelserne for fravalget af LO-fagforeningerne fremtræder ideologiske, fagpolitiske eller politiske begrundelser som betydende, og Henriks, Pouls, Annis og Christians fagforeningsopfattelser kan ikke forstås gennem en opfattelse af individet, der opererer med et rationelt kalkulerende menneske med givne egennyttige interesser i at nyttemaksimere sin økonomi.

Begrundelserne indeholder en kritik af SID's fagforeningsaktivitet mod virksomhederne og hævdelse af foreningsfriheden og den personlige frihed over for fagbevægelsens kollektivisme. De konkurrerende fagforeningers betoning af organisationsfriheden og et individuelt frihedsbegreb er stærkt sammenfaldende med Henriks og Christians ideologiske holdninger og med Annies ønske om selvstændiggørelse. Orienteringen mod de konkurrerende foreninger og fravalg af medlemskab af LO-fagforeningerne må forstås på baggrund af disse industriarbejderes socialisation, Poul undtaget. Hermed er fokus på de ideologiske og politiske holdninger til fagforeninger begrundet for at forstå valg af organisation.

Tre ud af de fire industriarbejdere, Henrik, Anni og Christian er førstegenerationsarbejdere, hvor en fagforeningsmæssig socialisation ikke har fundet sted. Henrik og Christian har liberalistiske værdier, som påvirker deres stilling i fagforeningsspørgsmålet. Ligeledes påvirkes deres stillingtagen af selvejebevidstheden, som for Henrik trækker ham i retning af at ville etablere sig som selvstændig i et fælleseje sammen med venner, og for Christians vedkommende er analyseret ud fra hans stilling som medejer af en privat virksomhed. Christian reflekterer sin sociale status såvel ud fra arbejdsgiverpositionen som en position som lønarbejdende, og ud fra arbejdsgiverinteressen formuleres et principielt forbehold overfor fagforeningernes nødvendighed, om end deres tilstede-

værelse anerkendes. Analyserne af Henriks, Annis og Christians livshistoriske fortællinger understreger et generelt aspekt ved industriarbejdernes sociale sammensætning og deres faglige og politiske bevidsthed: En forholdsvis stor andel af industriarbejderne er ikke socialiseret i et traditionelt arbejderklassemiljø, men har en baggrund i landbruget, i de selvstændige erhverv eller i private funktionærmiljøer. I stedet for en fagforeningsmæssig socialisation er de opdraget med liberalistiske værdier, som påvirker deres stilling i fagforeningsspørgsmålet.

Den fjerde interviewede, Poul, er opvokset i et aktivt socialdemokratisk miljø. Pouls argument for en eventuel udmeldelse er en interessebetonet kritik af fagforeningens manglende evne til at sikre hans tryghed gennem beskæftigelse. Det er funderet i hans arbejdslivsforløb fra en beskæftigelse som arbejdsleder til beskæftigelse som industriarbejder. Og funderet i en aktuel utryghed i forbindelse med afskedigelser samt et usikkert fremtidsperspektiv på arbejdsmarkedet.

Pouls orientering mod Fagforeningen Danmark bryder med hans fagforeningsmæssige socialisering, men spørgsmålet er, hvor meget til stede fagforeningstilknytningen har været i bevidstheden i den mangeårige beskæftigelsesperiode som arbejdsleder. Bruddet kan være sket på et tidligere tidspunkt, og den aktuelle fagforeningsorientering er ikke stærk, men præget af modsætninger. I det faglærte fællesskab genopleves en identifikation, og fagforeningsorienteringen aktiveres igen, men da dette fællesskab ophører, fungerer den fagforeningsmæssige socialisering ikke vejledende for praksis i en situation, hvor Poul holder både arbejdsgivere, men især fagforeningen, ansvarlig for sin situation.

Ad. 2. Angående de fire industriarbejderes principielle indstilling til fagforeningen som interesseorganisation er der modsatrettede holdninger. Henrik, Anni og Poul ser fagforening og kollektivitet som nødvendig for at varetage lønarbejdets interesser. De støttede konfliktmuligheden i sidste instans som fagligt middel for at kunne forbedre vilkårene. Christian derimod argumenterer på den ene side for sammenholdets logik og erkender ud fra denne logik, at en enhedsorganisation for alle timelønnede ville stille kollektivet stærkere overfor ledelsen.

På den anden side udtrykte Christian reservation overfor fagforeningens nødvendighed set ud fra arbejdsgiverinteressen. Der udvikles en stærk ideologisk og politisk kritik af fagforeninger samtidig med, at Christians erfaringer fra lønarbejdet optræder som kontrasterfaringer. Interessespørgsmål er nogle gange sammenfaldende og andre gange divergerende med kollektivet. Christian ser sig selv som en del af kollektivet i social, men ikke i fagforeningsmæssig forstand. Hans udmeldelse af Metal og hans opposition imod SID'erne i fabrikken er udtryk for en principiel kritik af fagforeninger. Ud fra arbejdsgiverbevidstheden var Christian principielt imod at anvende strejken som et middel for interesserne, men anerkendte, at han var underlagt industriarbejdernes demokrati på faglige møder som højeste instans for beslutning af faglige skridt. I en strejkesituation gik han hjem i stedet for at tilbyde sin arbejdskraft til ledelsen. Han føler sig demokratisk forpligtiget på at bøje sig for flertalsafgørelserne i fællesskabet. Christians stilling til det faglige demokrati og interessevaretagelse i virksomheden nuancerer den opfattelse af kristeligt lønarbejdende, som fremgår af undersøgelser af HT-konflikterne i 1984 og 1990, hvor udbrydere af SID stillede sig uforsonligt til det faglige fællesskab og demokratiet på arbejdspladsen (Groth & Johansen: HT konflikterne 1984 og 1990. 1990).

Endvidere havde Henrik modsatrettede synspunkter på spørgsmålet om fagforeningens nødvendighed. Gennem konflikter i tidligere virksomheder har han erfaret kollektivitet som en positiv værdi. Som sikkerhedsrepræsentant havde han erfaringer for at træde op imod magtudøvelse ved hjælp af selvbevidsthed og kollegaernes støtte og opbakning. På den anden side har diskursen om, at fagbevægelsen har udspillet sin rolle, betydning. Fagforeningernes kritik af arbejdsgiverne giver Henrik associationer til fagbevægelsens ideologi, som ikke er forenelige med de samfundsmæssige billeder, han har fra sin socialisation.

Ad 3. Angående problemtolkningen af vilkårene i virksomheden havde ingen af de fire industriarbejdere en mindre kritisk holdning til ledelsen og vilkårene end de øvrige industriarbejdere. Men der kunne spores en betydelig stærkere virksomhedsloyalitet hos Anni og en stærkere ideologisk tilslutning til en virksomhedsøkonomisk forståelse hos Christian. Og hos Henrik og Christian en mindre tilslutning til normen om ikke at arbejde over, mens andre kollegaer var i opsagt stilling. Eksemplet om overarbejdet viser, at Henrik og Christian ikke er forpligtet på arbejderbevægelsens klassiske solidaritetsforståelse, der ideologisk viser hensyn til alle, der har samme vilkår. Henrik følte sig ikke normativt forpligtiget på en praksis ud fra denne forståelse. Hans solidaritetsforståelse henviser til hverdagslivet i produktionsgruppen og til et interessebaseret sammenhold, men ikke til solidaritet som udstrakt til et generaliseret ”vi” blandt industriarbejderne.

Særligt Anni og Christian brugte arbejdsfællesskabet og den faglige struktur og repræsentation til at fremføre interesser, Christian som sikkerhedsrepræsentant. Christian og Anni opfattede ikke, at de lukrerede på fællesskabet, og de tog begge initiativer på kollegaernes vegne. For Anni og Christian inkluderer det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen de strukturer, der er på arbejdspladsen for indflydelse, uden skelen til deres karakter, og de tager det for givet, at de kan benytte de kanaler, der er for indflydelse, herunder tillidsrepræsentanterne. Set i det lys betyder deres afvisning af et LO-medlemskab ikke en afvisning af det faglige fællesskab på arbejdspladsen. Det kollegiale og interessemæssige fællesskab gælder for Anni og Christian uanset organisationstilhørsforhold.

For Christians vedkommende må dette nuanceres. Christian gik uden om kollektivet og allierede sig med ledelsen, da han skulle vælges som sikkerhedsrepræsentant. Christian argumenterede principielt, og konkret fx omkring feriedagpengene, for et større fagforeningshensyn til virksomhedernes økonomi. Mens det virksomhedsøkonomiske rationale måtte vige for lønarbejderinteresserne i konkrete spørgsmål. Han kritiserede den metode, ledelsen anvendte for at opfylde effektivitetsmålsætningen. Som sikkerhedsrepræsentant argumenterede han for, at der skulle være råd til den lovpligtige sikkerhed uanset virksomhedens økonomi.

Samlet set, uanset de modsatrettede holdninger, de fire industriarbejdere fremlægger angående deres holdning til fagforeningsmedlemskabet, er fravalget af LO-fagforeningerne, selv om det er begrundet i fagpolitiske, ideologiske og politiske kritikpunkter, ikke udtryk for, at kollektiv interessevaretagelse afvises. De fire interviewede kan se fordele ved at få tilgodeset deres interesser via et fællesskab, men såvel virksomhedsinterne som eksterne forhold spiller ind for tilslutning til kollektivitet. Deres orientering mod de konkurrerende organisationer trækker dem ikke ud af den kollektive offentlighed på arbejdspladsen, hvor de indgår på lige vilkår med LO-medlemmerne, og nogle af dem er aktive heri.

Man kan sammenholde de fire industriarbejderes stilling til kollektiv interessevaretagelse med de øvrige modsatrettede oplysninger om de kristeliges praksis i arbejdsnedlæggelser mv., som er fremlagt i analysen ovenfor. Dette materiale kan ikke bekræfte Scheuers antagelse om, at en tilslutning til Den Kristelige Fagbevægelse er udtryk for, at man tager afstand fra at anvende faglige midler for at forbedre arbejdsvilkårene. Jf. kapitel 5 om forandringsprocesserne og de nye fagforeninger, hvor Scheuer refereres for dette ræsonnement.[186]

Dahl Sørensen mfl.s analyse af medlemmerne af Den Kristelige Fagbevægelse (jf. kapitel 5 og uddybende kapitel 13.1), viser, at DKF'erne oplever et fællesskab med ledelsen om at få virksomheden til at køre. På den anden side opleves interessemodsætninger til arbejdsgiveren. I overensstemmelse hermed kan der spores en stærkere virksomhedsloyalitet hos især Anni, men samtidig en bevidsthed om, at der eksisterer interessemodsætninger til ledelsen ud fra lønarbejdets vilkår.

Ad. 4) Angående en kollektiv offentligheds betydning for medlemskab viser materialet, at diskussioner om medlemskab forekommer i et ringe omfang. De tillidsvalgtes argumenter for fagforeningsmedlemskabet har ikke kunnet tiltrække de fire industriarbejdere. Argumenterne var: 1) at understrege de individuelle fordele ved medlemskab, 2) at understrege det kollektive med henvisning til et moralsk påbud om, at man bør være medlem, 3) at understrege det kollektive ved hjælp af tvang eller udelukkelse og 4) at understrege det kollektive gennem organisation og dialog.

Det normative argument om, at alle bør være medlem for at bidrage til den organisation, der har fremskaffet det kollektive gode, og at man i modsat fald 'nasser' på fællesskabet, havde ingen appel til de fire industriarbejdere. Henrik stillede spørgsmålstegn ved, om den kollektive repræsentation skulle have anerkendelsen for de gældende vilkår, og han indtog en distanceret position til den kollektive repræsentation. Poul stillede spørgsmålstegn ved, om det kollektive gode, der var forhandlet frem, havde nogen værdi for ham. Han ville have et andet gode, et arbejdsliv uden numerisk fleksibilitet, og hvis dette ikke var muligt, et fleksibelt ansættelsesforhold på færre timer om ugen for at bevare sin tilknytning til arbejdsmarkedet, og han holdt især fagforeningen ansvarlig for, at dette ikke kunne sikres. Anni gik i en forsvarsposition i dialogen med tillidsrepræsentanten, fordi hun ikke ville anerkende argumentet om, at hun 'nassede' på fællesskabet, når hun var mindst ligeså fagligt dygtig og effektiv som kollegaerne. For Christian var argumentet uden betydning sammenholdt med hans bevidsthed som medejer af privat virksomhed. På denne baggrund synes det normative arguments betydning at kunne afskrives, hvilket kan understøttes af, at SID'erne ikke rekrutterede på dette argument i den tid, organisationsarbejdet fandt sted.

Derimod viste undersøgelsen, at et pres og udsigten til social eksklusion kan have en betydning. For Poul var dette tilfældet. Han accepterede at skifte faglig organisation fra Lederne til Metal, fordi de øvrige faglærte på arbejdspladsen forventede dette af ham, og fordi medlemskabet gav Poul en identifikation med det faglærte fællesskab. Det normative argument om, at man bør være medlem, kan indgå som begrundelse i et sådant pres, men ellers synes det normative argument ikke at have haft nogen selvstændig betydning i denne case.

[186] Jf. Steen Scheuer, kapitel 5.

Den nytteorienterede argument for den enkelte havde en betydning. Det var begrundelsen for, at Henrik skiftede fagforening to gange mellem Metal og Fagforeningen Danmark. Dette argument søgte kollektivet at anvende, men argumentet blev problematiseret, da andre industriarbejdere, der havde meldt sig over i Fagforeningen Danmark, fik en tilfredsstillende service. Analysen viser endvidere, at liberalistiske værdier, samt ideologiske, fagpolitiske og politiske holdninger til fagforening og samfund er medstrukturerende for, hvordan den enkelte anskuer fagforenings-spørgsmålet, og at disse holdninger og temaer er vigtige for den faglige organisation at forholde sig til for at tiltrække medlemmer til en enhedsorganisation. Betydningen i forhold til kollektivets fagpolitiske linje og argumentationer er her, at både det normative og det nytteorienterede argument har en begrænset effekt. Det normative argument er ikke refleksivt i forhold til, hvordan lønarbej-dersituationen erfares, og det nytteorienterede argument er begrænset af, at der er andre udbydere på markedet for fagforeningsmedlemskab, der kan tilbyde ydelsen til en lavere pris.

Materialet viser, at der var informationer, som enkelte af de interviewede ikke havde til deres rådighed, når de skulle træffe valg om medlemskab. De kunne derfor komme til at vælge forkert som i Henriks tilfælde, hvor han måtte skifte tilbage til Metal igen. Materialet viser også, at der var nogle argumenter, som ikke var fremme i diskussionen, og som nogle af de interviewede ikke kendte til. Det gjaldt fx argumentet, der knytter sig til den kollektive rationalitetsform om, at kollektivet ville komme til at optræde mere enigt og stå stærkere i forhandlinger med ledelsen, hvis alle var medlemmer af den samme organisation. Endelig viste interviewet med Anni og tillidsre-præsentanten, at ikke alle argumenter har gyldighed i den kollektive diskussion: Anni kunne ikke hævde et stærkt egennyttigt argument for at stå uden for.

## 8.7 Interessevaretagelse og læreprocesser

### 8.7.1 Indledning

Formålet med dette kapitel er at beskrive og analysere, hvilke bevidsthedsformer om lukningen, der eksisterer. Hermed danner kapitlet også afsæt for næste kapitel om en erfaringskonference for de tillidsvalgte, hvor bl.a. lukningen blev diskuteret. Lukningen er den ultimative udfordring for kollektivet, og dermed principiel interessant for afhandlingens hovedproblemstilling om formulering af interesser. Men i forhold til lukningen tog kollektivet få initiativer i situationen. Analysens hovedvægt er derfor lagt på at reflektere bevidsthedsformerne teoretisk, hvor praksis i interessevaretagelse trækkes ind i analysen inden for denne ramme. Analysen af bevidsthedsformerne sker ved hjælp af Kurt Aagaard Nielsens begreber om realitetsmagten og arbejdets sociale orientering, Pierre Bourdieus habitus-begreb samt Thomas Leithäusers tema-horisont skemaer. Tillidsrepræsentanternes refleksioner i de to kontekster, henh. fabrik og erfaringskonference, anvender jeg til at illustrere kollektiv erfaringsbearbejdning samt at indkredse hvilke betingelser, der er for fagpolitisk læring.

Indledningsvis skal selve lukningssituationen kort beskrives ud fra mine observationer og interview i ugerne op til lukningen. Lukningen var slutpunktet på en langstrakt periode med mellemliggende fyringsrunder over en 6 måneders periode med uvished blandt industriarbejderne.

Koncernledelsen placerede ekstra produktion for at få denne med i årsregnskabet, og ledelsen etablerede overarbejde i et stort omfang i måneden op til lukningen for at opfylde dette mål. Til samarbejdsudvalget meddelte ledelsen, at fabrikken ville blive videreført, hvis den samlede ordrebeholdning til de danske fabrikker tilsammen ville svare til 1000 timelønnedes beskæftigelse. Dette svarede til en ordretilgang på 350 fuldtidsstillinger eller omtrent det dobbelte af, hvad der aktuelt var beskæftiget i fabrikken. Ledelsen udskød i halvanden måned beslutningen om fabrikkens fremtid. Tillidsrepræsentanterne ville til sidst ikke tage ansvaret for at formidle ledelsens budskab videre, et budskab som de tilmed opfattede som uklart. Tillidsrepræsentanterne pressede ledelsen til at holde et informationsmøde i en af produktionshallerne, hvor ledelsen fortalte, at der ikke var noget nyt, og at den ikke vidste noget. I ugerne op til lukningen faldt arbejdsdisciplinen markant. Pauserne blev længere, der var snak i smågrupper á to til tre i længere perioder ad gangen, og fraværet steg. Der var kollektivt fravær fra produktionen, ved enkelte lejligheder frustrerede bemærkninger om at sabotere den, og enkelte steder var der skrevet ironiske kommentarer hen over ledelsens opslag om dens visioner til personalepolitikken. Samlet set var situationen præget af bekymring for at miste arbejdet og afmagt over for udsigterne til den forestående lukning, samt enten tilfredshed, accept eller modvilje mod det kommende vejledningsforløb i opsigelsesperioden.

Der foregik ingen organiseret diskussion blandt industriarbejderne om lukningen, men interviewanalyserne viser imidlertid, at industriarbejderne havde udviklet fælles forståelser om den situation, de og virksomheden stod i. Situationen var reflekteret på en særlig måde derved, at en række økonomiske, teknologiske og politiske forestillinger og argumenter om, at lukningen var uundgåelig, var enslydende eller pegede i samme retning. Herved fremkom ved tematiseringen af virksomhedens situation et centralt træk ved kulturen: Der måtte være en uofficiel offentlighed, som havde produceret disse forestillinger og argumenter. Desuden eksisterede alternative forestillinger og kritikker, men overvejende uden at være koblet sammen med et handlingsrettet perspektiv.

Ud fra Thomas Leithäusers tema-horisont skemaer kan man fortolke de enslydende argumenter som et produkt af overvejelser reflekteret individuelt og kollektivt i kulturen. Ordretilgang, fyringsrunder og beskæftigelsesudsigter var drøftet i de nære kollegarelationer, og i interviewene bliver nogle af disse overvejelser kaldt frem som modsatrettede holdninger og argumenter i forhold til at bevare eller lukke denne særlige produktion. Forestillingerne og argumenterne analyseres ved hjælp af Kurt Aagaard Nielsens realitetsmagtsbegrebet, som jeg operationaliserer til økonomisk, politisk og teknologisk realitetsmagt for at strukturere materialet. Endvidere viser analysen, at socialisationen og tidligere arbejdslivserfaringer har betydning for forestillinger om skæbnebestemt livsforløb og accept af underordning i samfundets hierarki.

### 8.7.2 Realitetsmagtsbegrebet

Kurt Aagaard Nielsen søger at forklare arbejdernes forhold til markedsøkonomi og de forhold, der produceres under, ved hjælp af begrebet realitetsmagt.[187] Begrebet sigter til, at præmisser og vilkår for arbejdet fremstår som objektiveret sagstvang. Maskineri, teknologi og markedsvilkår fremtræder som indlysende, uundgåelige eller utilgængelige for kritik. Beslutningsadgangen sker gennem virksomhedens hierarkiske strukturer og fremstår som en realitetsmagt.

Med arbejdets sociale orientering forstår Aagaard interessen for social nyttig produktion. Arbejdet og produktet kan her ses som nyttigt for samfundet, og der formuleres en interesse herfor. Bevidstheden om arbejdets sociale orientering kan være frigørende for udvikling af arbejdets samfundsnyttige potentialer. Arbejdere kan foreslå ændringer i det produkt, de laver; interessere sig for hvordan produktionen påvirker det ydre miljø; foreslå andre produkter; organisere arbejdet på andre måder og udvikle et større engagement og demokrati i arbejdet. Omvendt kritiserer Aagaard den nuværende organisering af industriarbejdet som realitetsmagt og arbejdernes instrumentelle arbejdsorientering som forhindringer for, at man kan se arbejdet som samfundsmæssigt nyttigt arbejde, der er vigtigt for samfundet at opretholde og udvikle.[188]

Forestillingerne om realitetsmagten kommer frem i materialet på forskellige måder. Jeg vil benytte interviewet med Jørgen, 50 år, som indgang til at analysere, hvordan forestillinger om realiteten fremstår. Jørgen har gået og diskuteret virksomhedens situation meget med sine kollegaer, men er nået frem til, hvad der kan ses som en skæbnebestemt indordning under de samfundsmæssige vilkår. Han udtrykker en bestemt tendens i materialet, som indeholder en accept af den virksomhedsøkonomiske og teknologiske rationalitet, en overvejende instrumentel opfattelse af arbejdet, og på den anden side (forsigtigt formulerede) forestillinger om et samfundsnyttigt rationale, som overskrider den nuværende horisont for produktionen. Jørgen fortæller, at han og kollegaerne i lang tid har gået og undret sig over, at de kunne være ansat så længe i fabrikken, uden at de blev fyret. Men som situationen er nu: *"Når der ikke længere er ordrer, så er det klart, at det går ud over os."* Han betragter fabrikkens situation hen mod lukning som uundgåelig: *"Der er en salgssituation på markedet", "vi kan da godt se, at det her det tjente da ikke penge nok", "bygningerne er for sm*å" og *"de tekniske faciliteter vil blive utidssvarende."* Disse forklaringer på at fabrikkens situation er repræsentativt for interviewmaterialet.

[187] Kurt Aagaard Nielsen, 1996, 1999, 2003.
[188] Kurt Aagaard Nielsen. 1999.

Jørgen taler på en nøgtern og eftertænksom måde, med sproglige vendinger som: *"Det (det samfundsøkonomiske regnestykke, EC) kan vi på gulvet ikke sætte os ind i."* Vedr. at rejse en forespørgsel om fabrikkens overlevelse: *"Det er ikke noget, vi fra gulvet kan tage op."* Vedr. at rejse en debat om industriens samfundsgavnlige betydning siger Jørgen:

"Ja, det ku' man godt … det tror jeg bare ikke, at der er ret mange ansatte på gulvet, der kan, de har jo ikke ordet i deres magt som mange højere uddannede. Derved tror jeg, at den diskussion den vil faktisk være tabt på forhånd. Jeg tror ikke, der bliver ret meget med læserbreve og sådan noget og skriverier. Det tror jeg ikke. Men man kan sætte sit kryds, når der er valg. Det er nok det tætteste, vi kommer den politiske styring."

Interviewteksten indeholder udtryksmåder, der peger på en forestilling om tilværelsen som given ud fra socialisation, forstået i forlængelse af Pierre Bourdieus habitus- og kapitalbegreber. Habitus disponerer for bestemte synsmåder og praksisformer og tenderer til at ekskludere andre, der udfordrer de synsmåder og praksisformer, der stammer fra socialisationen. Efter Jørgens tænkemåde er der bestemte færdigheder, som arbejderne ikke mestrer, og livsvilkår, som ikke står til at ændre. Det ses i vendingerne, der karakteriserer socialt og kulturelt betydningsfulde ting på en selvfølgelig måde: *'jydernes måde at tænke på' … 'det kan vi på gulvet ikke sætte os ind i' … 'vi har ikke ordet i vores magt' … 'den diskussion, den er tabt på forhånd'.* Jørgen har vanskeligt ved at se sig selv og sine kollegaer rejse en debat om industriproduktionens samfundsnyttige karakter i et beskæftigelsesperspektiv. I en sådan samfundsmæssig debat vil de ufaglærte komme til kort over for de højtuddannede, som han antager, dominerer den offentlige debat.

Jørgen tilkendegiver en på forhånd given underlegenhed i den samfundspolitiske debat om fabrikkens fremtid. Denne underlegenhed kan forstås i forlængelse af Bourdieus opfattelse af, hvordan samfundets dominerende grupper i kraft af deres kapital kan få opbakning fra de dominerede og dermed få accept af en given definition af virkeligheden. At virkeligheden ikke kan udledes efter et sæt alment gyldige principper betyder, at dem, der tilslutter sig virkelighedsopfattelsen, har en ret til at blive præsenteret for, hvad der begrunder virkeligheden, og hvad den indebærer. På den anden side siger det at påføre andre en virkelighedsopfattelse, at den står ved magt, ifølge Bourdieu. For Jørgen er der en samfundspolitisk debat om bl.a. industriens udvikling, som domineres af virksomhedslederne og de højtuddannede. Deres virkelighedsopfattelse accepterer han på forhånd. Fordi de besidder den symbolske og kulturelle kapital kan de opnå tilslutning til deres opfattelse af situationen fra andre grupper som den alment anerkendte opfattelse.

Jørgen har en instrumentel holdning til arbejdet, men formulerer en forsigtig positiv interesse for arbejdets samfundsnyttige værdi, uden at det ud fra interviewanalysen fremstår som en forpligtigende holdning.

"Jeg tror nok, der er en positiv indstilling til det (produktet, EC). Der er i hvert fald ikke en negativ indstilling til det. Det er nok det længste, vi kan strække os. Men altså, jeg er faktisk lige glad med det i arbejdssituationen, bare jeg får min løn, så kan jeg mene om det, hvad jeg vil."

Jørgen udtrykker en forsigtig interesse i produktets samfundsnyttige karakter. Han siger om produktet, at *"det er en god ide, og princippet er godt."* Han kan ikke overskue det energiøkonomiske regnskab, men hvis det ellers kan holde, så: *"er der ikke noget i vejen for det. Altså olie, det ved vi, at det får en ende, og det sviner da hele tiden."* På den anden side fortæller hans indsigt i

produktionen, at den efter hans mening er problematisk organiseret: *"Men der er altså også en stor forurening ved at producere dem. Det er der da. For det er olieprodukter, og sådan noget der. Og det skal jo på et tidspunkt skrottes, og så vil det jo give noget affald dér."* Denne kritik får ikke Jørgen til at trække støtten. Det var tilfældet for andre interviewede. De argumenterede for, at produktet ikke har en samfundsgavnlig værdi på grund af et uigennemskueligt energiregnskab. Jørgens kritik af produktets forurenende karakter kan imidlertid rummes indenfor Kurt Aagaard Nielsens teori om de frigørende potentialer i arbejdets sociale orientering, som netop kan udvikles ud fra erfaringer og kritik med den eksisterende produktion.

Nedenfor vil jeg uddybe argumenter og forestillinger operationaliseret til økonomisk, politisk og teknologisk realitetsmagt ud fra hele datamaterialet.

**Økonomisk realitetsmagt**

Den økonomiske realitetsmagt refererer ud fra det samlede interviewmateriale til, hvordan virksomhedens økonomiske forhold er tilgængelige, og hvordan disse forhold tolkes af industriarbejderne. Tilgængeligheden fremstår, som det er redegjort for vedr. koncernstrukturen, via den informations- og beslutningsstruktur, som koncernen sætter op. Industriarbejdernes fortolkning af virksomhedens situation foregår på grundlag af den viden, koncernledelsen lægger frem. På denne baggrund fremsatte tillidsrepræsentanterne et halvt år forud for lukningen et forslag om alternativ produktion. Dette var ikke en direkte problematisering af det virksomhedsøkonomiske rationale, men tillidsrepræsentanternes forslag repræsenterede en forestilling om, at den økonomiske udvikling ikke nødvendigvis er determineret. Der er andre måder en virksomhed og dens økonomi kan organiseres på til gavn for beskæftigelsen end den måde, som virksomhedsledelsen forestiller sig, at det skal ske på. Tillidsrepræsentanternes forslag var udtryk for, at de har alternative forestillinger om, hvordan virksomheden kan producere, og at de finder, at de har en rolle at spille i interessevaretagelsen herfor.

I interviewsituationen stod det virksomhedsøkonomiske rationale stærkt i argumentationen for lukningen af virksomheden. Stærkere konkurrence, stagnation på de vigtigste markeder, faldende overskud og overbeskæftigelse på fabrikkerne var de væsentligste og gennemgående begrundelser. Et synspunkt, der blev fremført (som i Jørgens eksempel ovenfor) er, at det var bemærkelsesværdigt, at arbejderne kunne være i beskæftigelse i så lang en periode, hvor virksomheden ikke havde fuld belægning af produktionsapparatet. Ifølge dette synspunkt satte virksomheden penge til ved at opretholde produktionen. Men der er andre ting i materialet, der peger på, at denne vurdering ikke har været manifest fra starten hos alle industriarbejdere.

Der fandtes modgående forestillinger om, at produktionen måtte opretholdes. Disse forestillinger henviste enten til produktionens samfundsøkonomiske gavnlige virkning som en af de førende eksportbrancher. Eller til, at produktionen var samfundsnyttig ud fra en energimæssig betragtning, og derfor burde eksistere ud over markedets egen organisering. Ifølge disse synspunkter kunne produktionen opretholdes og udvikles ved hjælp af en statslig energiplanlægning samt en genoptagelse af statslige støtteordninger til branchen.

Endelig er der passager i interviewet med Jørgen og med andre industriarbejdere, der peger på, at horisonten muligvis ikke har været lukket fra starten for dem alle, men at de netop har gået og vendt

og drejet argumenterne for og imod en lukning. Det er John, en af de tillidsvalgte, inde på, når han kommer ind på nogle af de tanker, han og kollegaerne har gjort sig gennem forløbet:

”Der, hvor jeg tror, det har været sværest at forstå – det er i hvert fald det fok siger … Det er det dér med: Hvordan kan det være at en branche, der vokser så eksplosivt, som den her, at der bliver færre og færre arbejdspladser? Dét er svært at forstå. Det er svært at forstå, at vi er det land i verden, der laver flest produkter overhovedet, vi er det land, der udvider vores produktion mest muligt, vi ligger i et område, der ekspanderer helt vildt, England er på vej, Polen er på vej, de baltiske lande og så videre, alt ting er på vej, og alligevel så lukker det. Dét kan være svært at forstå!”

**Politisk realitetsmagt**

Politisk realitetsmagt forstår jeg ud fra materialet som forestillinger om, at arbejdspladsens udvikling i et politisk beslutningsperspektiv er utilgængeligt for almindelige mennesker. Forholdet mellem individ og politik kommer frem i materialet på flere måder: Den ene måde er ud fra Jørgens eksempel som politisk afmagt. Denne afmagt er et produkt af socialisationen eller den selvforståelige arbejdspladskultur om de underordnedes underlegenhed i forhold til eksperter og politikere. Ifølge denne opfattelse er påvirkning af politiske beslutninger utilgængelig for almindelige mennesker. Resultatet er resignation overfor politiske beslutninger, som man ideelt set kunne ønske sig var anderledes.

En mere indirekte form for politisk realitetsmagt forstår jeg som adskillelsen mellem arbejdspladspolitik og samfundspolitik. Ud fra materialet kan der ses en opfattelse af faglig politik, der opdeler interessevaretagelsen i en økonomisk og politisk interessevaretagelse. Den økonomiske interessevaretagelse har virksomheden og koncernen som den lokale scene for interessevaretagelse. Den politiske interessevaretagelse har det parlamentariske niveau som scene gennem parlamentariske valg. Forestillinger om at udnytte det politiske niveau i interessevaretagelsen vedr. virksomhedsspørgsmål kan således ikke udgå fra arbejdspladserne selv. Handlingsanvisningerne for den arbejdspladsnære politik ligger ikke i selve situationen, men som anbefaling om at stemme på bestemte politiske partier ved et kommende valg.

Uanset disse opfattelser af, at det politiske niveau er utilgængeligt for direkte interessevaretagelse, viser interviewene en optagethed over forholdene på det politiske niveau begrundet ud fra beskæftigelsesinteressen. Et synspunkt i forlængelse heraf var, at opbremsningen af nationale støtteprogrammer for udvikling af energipolitikken var årsag til koncernens krise. Der blev herudfra formuleret et perspektiv om at ændre regeringernes politiske beslutninger og fremme statslige reguleringstiltag for en bæredygtig produktion af energi. Perspektivet var efter et folketingsvalg at få et andet energipolitisk flertal, som tilkendegav, at det ville genindføre og udvikle støtteordningerne. Men denne forestilling blev ikke formuleret som et anliggende for den fagpolitiske interessevaretagelse. En modgående opfattelse var formuleret som et liberalistisk standpunkt vendt imod statsstøtte til private virksomheder. Ifølge denne opfattelse var statsstøtte usund, sporene fra mange års erhvervsstøtte til tilbagegangsbrancher i industrien skræmte, og virksomhederne måtte klare sig selv.

Et særligt synspunkt var, at der eksisterede en forbindelse mellem økonomiske kapitalfraktioner og det politiske niveau. Branchens situation blev set som afhængig af styrkeforholdet mellem

økonomiske kapitalfraktioner indbyrdes og til det politiske niveau. Ifølge denne opfattelse påvirkede de multinationale olieselskaber de nationale regeringer til at bremse op for udbygning af den vedvarende energi for at favorisere oliekapitalens interesser. Denne kritik blev forlænget til også at omfatte en kritik af den danske ”olie-regerings" opbremsning af det danske udbygningsprogram for vedvarende energi. I denne forståelse er fabrikkens situation et resultat af en dominerende kapitalfraktions evne til på verdensplan at søge at nedbryde en konkurrerende branche for at sikre kapitalfraktionens økonomiske interesser.

**Den teknologiske realitetsmagt**

Den teknologiske realitetsmagt refererer til hvilke forestillinger, der fandtes om produktionens fortsættelse under forudsætning af en given teknologi- og produktudvikling. Der er her en entydig tendens i materialet, hvor industriarbejderne argumenterer for, at teknologi- og produktudviklingen begrænser produktionsmulighederne: Den produkttype, man udviklede i fabrikken, ville være utidssvarende på sigt. Produktionsanlægget ville være forældet på sigt i forhold til produkttypernes udvikling. Produktet var ikke så energivenligt, som det almindeligvis blev antaget. Produkterne kunne af eksterne transportmæssige grunde på sigt ikke produceres på fabrikken. Produktet kunne af transportøkonomiske grunde heller ikke på sigt produceres på de øvrige danske fabrikker, og produktionen her ville derfor også flytte til udlandet.

De enslydende argumenter vedr. teknologien ser jeg som udtryk for, at der har været en optagethed og uofficiel offentlighed blandt industriarbejderne om fabrikkens fortsættelse. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at langt fra alle de teknologiske fremskrivninger, som industriarbejderne foretog, var behæftet med dokumentation. Alligevel blev teknologirationalet anvendt negativt og begrænsende for alternative produktionsmuligheder. Her kan man antage, at teknologirationalet blev tilpasset en lukket horisont, hvor mulighederne for at videreføre fabrikken ikke var til stede.

Teknologiopfattelsen udtrykker således en forsvarspræget argumentation. Og hvis rationalerne bygger på en afmagt, så vil hverdagsbevidstheden producere en stribe grunde, der passer hertil. I interviewene rangordner industriarbejderne ikke deres begrundelser, men hvis den økonomiske markedssituation fremstod uafviselig for dem, så kan man antage, at de andre begrundelser bliver tilpasset hertil, og interviewene vil indeholde alle de ting, som de har talt om, og som bekræfter dem i dette. Herved kom teknologien til at fremstå som objektiv, med kun én teknologisk udviklingsmulighed, dvs. som teknologisk udviklingsdeterminisme.

Endvidere har teknologianvendelsen en betydning for, hvilke alternative forestillinger, der findes om arbejdets udvikling. Hovedtendensen i materialet viser en instrumentel arbejdsorientering, hvor arbejdet opleves som *”bare et stykke industriarbejde”* uden et meningsgivende indhold; et arbejde, som muligvis er helbredsnedbrydende, og som man udelukkende har for at tjene penge. Menneskelige behov for kreativitet og udfoldelse i arbejdet fortrænges eller fornægtes. Arbejdsresultatet kan tilskrives en vis faglig stolthed, men der var tale om en distanceret ligegyldighed til arbejdet og opgivelse af at få tilfredsstillet faglige og kreative behov gennem arbejdet. Det samfundsmæssigt nyttige arbejde fremtræder som fremmedgjort arbejde og den sociale orientering i forhold til det samfundsnyttige produkt er ikke til stede som bevidsthed.

### 8.7.3 Realitetsmagt og bevidsthedsformer

Afsættet for analysen har været, at realitetsmagten kan fremstå så entydigt, at forestillinger om alternativer ikke frembringes. Interviewanalyserne viser, at dette kan være en mulig fortolkning i denne case i forhold til at formulere forestillingerne i netop kollektive fora samt handle på dem. Bortset fra tillidsrepræsentanternes forslag om alternativ produktion. Interviewanalyserne viser imidlertid også, at forestillingerne i varierende grad hos de interviewede fandtes side om side med modsatrettede synspunkter. Forståelsen for arbejdets betydning er her central. For industriarbejderne var det at miste arbejdet med til at definere den aktuelle horisont. Denne situation er en særlig hård nødvendighed for hverdagsbevidstheden at forholde sig til. At forestille sig realiteten anderledes kan være krævende, hvis man skal åbne for ikke at acceptere en situation, hvor vilkårene fremstår så ufravigelige og logiske. Der er et læringspotentiale i en sådan situation, men omvendt kan tidligere erfaringer resultere i, at de forsvarsprægede mekanismer aktiveres. Hvis der er afmagt på spil, kan man antage, at hverdagsbevidstheden vil producere stribevis af grunde, der er tilpasset forklaringer hertil. Nogle af de forskellige forestillinger og argumenter, som er fremkommet, er illustreret i Figur 3 nedenfor.

**Figur 3. Forestillinger om lukningssituationen**

I den venstre side af figuren er bragt nogle af de argumenter, som bekræfter forestillingerne om lukningen. Højre side rummer forestillinger om, at realiteten kan være anderledes. Disse forestillinger har de fremlagt i interviewene og i de nære kollegarelationer. Ved interviewningen kommer de forskellige sider af denne bevidsthed frem som temaer og specifikke ambivalenser i forhold til temaerne. Slutproduktet er de økonomiske, politiske og teknologiske argumenter og den horisont, disse argumenter udtrykker og de reaktionsmønstre, der er analyseret ovenfor.

Nogle af temaerne er blevet diskuteret. Dette ses ud fra interviewanalyserne om referencen til de alternative forestillinger samt tillidsrepræsentanternes forslag om alternativ produktion. Dvs. at den bevidsthed, der afdækkes, dækker over større dialog om handlemuligheder, men det vil være et stort arbejde for dem at kvalificere den: Hvordan regner man efter vedr. økonomi og teknologi, opstiller alternativer, kontakter eksperter og politikere og kommer overens med deres rationalitet? Der skal en læreproces til for at føle sig stærke nok til at kvalificere og fremlægge synspunkterne i denne horisont. Og i den foreliggende situation har de været påvirket af en langstrakt periode med fyringsrunder, hvor de har følt sig afmægtige på spørgsmålet om beskæftigelsesudsigterne. På det foreliggende datagrundlag kunne forestillingen om at udvikle alternative scenarier nok ikke være sket med udgangspunkt i dem selv. Men den kunne være sket med hjælp ude fra. Fx fra en faglig organisation, der kunne bistå dem med at diskutere og kvalificere alternativerne samt hvilke forslag, de kunne bringe frem i forhold til forskellige scenarier for virksomhedens situation og udvikling.

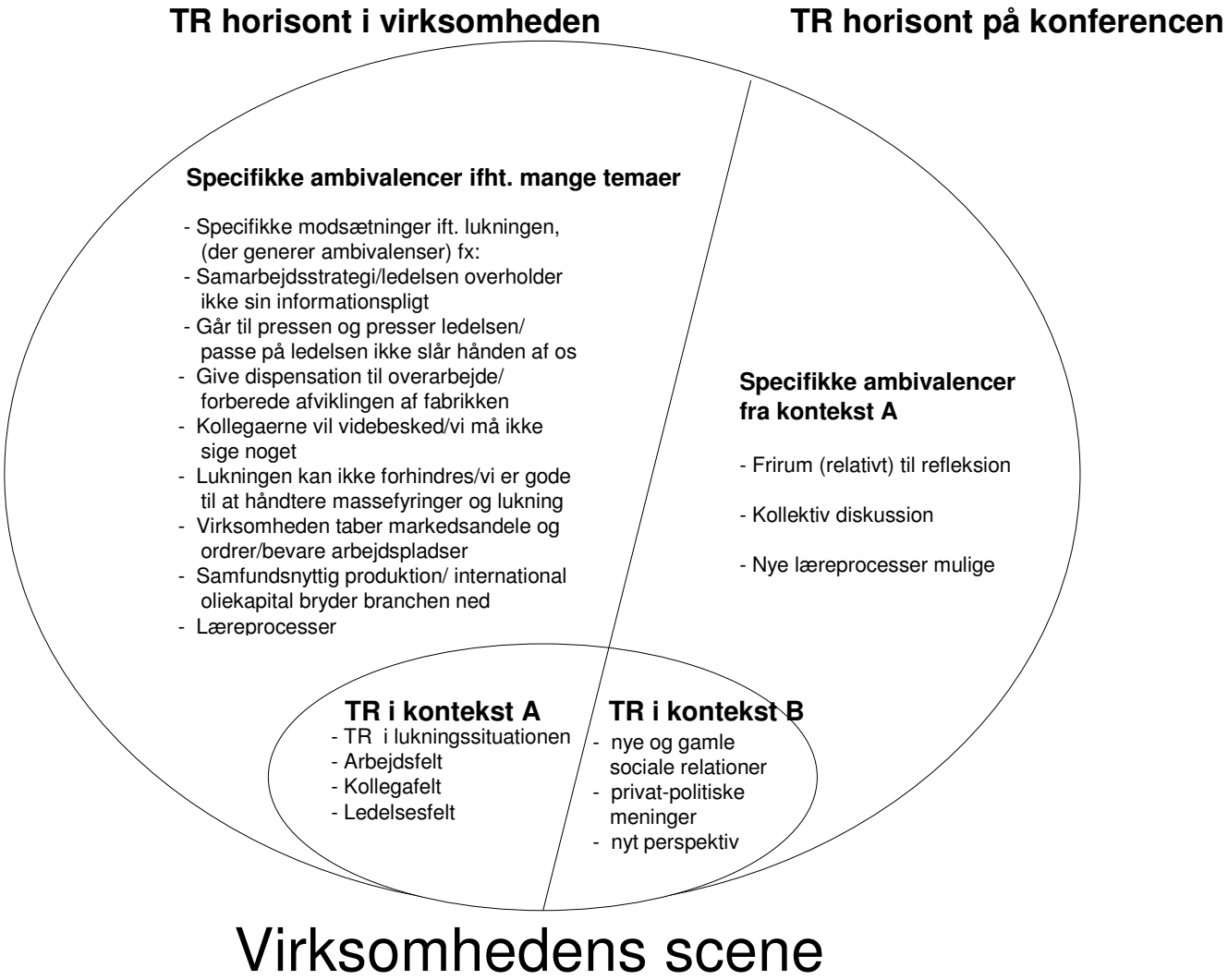
### 8.7.4 Tillidsrepræsentanternes tema-horisont skemaer

Tillidsrepræsentanternes bevidsthed og praksis er indeholdt i den generelle analyse ovenfor. Men der er derudover en særlig tillidsrepræsentantbevidsthed og praksis, der knytter sig til tillidsrepræsentanternes rolle i samarbejdsfeltet og til udarbejdelsen af den fagpolitiske linje. Disse skal analyseres særskilt i generaliseret form ud fra interviewene med tillidsrepræsentanterne og forløbet omkring lukningen.

Leithäusers teori om tema-horisont skemaer kan fortolkes således, at der altid vil være en handlingspalet af valgmuligheder for individerne i en kontekst på et givent historisk tidspunkt.[189] Dvs. at kontekst og erfaringer genererer bestemte horisonter samt hvilke løsninger, man kommer til at se og søger at omsætte til praksis. Men der er andre sider af handlingspaletten, som kaldes frem i interviewene og på konferencen for de tillidsvalgte. Undersøgelsen har i begge kontekster set tillidsrepræsentanterne, der producerer forskellige horisonter, som anskueliggøres i figuren og forklares nedenfor. Der er to forskellige horisonter i henh. virksomheden og på erfaringskonferencen, der er specifikke modsætninger, som tillidsrepræsentanterne oplever dem, og dertil hørende specifikke ambivalenser, som reflekteres i begge kontekster, og disse to forskellige kontekster giver forskellige muligheder for læreprocesser. I figuren er både de specifikke modsætninger for tillidsrepræsentanterne og nogle af deres øvrige individuelle opfattelser taget med.

[189] Jf. Thomas Leithäuser, kapitel 4.

**Figur 4 Tillidsrepræsentanternes tema-horisont skemaer**




I figuren er tillidsrepræsentanterne i kontekst A på virksomhedens scene, og de optræder som tillidsrepræsentanter i ledelsesfeltet og i kollegafeltet. Denne rolle og det udsyn, de har herfra, producerer modsætningsfyldte forestillinger om, hvordan de skal forholde sig til den situation, der er under udvikling. I denne position indtager de en række bestemte holdninger. Analysen viser, at de anskuer feltets modsigelser ud fra både samarbejdsrelationen med ledelsen og deres private holdninger og vurderinger, men at de handler i feltet som tillidsrepræsentanter. De betragter den horisont, der kommer til syne og diskuterer de muligheder, der ses herudfra. Fra denne position kan de trække på bestemte erfaringer fra samarbejdet med ledelsen og den fagpolitiske praksis og dens muligheder i det hele taget. Der foreligger et sæt potentielle læringsmuligheder her.

I kontekst B er de på erfaringskonferencen i en anden rolle og sammenhæng, hvor de på den ene side tænker tilbage til fabrikken på den måde, som de tænkte på, da de var tillidsrepræsentanter, og på den anden side tænker ud over denne sammenhæng. Deres privat-politiske synspunkter kan bringes i spil med en fagpolitisk erfaringsbearbejdning på en anden måde og med andre potentielle læringsmuligheder end i fabrikken. I kontekst B udvider horisonten sig (men erstatter ikke

horisonten i kontekst A), og de trækker både på de erfaringer og forestillinger fra kontekst A, men også på nye ideer og alternative forestillinger, som de lægger frem.

Modsætningerne i kontekst er fremlagt eller kan analyseres ud fra interviewene, mens ideer og alternative forestillinger i kontekst B fremkommer gennem erfaringskonferencens historiske tilbageblik og den efterfølgende tematiske diskussion (hvoraf nogle af synspunkterne også er fremlagt i interviewene). Ud fra Leithäusers teori er disse ideer og alternativer ikke helt nye, men har været til stede i bevidstheden. På konferencen trækker tillidsrepræsentanterne på noget, de har tænkt, men ikke nødvendigvis tænkt højt, og i hvert fald ikke gjort, mens de var i fabrikken. Dvs. at der er nogle bestemte temaer i en bestemt historisk situation og i en bestemt kontekst. Tema-horisont skemaerne skal tydeliggøre, at der knytter sig læreprocesser til bestemte horisonter, og at der er dele af bevidstheden og læringspotentialer, der ikke bliver udnyttet.

De specifikke modsætninger optræder i en kontekst, som kan karakteriseres ved, at tillidsrepræsentanterne var afmægtige på spørgsmålet om lukningen i måneder op til lukningen, og horisonten blev begrænset. Der kan peges på en række særlige faktorer, som er specifikke for tillidsrepræsentanterne.

1) Forhistorien har været vigtig. Fra den første massefyring har tillidsrepræsentanterne været i defensiven. Ved denne fyringsrunde præsterede de resultater ved at udøve indflydelse på procedurer og personalepolitikken, og de evaluerede ledelsens indsats og fik herigennem påvirket ledelsens håndteringer ved fyringsrunder til gavn for deres kollegaer. Dette taler for en styrket TR position, men indenfor den ramme, som koncernen satte op for virksomhedens udvikling. Samlet set kan de, som fyringsrunderne udviklede sig, have resigneret overfor udviklingen.

2) Indtrykkene fra SU-møderne kan være vigtige. Her stod koncernledelsen overbevisende stærkt i gennemgangen af koncernens økonomiske, produktionsmæssige og markedsmæssige positioner, som virkede som objektiv sagsgennemgang om fabrikkens situation og fremtid uden at være manipuleret.[190]

3) Samarbejdssituationen og de spilleregler, der er forbundet hermed, var væsentlige for, hvordan tillidsrepræsentanterne tænkte situationen og deres manøvremuligheder. Tillidsrepræsentanterne fremlagde ideer til, at virksomheden kunne sætte produktion af andre produkter i system. Da ledelsen sagde nej, arbejdede de ikke selv videre med ideen ud fra deres forestillinger om produktionens samfundsmæssige nødvendighed og beskæftigelsesinteressen.

4) På de to på hinanden følgende SU-møder, der blev holdt om fabrikkens lukning, forekom der ikke principielle forskelle i synspunkter. Foreløbige drøftelser vedr. personalepolitikken i afviklingsperioden fulgte ikke en skillelinje efter A-side og B-side. SU-mødernes forløb divergerede fra det gennemgående indtryk med A- og B-side repræsentanter som konfliktprægede eller fastlåste i modsatrettede standpunkter. På de efterfølgende SU-møder om tilpasning af personalepolitikken til lukningen forekom der uenigheder. Interessevaretagelsen var således ikke opgivet. Det var vigtigt at

[190] Data fra SU-møderne og de øvrige møder, der omtales vedr. lukningen, er tilvirket ud fra min tilstedeværelse og observation på møderne.

formulere sig om afviklingen af virksomheden, men interessevaretagelsen fik dog et begrænset sigte.

5) Fagbevægelsens rolle og tillidsrepræsentantrollen kan være af betydning. Fagforeningen var medudvikler af forslaget til et alternativ vejledningsforløb, men fagforeningen og fagbevægelsen har ikke været til stede som alternativt handlingsanvisende eller bidragende til kollektiv erfaringsbearbejdning. Decentraliseringsprocessen af aftalesystemet betyder i denne case åbenbart, at fagforeningen og fagbevægelsen står på sidelinjen, og at kollektiv offentlighed og erfaringsbearbejdning har svære vilkår. Opfattelsen af tillidsrepræsentantrollen kan være af betydning derved, at tillidsrepræsentanten skal kunne tingene selv og ikke bede om hjælp udefra. Denne holdning kunne spores blandt nogle af tillidsrepræsentanterne.

Samarbejdslinjen eller afmagten over, at de ikke kunne stille noget op, kan have haft en selvforstærkende virkning for de konkrete ideer, som tillidsrepræsentanterne arbejdede med, men ikke lagde frem eller holdt fast i overfor ledelsen. To eksempler kan illustrere dette:

Det ene eksempel omhandler et alternativt vejledningsforløb til det AF-forløb, som virksomheden foreslog. Tillidsrepræsentanterne fremlagde et skræddersyet forslag om et alternativ vejledningsforløb, som de havde fået fagforeningen til at udvikle. Da ledelsen afviste dette, fastholdt tillidsrepræsentanterne ikke forslaget, fordi de ikke i forhandlingssituationen kunne gennemskue, hvilket forslag der var bedst. Hermed holdt de ikke fast i de tidligere, og delvis negative erfaringer, fra vejledningsforløbene ved de tidligere fyringsrunder.

Det andet eksempel omhandler mulighederne for at udnytte en mulig presseomtale af virksomheden i forhandlingssituationen. Tillidsrepræsentanterne havde ved tidligere afskedigelsesrunder erfaring for, at tillidsrepræsentantnetværkets offentlighed på spørgsmålet i pressen påvirkede ledelsens håndtering af afskedigelserne. Med denne erfaring in mente havde de diskuteret forud for afviklingsforhandlingerne, at den væsentligste styrkeposition de havde, var at kritisere virksomheden i pressen. Forud for forhandlingsforløbet anvendte de ikke denne strategi, hvilket muligvis kan ses i sammenhæng med den opgivende stemning på grund af lukningssituationen. Men de lagde endvidere afstand til strategien, da de erfarede, at en af de øvrige tillidsrepræsentanter havde udtalt sig til en lokal tv-station om lukningen. På denne baggrund var de bekymrede for, om dennes udtalelser kunne skade forhandlingsforløbet.

## 8.8 Erfaringskonferencen for tillidsvalgte

I dette kapitel er fokus på fagpolitiske læreprocesser for tillidsvalgte. De fagpolitiske læreprocesser foregår på vidt forskellige måder og betingelser enten på tillidsrepræsentantuddannelsen eller uofficielt gennem hverdagspraksis i virksomhederne. I dette kapitel vil jeg beskrive et anderledes forløb fra en erfaringskonference, jeg afholdt sammen med de tillidsvalgte. Konferencen leverer et vigtigt bidrag til afhandlingens forskningsspørgsmål om fagpolitiske læreprocesser. Ideen til konferencen opstod, da de tillidsvalgte ikke fik organiseret en fælles erfaringsopsamling af det fagpolitiske arbejde efter lukningen. Mit formål med konferencen var at organisere denne erfaringsopsamling samt, at den kunne virke igangsættende for læreprocesser i det fagpolitiske arbejde. Konferencen skal således give de tillidsvalgte mulighed for at undersøge vilkår i den virkelighed, de har virket i, samt stimulere til refleksion om problemerne og mulighederne i det fagpolitiske arbejde.[191]

### 8.8.1 Metode for konferencen

Konferencens organisering er inspireret af fremtidsværkstedet som metode, men uden en tematisk opdeling i en kritikfase, en utopifase og en virkeliggørelsesfase. Den grundlæggende ide i denne metode er, at der skal skabes et frirum, der neutraliserer realitetsmagt og autoritetspersoner.[192] I frirummet kan deltagerne uden konsekvenser skabe og udvikle magtkritik og alternative forestillinger i relation til vilkårene i virksomheden. Fremtidsværkstedet har endvidere en eksperimentel karakter. Der lægges vægt på, at nye synspunkter og muligheder kan afprøves, og at man søger at komme fri af lukkethed og vanetænkning, som realitetsforholdene afsætter. Deltagerne tager udgangspunkt i deres egne erfaringer, som de fremlægger til diskussion. Samtidig er de i stand til at træde et skridt tilbage og se disse erfaringer som reguleret af de forskellige interesser i kontekst og diskutere andre ideer til, hvordan praksis kan gribes an.

Metoden for fremtidsværkstedet er anvendt som pædagogisk inspiration og tilpasset konferencens praktiske rammer. Gruppearbejde ud fra deltagernes erfaringer fik høj prioritet, og ligeledes fik fælles diskussioner af definerede temaer på baggrund af gruppearbejdet høj prioritet. I grupperne arbejdede deltagerne problemorienteret ved at finde frem til de begivenheder, som havde været særligt succesrige eller særligt problematiske for dem i deres hverv som tillidsvalgte. I plenum søgte min kollega og jeg at styre diskussionen hen imod de emner, hvor de tillidsvalgte 1) havde opnået resultater, 2) var løbet ind i problemer, 3) ikke havde udviklet svar og 4) ikke havde diskuteret det pågældende emne kollektivt. Der blev ikke taget temaer op, som deltagerne ikke fremlagde i plenum. I centrum for konferencen var erfaringer, problemer og perspektiver i den fagpolitiske linje.

---

[191] Konferencen blev afholdt som et heldagsarrangement på 9 timer i fagforeningens lokaler 3 måneder efter, at fabrikken var lukket. Der deltog 8 tillidsvalgte (4 kvinder og 4 mænd). 2 tillidsvalgte kunne ikke deltage på grund af arbejde eller anden årsag, og en var ikke interesseret. Det var ikke muligt at opnå en økonomisk bevilling til afholdelse af konferencen fra FIU o.a. Det bevirkede, at jeg opgav min oprindelige intention om, at konferencen blev forestået af betalte undervisere med erfaring i undervisning af tillidsvalgte, samt at konferencen skulle strække sig over to dage. En kollega fungerede sammen med mig som mødeleder.

[192] Robert Junk & Nobert Müllert: Håndbog i fremtidsværksteder. København. 1988. Aktionsforskningstraditionen har operationaliseret metoden i forandringsprojekter og uddannelse af tillidsrepræsentanter, hvorfra konferencedesignet også er inspireret, jf. vedr. teori og design Kurt Aagaard Nielsen, 1996. Vedr. analyse af værkstedsaktivitet er jeg inspireret af de analyser, der foretages i Peter Olsén, mfl. 2003, samt af Camille Gregersen mfl. 2005.

### 8.8.2 Konferencens diskussioner

Analysen af konferencens indholdsmæssige diskussioner om det fagpolitiske arbejde er struktureret efter tre temaer, som ud fra deltagernes gruppearbejde udgjorde hoveddiskussionerne: 1) Lukning og Politik, 2) Fagbevægelsen og lokale TR mod 'de gule' og 3) TR's rolle i forhandling og mobilisering.

Under temaet om lukningen blev der fra nogle af deltagernes side formuleret et politisk perspektiv om fabrikkens overlevelse rettet mod det politiske niveau for at påvirke til statslig regulering af branchens produktion af vedvarende energi på et højere niveau. *"Lukningen kunne ikke undgås"* på grund af teknologi- og produktudviklingen, som ifølge deltagerne ville sprænge rammerne for produktionsapparatet. Men: *"det ville have været værd at kæmpe for en forlængelse for 2 år."* Grundlaget for perspektivet om op til 2 års længere levetid var både at sikre arbejdspladser samt arbejdets sociale orientering. Dvs. det var også ud fra en forståelse af, at arbejdet var samfundsgavnligt ud over at være et lønarbejde. Generelt var deltagerne kritiske overfor produktionens virkning for arbejdsmiljøet og det ydre miljø. Det blev præciseret, at en fortsættelse af produktionen ikke måtte foregå under de usikre og psykisk belastende vilkår, som industriarbejderne havde oplevet de seneste 9 måneder.

Dette var et skift hos nogle af deltagerne i forhold til holdningerne i fabrikken. Det seneste år før lukningen havde tillidsrepræsentanterne gentagne gange prøvet at få ledelsen med til alternativ produktion. Da ledelsen ikke reagerede positivt på dette, indstillede de tillidsvalgte sig på ledelsens perspektiv. På konferencen blev relationen til ledelsen på dette spørgsmål kommenteret i form af: *"Firmaet var overhovedet ikke interesseret, så vi kunne ikke komme videre den vej" … "Du kan komme med dine ideer, men det er stadigvæk ledelsen og ledelsesretten til at bestemme og beslutte, hvordan og hvorledes, hvad der skal ske." ... "Ledelsen sad med alle informationer, vi kunne ikke få noget at vide op til SU møderne, og så kan du ikke handle på det."* Denne fremlæggelse var en fortælling om, hvad der var sket i historien og hvilke ideer og forestillinger, de havde haft i fabrikken. De prøvede at overbevise ledelsen om, at fabrikken skulle støttes med alternativ produktion, og da ledelsen sagde nej, gik de ikke videre med deres ideer til fagforeningen eller det politiske niveau.

Der var forskellige holdninger til, hvordan en aktivitet for at bevare fabrikken skulle organiseres. Fra én gruppe blev fremlagt en ide om, at man kunne ændre tingene ved at være *"Fagpolitisk aktive."* Denne gruppe pegede på et nyt niveau for interessevaretagelsen, brancheniveauet. Der måtte tages et initiativ for en samlet løsning for branchen og ikke kun som *"lokal politik og som et lokalt initiativ for vores fabrik, men som landspolitik."* Initiativet skulle bygge på en fagpolitisk aktivitet på tværs af virksomhederne i branchen og på fagbevægelsens magtressourcer i forhold til det politiske system. Et mindretalssynspunkt i gruppen fremlagde alternativt et forslag til en informationskampagne om konsekvenser af nedtoning af udbygning og forskning i vedvarende energi med rygrad i mediepersonligheder, forskere, analytikere mv. Deltagerne trak på deres erfaringer fra fagforeningsarbejde og bevægelsesarbejde samt politiske holdninger til samfundsudviklingen, som de kædede sammen med erfaringerne fra fabrikken på en ny måde. I fabrikken forbliver disse holdninger overvejende private holdninger. Når de fagpolitiske målsætninger skal formuleres, bliver samarbejdet med ledelsen medstrukturerende herfor. På konferencen, hvor der

var et frirum, formulerede de en ny platform for den fagpolitiske aktivitet ud fra deres standpunkt om, at samfundet kan påvirkes politisk gennem deres aktivitet.

I forhold til realitetsmagten viste diskussionen, at det virksomhedsøkonomiske rationale ikke kunne problematiseres ud fra den enkelte virksomhed. Forestillinger om politik blev udviklet til, at det politiske niveau er tilgængeligt for fagpolitisk interessevaretagelse. Virksomhedsøkonomien er i sig selv utilgængelig, men politik kan regulere markedet og derved virke tilbage på regulering af økonomien. Påvirkningen af det politiske niveau kunne opnås enten gennem et brancheinitiativ, der støttede sig på arbejdspladsernes og fagbevægelsens magtressourcer og kampagner eller gennem en mediebåret bred offentlighedskampagne. Teknologisk realitetsmagt stod ikke til at ændre, og dette var begrundelsen for, at fabrikken under alle omstændigheder måtte lukke efter 2 år, når produktudvikling mv. ville sprænge rammerne for produktionsanlægget. De tre forestillinger om realitetsmagt står ud fra konferencens diskussioner i forhold til hinanden således, at den politiske realitetsmagt blev modificeret og påvirkning gennem politik kunne ændre ved den økonomiske realitetsmagt under forudsætning af, at det teknologiske grundlag var til stede.

Under temaet 'Fagbevægelsen og lokale TR mod de gule' udviklede de et nyt synspunkt på baggrund af deres erfaringer med organisationsarbejdet: De kristelige kunne ikke organiseres alene gennem en aktivitet internt i fabrikken. Begrundelsen herfor var, at de som tillidsvalgte anvendte al deres tid og energi på den elementære interessevaretagelse. Organiseringen af de kristelige kunne derfor ikke alene være et lokalt ansvar for tillidsvalgte, men måtte også være fagbevægelsens ansvar. Opbygningsperspektivet internt i virksomheden blev fastholdt, men betinget af fagbevægelsens støtte med en central medie- og pr-kampagne. Grundlaget for en sådan mediekampagne blev i omrids stillet op som: 1) argumentation for fagforeningens eksistensberettigelse (varetagelse af interesser), 2) formidling af kampe og resultater, 3) argumentation for nye krav, hvor "kamp for arbejdspladser" var fagbevægelsens nye, vigtigste opgave, mens "kamp for løn" blev tillagt en mindre betydning og 4) oprydning i fagbevægelsens bureaukrati, pamperi og partistøtte. Mediekampagnen kunne understøttes ved at danne en faglig klub i fabrikken for SID'erne. Herigennem kunne der organiseres en bredere kreds af SID'ere omkring et socialt og fagpolitisk fællesskab. Ved et historisk tilbageblik på organisationsforholdene ved virksomhedens start blev der formuleret en anden måde, man kunne have grebet organisationsspørgsmålet an på: Hvis hovedfabrikkernes faglige klubber havde bistået med oprettelsen af en faglig klub, kunne der være blevet etableret en mere organiseret og målrettet argumentation til de kristelige ved ansættelse. Og der kunne være lagt et større pres på ledelsen for at opnå en uofficiel eksklusivaftale.

Temaet 'TR rollen mellem forhandling og mobilisering' indeholdt to hovedspor: Et spor om forholdet til samarbejdet og den fagpolitiske linje på dimensionerne samarbejdsorientering konfliktorientering; et andet spor om det kollektive opbygningsarbejdes betydning.

Temaets første hovedspor kan struktureres som en diskussion om samarbejdslinjen på dimensionerne samarbejdsorientering og konfliktorientering. Diskussionen fulgte i udgangspunktet de synspunkter, der var blevet lagt frem i TR-analysen. Et synspunkt var principielt imod strejke på grund af samarbejdslinjen og den TR-rolle opfattelse, der kan defineres herudfra. Endvidere pegede dette synspunkt på det meningsløse i at strejke, fordi firmaet som eneste part fik gavn af strejken. Et andet synspunkt var for strejke på enkeltspørgsmål, fordi ledelsen pressede for hårdt på med sin

politik eller afviste forespørgsler. Diskussionen udviklede sig til en konkret diskussion om strejke/ikke strejke. Nogle af deltagerne havde i de år, de havde været tillidsrepræsentanter, tænkt på begivenheder og spørgsmål om, at: *"her skulle vi have strejket."* Der blev fremdraget eksempler fra situationer og episoder i fabrikken, hvor nogle af deltagerne ville have strejket, mens andre ikke ville. Det interessante ved diskussionen var ikke at nå frem til en fagpolitisk facitliste om strejke. Det interessante var, at det frirum, der blev etableret, åbnede op for nye tematiseringer og synsvinkler. De havde ikke haft den diskussion i TR/SR-gruppen, men på konferencen gjorde frirummet og tematiseringen synspunktet legitimt, og der blev stillet nogle valgmuligheder og argumenter for strejke/ikke strejke op.

Temaets andet hovedspor var om det kollektive opbygningsarbejde. Diskussionen viste, at deltagerne havde en bevidsthed for de kollektive træk ved det faglige arbejde og de resultater, der var skabt, samt betydningen af dette arbejdes støtte for den enkelte i hvervet.

Det første erfaringsindhold var bevidstheden om TR/SR-gruppens betydning for den enkelte. Det faglige arbejde kunne i perioder opleves som konfliktfyldt i forhold til ledelsen, eller følelsesbelastende i forhold til kollegaerne, fx som manglende anerkendelse eller overholdelse af tavshedspligten. Her blev gruppens støtte set som vigtig for at overkomme frustrationer og opgivenhed. Endvidere fandt der en klargøring af TR-funktionen sted ud fra egne erfaringer og fortællinger fra andre arbejdspladser om bureaukratisering og distanceret professionalisme. Konklusionen var, at tillidsvalgte ikke må udvikle sig til et professionelt lag, hvor frikøbet fra produktionen bevirker, at tillidsrepræsentanten ikke er i løbende kontakt og dialog med kollegaerne.

Det andet erfaringsindhold var bevidstheden om, at de var en gruppe, som sammen havde diskuteret og stillet fælles mål op. De har lært, at det er en fordel at være en kollektiv gruppe, når man skal handle i forhold til magten, og de har lært, hvordan man arbejder sammen i denne kollektive gruppe. Denne erkendelse er den væsentligste læring, de har gjort i fællesskab, og som de kan anvende i andre sammenhænge i deres arbejdsliv og andre steder. Sporene til disse erkendelser var lagt i kraft af, at opbygningen af gruppen har været en delstrategi i fællestillidsrepræsentantens arbejdsprogram for det faglige opbygningsarbejde. Med denne reference bidrog konferencen til at stille denne strategi og disse erkendelser op, systematisere de resultater, der var opnået, samt hvilke tiltag, der havde skabt dem, og uddrage det fremadrettede erfaringsindhold. Herudfra vil hver enkelt tillidsvalgt lægge vægt på særlige betydninger af denne erfaring og egen rolle heri og de særlige standpunkter, den enkelte har i forhold til de fælles beslutninger. Flere af deltagerne betegnede det, de havde været igennem, som en *"kæmpe læreproces."* Denne proces måtte kvalificeres via fagbevægelsens uddannelsesaktivitet, som blev stærkt betonet.

Det tredje erfaringsindhold var om det faglige opbygningsarbejdes betingelser i en ny virksomhed og med en centraliseret beslutningsstruktur. Disse betingelser fik dem til at se fagligt opbygningsarbejde som en langvarig proces, hvor både den personlige indsats, TR/SR-gruppen og tillidsrepræsentantnetværkets blev tillagt betydning for den interne interessevaretagelse i fabrikken og eksterne interessevaretagelse på koncernniveauet.

### 8.8.3 Kollektive læringssammenhænge

Denne viden og de data, der kom frem, er produceret i en særlig kontekst. Fabrikken var lukket og de ting, som de nåede frem til på konferencen, ville have haft andre konsekvenser, hvis de var blevet sagt i fabrikken. Det betyder ikke nødvendigvis, at de erkendelser, der kom frem, ikke var blevet sagt, men det ville have betydet en del for, om deltagerne kunne omsætte erkendelserne til beslutninger og handle herudfra. Hvordan konferencens resultater konkret ville blive omsat i virksomheden, kan selvsagt ikke vurderes og vil afhænge af mange faktorer, som ikke skal diskuteres her. Understreges skal deltagernes forpligtethed i forhold til gruppearbejdet og som deltagere i diskussionerne. De var i et frirum, men de synspunkter de udviklede, var ikke uforpligtigende, og de diskuterede problemerne ud fra deres erfaringer. Med kollektive forståelser på nogle spørgsmål og indbyrdes divergerende meninger og nuancer på andre**,** afhængig af de individuelle forståelser af virksomhed og samfund.

Konferencens intentioner om erfaringsdannelse og læreprocesser er søgt analyseret ud fra Thomas Leithäusers tema-horisont skemaer anvendt på den erfaringsdannelse og holdninger, der finder sted i de to forskellige kontekster, virksomheden og konferencen. På baggrund af teorien om tema-horisont skemaerne er læreprocesser blevet set som kontekstafhængige, og der skabes bestemte horisonter herudfra. Modsætninger i kontekst har bevidsthedsmæssige udtryk, samt kan ligge som mulighed for en anderledes praksis.

Konferencekonteksten giver et nyt blik på virksomheden som scene og dennes betingelser for praksis, og personlige og politiske standpunkter kommer frem på en anden måde. De synspunkter, der bliver kaldt frem, har de haft i sig, og den nye kontekst frembringer alternative horisonter for det, der sker i virksomheden. Der er andre mulige sider af handlingspaletten, der kan kaldes frem. Læringspotentialer ligger hos dem selv, og der åbner sig nogle forskellige muligheder for at blive bevidst om realiteten, som er individuelt båret, men som kan kollektiviseres. Nogle bærer det i sig, og de ved godt, at der er alternative måder for fagpolitisk praksis. Der er andre skemaer inde i deres bevidsthed, og tematiseringen kan frembringes i konferencekonteksten: Der har været et gruppearbejde og et plenum med anknytningspunkter, som blev kvalificeret til klarere temaer: 'Lukning og Politik' samt 'TR mod de gule', og herefter bar gruppearbejdet nye ideer frem indenfor begge temaer.

Der kan opstilles følgende opmærksomhedspunkter vedr. fagpolitisk læring ud af forløbet:
1) Rekrutteringsfasen og forberedelsesfasen var vigtig. I annonceringen af konferencen blev dens formålsbestemthed og forpligtethed præciseret, og et første omrids af konferencens metode og organisering blev lagt frem. I forberedelsesfasen blev fællestillidsrepræsentanten inddraget for yderligere at afstemme forventninger samt sikre et kvalificeret indspil til tilrettelæggelsen.
2) Det metodiske udgangspunkt var vigtigt: Udgangspunktet var hverdagserfaringerne og menneskers bestræbelser på at skabe mening og sammenhæng i deres liv. Hverdagserfaringer blev forsøgt tematiseres på en sådan måde, at der blev åbnet for at diskutere tingene med nye synsvinkler, uden at afstanden til den kontekst, som problemstillingerne udspringer fra, blev for stor.
3) Frirummet fra arbejdspladskonteksten var vigtig. De tillidsvalgte kom på afstand af den funktionalistiske tænkning i samarbejdsrelationen med ledelsen og det aktuelle styrkeforhold.
4) Der blev skabt et samspil mellem hverdagserfaringer og et frirum. Det historiske tilbageblik og den problemorienterede tilgang var med til at understøtte, at det blev hverdagserfaringerne,

konferencen tog afsæt i. Gruppearbejdet gav dem et medansvar for problemformuleringerne og for at skabe indholdet i dagen, og de forslag de lagde frem, havde et konkret indhold.
5) Samspillet mellem feltarbejdet og konferencesammenhængen viste sig at være en styrke derved, at min kollega og jeg sjældent var på halvdistance i forhold til de konkrete temaer, der blev bragt frem. Den viden, der var akkumuleret ud fra feltarbejdet og i de individuelle interview, blev anvendt til at stimulere diskussionen.

### 8.8.4 Tolkningsprocedurer

Af interesse for både læreprocessernes karakter, samt for validering og tolkning af data, er det at vurdere konferencen både ud fra fremtidsværkstedet som metode og fra de sociale processer, der fandt sted.

Når tolkningspræmisserne skal yderligere klargøres, må man opfatte det frirum, metoden taler om, som en abstraktion i den foreliggende kontekst. Dette skyldes umiddelbart, at ikke alle fremtidsværkstedets faser blev anvendt, samt at konferencen var et tidsmæssigt komprimeret forløb. Men det skyldes også, at der virker åbne og skjulte processer i den sociale interaktion, som påvirker det, der italesættes. Konferencen er væk fra arbejdspladsens formelle autoritetsstrukturer, men der kan forekomme andre autoritetsstrukturer og underliggende konflikter af forskellig karakter mellem personer, og enkeltpersoner kan have en dominerende adfærd. Derfor skal der kort redegøres for, hvilke opmærksomhedspunkter, der har været for at efterleve metodens forsøg på at skabe frirum og dialog for kollektive læreprocesser, og denne opmærksomheds betydning for tolkning. Nedenfor behandles tre opmærksomhedspunkter, som blev indtænkt i konferencen: 1) tilbageblikket på negative erfaringer 2) konfliktpotentialer og autoritetsstrukturer 3) forskernes indflydelse.

Ad 1) Vedrørende det første opmærksomhedspunkt, tilbageblikket på negative erfaringer, formulerede konferencen to processer som vigtige, det historiske tilbageblik og det fremadrettede perspektiv: Gennem diskussion af praksis og strategi kunne der formuleres nye udkast for den fagpolitiske strategi. Dette tilbageblik bygger på erfaringer fra en kontekst med bl.a. negative begivenhedsforløb. Tilbageblik på negative forløb kan i sig selv være belastende for bevidstheden og forskubbes på en forsvarspræget måde. I de spørgsmål, der implicit kan stilles ud fra tilbageblikket: ”Hvad kunne være gjort anderledes?” og ”Hvilke potentialer og barrierer var der for, at en ny praksis kunne finde sted?”, kan der ligge en undertone af kritik: Noget kunne have været gjort anderledes, og hvorfor blev dette i givet fald ikke gjort? Hvorfor præsterede det faglige arbejde ikke flere resultater? Dette tilbageblik kan positivt rumme muligheden for, at de problemer, der er opstået, kan kollektiviseres konstruktivt. Men der foreligger også muligheden for, at tilbageblikket genererer skyldfølelse, personlig kritik og forsvarsmekanismer. Dele af den erfarede virkelighed censureres bort, og der tales ikke om den.
Det er vanskeligt at fastslå, i hvilket omfang dette fandt sted. Interviewene tematiserede afmagten i forhold til samarbejdsrelationen med en større dybde, end det var tilfældet på konferencen. Dette kan være udtryk for, at tilbageblik på kontekst blotlægger for mange negative ting, men der kan også være andre grunde. Den ene grund er, at interviewene fandt sted i kontekst, hvor nogle af de tillidsvalgte i interviewpassager undertiden var meget påvirkede af den konkret foreliggende interessevaretagelse samt situation frem til lukningen og samarbejdsrelation med ledelsen generelt.

Den anden grund er, at interviewene som metode i højere grad tillader at fremlægge og reflektere personligt over de negative erfaringer. På denne baggrund er der intet overraskende i, at de forskellige datametoder frembringer viden om de samme temaer nuanceret. Teknologiopfattelsen kan være et eksempel på, at der kan være grænser for, hvor meget negative erfaringer kan gøres til genstand for refleksion. Med blik på teknologiopfattelsen kan man vende deltagernes konference-perspektiv: Lukningen kunne ikke undgås med henvisning til teknologiens begrænsninger, og et politisk initiativ kunne kun forlænge virksomhedens levetid i to år. Her anvendes teknologirationa-let fortsat negativt. Dette kan være begrundet i teknisk-faglige indsigter, men omvendt kan der også være tale om ikke-undersøgte og ikke-dokumenterede indsigter. I givet fald kan man fortolke, at den omstændighed, at de sætter skellet ved to år, er udtryk for, at det vil indeholde et for kritisk potentiale at diskutere, at virksomheden kunne overleve ved hjælp af en modernisering af teknologien indenfor en given økonomisk omkostning. Et sådant perspektiv ville være en for stærk problematisering af deres egen fagpolitiske perspektiv i lukningssituationen.

Ad 2) Vedrørende det andet opmærksomhedspunkt, konfliktpotentialer og autoritetsstrukturer, kan man sige, at selv om deltagerkredsen var uden formelle autoritetsrelationer, og selv om ytringerne ikke ville medføre sanktioner (de skulle jo ikke tilbage til virksomheden igen), så kunne eventuelt gamle konfliktpotentialer og uformelle hierarkier genskabes. Her må man som forsker løbende overveje, hvornår og hvordan, sådanne sociale mønstre er virksomme på den kollektive dialog, og hvordan dette kan afhjælpes. I konferenceteksten var opmærksomheden på relationerne mellem unge/gamle, mænd/kvinder og SU-medlemmer/øvrige tillidsvalgte samt forskelle i holdninger.

Det er også en opgave at forhindre, at konfliktpotentialerne udvikler sig. For fremtidsværkstedet som metode er det afgørende, at synspunkter kan lægges frem på en konstruktiv måde, for at undgå forsvarsprægede og fastlåste reaktionsmønstre. Det er ikke værkstedets opgave at få negativ kritik frem i en personlig form, men at bringe substansen og læringspotentialet frem, og at løfte det, der bringes frem, ud over det personcentrerede. Vedrørende autoritetsstrukturerne har man som forsker og mødeleder en række hjælpemidler, som blev benyttet. Mødelederen skal forsøge at motivere, stille nye spørgsmål, opklare modsigelser, lytte til hver enkelt og mindske den ubevidste kontrol, som deltagerne kan udøve overfor hinanden. Endvidere skal mødelederen sørge for, at der ikke er enkeltpersoner, der sætter sig dominerende igennem, men han skal derimod lægge vægt på at høre alle med det perspektiv at skabe en dialog.[193]

Ud fra interviewenes viden blev jeg i to tilfælde opmærksom på, at uenigheder fra virksomheden mellem deltagerne blev holdt tilbage. Der kunne være tale om tilbageholdenhed i at rejse et bestemt spørgsmål, som var konfliktfyldt i gruppearbejdet, eller at rejse en fagpolitisk kritik med personlig retning i plenum. I praksis blev dette problem afhjulpet ved, at spørgsmålene blev taget op af den anden gruppe eller af andre deltagere i plenum på en ikke-konfliktfyldt måde.

Det var overvejende de mest autoritative personer, der refererede fra gruppearbejderne, men hvordan den indbyrdes diskussion har været i grupperne, er der selvsagt ikke data om. Vurderet efter diskussionen i plenum synes der ikke at være tale om, at de mest autoritative personer styrede

[193] Jf. Kurt Aagaard Nielsen, i Arbejdets sociale orientering, 1996.

debatten. De øvrige gruppemedlemmer holdt sig ikke tilbage i diskussionen, og der blev formuleret mindretalssynspunkter, hvor man erklærede sig uenig med sin gruppe på enkeltspørgsmål.

Ad 3) Vedrørende det tredje opmærksomhedspunkt, forskerens indflydelse, har denne problematik sammenhæng med de to ovenfor nævnte, men har en selvstændig betydning. I forhold til det første opmærksomhedspunkt, tilbageblikket på erfaringerne, ligger der en balancegang i at betone et problemorienteret tilbageblik. Hvis vægten lægges på en positiv ensidighed i et fremadrettet perspektiv, udsendes et signal om, at deltagerne ikke skal tilbage og beskæftige sig med de mindre gode sider af det faglige arbejde. Dette vil virke dæmpende for det kritiske potentiale. Hvis balancen ligger på, at der skal læres af de dårlige erfaringer, kan der aktiveres forsvarsmekanismer, fordi tilbageblikket på disse erfaringer kan være belastende. Et andet opmærksomhedspunkt vedr. forskerens indflydelse er, at alle deltagere på konferencen er medproducenter af data. Ligesom et kvalitativt interview er erfaringskonferencen en særlig kontekst, hvor forskeren er medproducent af data gennem en direkte interaktion med deltagerne, og forskeren er med til at påvirke, hvilke temaer, der tages op. Dette forhold er medreflekteret selvkritisk på konferencen og i analysen, samt ved at søge at fremlægge resultaterne nuancerede og med de divergerende holdninger, som deltagerne kom frem med.

Ved konferencens afholdelse var jeg ikke nået særlig langt med interviewanalyserne og observationsanalyserne. Langt fra alle de indsigter og tolkninger, der er fremlagt i den gennemførte case analyse, var erkendt eller udfoldet**,** da konferencen blev afholdt. Retrospektivt kan man ud fra analysen fastslå, at de problemstillinger, der kom frem i grupperne, kunne have fået enten en anden prioritering, vinkling eller tematisering, hvis resultaterne af analysearbejdet var indarbejdet.

Disse muligheder forblev uafprøvede, begrænset af den udvælgelse, der fandt sted, samt af de praktiske rammer, der var sat for konferencens afholdelse. Væsentlige problemer som tillidsrepræsentanterne oplever, blev således diskuteret i grupperne og ved fremlæggelsen, men blev ikke tematiseret til grundigere diskussion.

### 8.8.5 Sammenfatning og perspektivering

Nedenfor sammenfattes analysen af lukningen og konferencen særligt vedr. de læringsmæssige problemstillinger.

Analysen af lukningen har afdækket virksomheden som et felt med spændinger mellem det virksomhedsøkonomiske rationale og dets konsekvenser for industriarbejderne, samt hvordan industriarbejderne tænker og handler i dette felt. Analytisk har vægten ligget på at se bevidsthedsformer struktureret i forhold til realitetsmagt og arbejdsorientering, samt på erfaringsdannelse og læringspotentialer i de to kontekster, virksomhed og konference. På baggrund af teorien om temahorisont skemaerne er læreprocesser blevet set som kontekstafhængige. Modsætninger i kontekst har bevidsthedsmæssige udtryk, samt kan ligge som mulighed for en anderledes praksis.

Ud fra interviewanalyserne er der fremkommet en række holdninger og forståelser om: 1) økonomi, teknologi og politik som realitetsmagtsforestillinger, 2) underordning i det samfundsmæssige

hierarki og afmagt i forhold til den samfundsmæssige diskurs ud fra socialisation, 3) alternative forslag og alternative forestillinger ud fra produktionsindsigt og privat-politiske holdninger, samt 4) specifikke ambivalenser med uvished og bekymring over tab af arbejde. Disse bevidsthedsformer dækker over større dialog- og handlemuligheder, men der skal en organiseret læreproces til for at kvalificere den i en sådan situation.

Konferencekonteksten giver et nyt blik på virksomheden som scene og dennes betingelser for praksis, og personlige og politiske standpunkter kommer frem på en anden måde. Der findes alternative horisonter for det, der sker i virksomheden.

Vurderet efter konferencens indholdsmæssige fagpolitiske resultater satsede konferencen på 3 temaer: Lukningen, organisationsfriheden og den fagpolitiske strategi. Konferencen fik her synspunkter frem i en kollektiv kontekst. Nogle synspunkter blev bekræftet, andre blev modificeret og nye synspunkter blev udviklet.

Konferencen ønskede at motivere de tillidsvalgte til at diskutere væsentlige fagpolitiske spørgsmål og se nye muligheder. De fagpolitiske konklusioner er ingen facitliste, hverken i denne sammenhæng eller generelt, men giver indsigt i, hvordan disse tillidsvalgte tænker og kan diskutere i forhold til deres situation i en ny virksomhed med en centraliseret beslutningsstruktur og åbne organisationsforhold og i en lukningssituation. Centrale fagpolitiske fokuspunkter på konferencen var: 1) TR/SR-gruppens betydning for støtten for den enkelte personligt og i hvervet og for at skabe sig magt som kollektiv gruppe, 2) fagpolitiske valgmuligheder i forhold til samarbejdsrelationen, 3) nødvendigheden af tillidsrepræsentantnetværket, 4) centrale mediekampagner med offentlighedspersoner eller fagbevægelseskampagner som et anliggende for fagbevægelsen for at gøre sin organisation kendt og understøtte tillidsvalgtes lokale faglige opbygningsarbejde, 5) et omrids af et grundlag for, hvordan fagbevægelsen kan tiltrække lønmodtagere til sin organisation og 6) ansatser til en ny dagsorden for fagbevægelsen. Fagbevægelsens vigtigste opgave er ikke at kæmpe for løn, men for arbejdspladser.

For perspektiverne om fagpolitisk læring er det en central konklusion, at der blev skabt et relativt frirum, hvor de tillidsvalgte politiserede i fællesskab for deres interesser. Realitetsmagten blev modificeret, og der blev anlagt et andet perspektiv på interessevaretagelsen end den position, de indtog i fabrikken overfor spørgsmålet om lukningen og forholdet til de kristelige.

Hvorvidt der kan skabes fagpolitisk læring, og hvorvidt tillidsvalgte formulerer nye faglige og politiske krav til deres situation, er bl.a. afhængig af, hvilke organiseringer, der stilles til rådighed. Disse organiseringer skal give inspiration til og mulighed for at udvikle nye fagpolitiske perspektiver. Bortset fra forslaget om det alternative vejledningsforløb forblev fagpolitiske temaer og problemer på arbejdspladsniveauet. Dette kan man antage har en sammenhæng med fagbevægelsens opfattelse af tillidsrepræsentantrollen. I fagbevægelsen og blandt tillidsrepræsentanter udvikles en forståelse af tillidsrepræsentanten som en myndig figur, der professionelt og samarbejdsorienteret mestrer udfordringerne på arbejdspladsniveauet.

Man kan også antage, at det hænger sammen med decentraliseringen af aftalesystemet. I givet fald betyder decentraliseringen af aftalesystemet i denne case, at fagbevægelsen står på sidelinjen i

forhold til politikudviklingen og problemerne på arbejdspladsniveauet. Denne adskillelse mellem arbejdspladsniveauet og de øvrige politikformuleringsniveauer i fagbevægelsen kunne overvindes ved at tilbyde disse tillidsvalgte som gruppe et forum, hvor de kan bearbejde deres erfaringer. Herudfra kunne de tillidsvalgte videreformidle et indspil til fagbevægelsens politikudvikling om, hvordan det er at være tillidsrepræsentant under de særlige betingelser, som denne case udtrykker. Den faktiske adskillelse mellem arbejdspladsniveauet og de øvre niveauer medfører, at kollektiv erfaringsbearbejdning blandt tillidsvalgte samt videreformidling til fagbevægelsen kan have vanskelige vilkår.

Analysen har udpeget strukturelle, institutionelle/fagpolitiske og samfundsmæssige faktorer, som kan virke begrænsende for, at industriarbejderne og tillidsvalgte kan erkende virksomhedens situation i en samfundsmæssig helhedssammenhæng med forskellige udviklingsmuligheder og valgmuligheder for den fagpolitiske praksis.

De strukturelle faktorer er: Det virksomhedsøkonomiske rationale, vidensmonopolet, teknologi-utilgængeligheden og forhandlingsstrukturen.
De fagpolitiske faktorer internt i virksomheden er: Samarbejdsrelationen til ledelsen, kollega-relationerne, styrkeforholdet (massefyringerne), og at ressourcerne må koncentreres om den elementære interessevaretagelse.
De fagpolitiske faktorer eksternt er: Fagbevægelsen er fraværende i forhold til problemtolkning og politikudvikling.
Den samfundsmæssige faktor er: Det politiske niveaus utilgængelig for arbejdspladspolitikken.

Undersøgelsen peger på nogle opmærksomhedspunkter og betingelser for tilrettelæggelse af læreprocesser, der kan udvikle nye fagpolitiske ideer. Læreprocesser af en sådan type kan finde sted, når de individuelle og kollektive tænkemåder tager udgangspunkt i hverdagserfaringerne, og når de tillidsvalgte kommer på afstand af den funktionalistiske tænkning i samarbejdsrelationen.

## 8.9 Sammenfatning virksomhed B

Denne sammenfatning retter sig mod casen i sin helhed, mens der efterfølgende samles særskilt op på organisationsspørgsmålet.

75 procent af industriarbejderne i virksomhed B var medlemmer af SID, selv om et rationelt valg ud fra nyttehandlingsteorien ville være at 'free ride' som de resterende 25 procent. Begrundelserne for at forblive i SID var baseret på en bevidsthed om både et modsætningsforhold til arbejdsgiveren, en opslutning om det kollektive forsikringsfællesskab og ønsket om at kunne opnå hjælp til opståede problemer. På baggrund af de konkrete forhold i fabrikken reproduceres erfaringer om arbejdsgiver-lønmodtagerrelationen på en modsigelsesfuld måde: på den ene side ud fra den attraktive arbejdstid samt lønnen, og på den anden side ud fra koncernens minimalistiske politik vedr. arbejdsmiljø, personalepolitik og indflydelse, samt politik i forhold til arbejdsdesign og effektivitetsmålsætning.

I forhold til Lysgaards idealtype kan der tales om et differentieret arbejderkollektiv, som i udgangspositionen ikke var særligt stærkt. Hovedparten af den første periodes tillidsvalgte resignerede. Igennem hele perioden manifesterede kollektivet sig ikke som en enhedskultur med fælles normsætning. Uofficielle normer fandtes stærkest på natholdene, og ellers på andre hold i varierende grad under andre former. Materialet viser, at der var forsøg på at afhandle normer, men at det var vanskeligt i en så stærk tidsreguleret og overvåget produktion. At der ikke kan tales om en enhedskultur betyder, at der ikke var en italesættelse af normerne eller sanktionerende adfærd. Kulturen havde andre udtryksformer ud over ovenstående: aflegitimering, distance, utilfredshed og sjældent, arbejdsnedlæggelser.

I arbejdsfællesskaberne udtryktes former for kollegialitet og interessemæssig aktivitet på de nære spørgsmål, men det uofficielle kollektiv var samlet set præget af opsplitning mellem produktionsenhederne. Mellem skiftehold som følge af arbejdstidsfleksibiliteten og af den sociale og faglige ustabilitet i produktionsgrupperne som følge af den numeriske og funktionelle fleksibilitet. Forskudt frokostaftalen og mødetilrettelæggelsen bevirkede, at der ikke var en samlet offentlighed for det officielle arbejderkollektiv. Til gengæld fandtes mange mindre uofficielle offentligheder med en mere direkte kommunikation, men med et indirekte demokrati i forhold til interessevaretagelsen. Produktionsorganiseringen og fleksibiliteten indvirkede negativt på uofficielle fællesskabsdannelser og offentlighed på tværs af produktionsenhederne.

En af de ting, der ikke blev drøftet, var organisationsspørgsmålet. Her foregik der ikke en kollektiv diskussion. Organisationsindsatsen hvilede på det officielle kollektivs, TR/SR-gruppens engagement. Der var delte meninger blandt LO-medlemmerne og i TR/SR-gruppen om, hvorvidt organisationsforholdene på arbejdspladsen havde effekt for den kollektive interessevaretagelse. Ét synspunkt blandt LO-medlemmerne vurderede det åbne organisationsforhold som en svækkelse af den kollektive interessevaretagelse. Ifølge dette synspunkt signalerede industriarbejderne ikke sammenhold omkring en fælles mening og opbakning til kollektivets ledere i forhandlingssituationerne. Et andet synspunkt lagde vægt på, at de kristelige ikke stod for andre holdninger og praksiser end LO-medlemmerne, og de svækkede dermed ikke interessevaretagelsen. Ifølge dette synspunkt fulgte de kristelige det officielle kollektiv i forhandlingssituationerne, og ledelsen udnyttede ikke det åbne organisationsforhold til at svække den officielle repræsentation. Dette synspunkt lagde

også vægt på, at efter tillidsrepræsentantnetværkets dannelse, blev en del spørgsmål af bl.a. overenskomstmæssig karakter, løftet ud af den lokale kontekst. Problemtolkningen af det åbne organisationsforhold var således meget forskellig blandt industriarbejderne.

Den fleksible produktion svækker interaktionsbetingelserne, identifikationsbetingelserne og adfærdsregulerende normsætning. Men fleksibiliteten svækker ikke pr. automatik en lønarbejderbevidsthed. Der var en fælles problemtolkning af koncernens politik ud fra de fælles erfaringer som lønarbejdende. Interessant i denne forbindelse var det, at der ikke var forskel i problemtolkning af koncernens politik mellem LO-medlemmerne og medlemmer/sympatisører af de konkurrerende organisationer. En tese i arbejdssociologien om, at medlemskab af Den Kristelige Fagbevægelse er udtryk for, at man ikke støtter anvendelse af faglige kampskridt, kunne ikke bekræftes. Beretninger peger på, at skillelinjen på dette spørgsmål ikke går efter organisationsforholdet. Medlemmer af DKF har støttet og argumenteret for arbejdsnedlæggelser.

Koncernliggørelsen af forhandlings- og aftalesystemet repræsenterede en forhåndsstrukturering af magten, som i udgangspositionen vanskeliggjorde arbejderkollektivets indflydelse gennem samarbejdsudvalget, og i det første 1½ år gennem overenskomstsystemet. Udgangspunkterne for den kollektive interessevaretagelse var bl.a. et lønniveau under hovedfabrikkernes, løneftersløb i den kvindedominerede afdeling, et arbejdsmiljø under standarderne og en minimalistisk personalepolitik. Særligt efter tillidsrepræsentantnetværkets dannelse producerede det lokale overenskomstsystem resultater med et solidarisk sigte. Men også uden for forhandlingssystemet, søgte initiativtagere i det uofficielle kollektiv, i Jans case ved konfrontation, i Karens case gennem basisaktivitet og forhandling at påvirke der, hvor tillidsrepræsentanter indenfor forhandlingssystemet måtte give op. Disse eksempler var dog enkeltstående og blev aldrig rigtig integreret i TR/SR-gruppens fagpolitiske linje.

Overfor de større spørgsmål på arbejdspladsen, var kollektivets indflydelse minimeret, og ledelsen holdt samarbejdsudvalgsarbejdet på et informations- og orienteringsniveau. Effektivitetsmålsætningen, produktionsorganiseringen og teknologianvendelsen havde interessevaretagelsen meget vanskeligt ved at påvirke. Dette var gældende, både hvad angår gennemførelsen af de konkrete forslag, der blev stillet, såvel som en stærkere problematisering af den måde, produktionen var organiseret på. På denne baggrund blev der formuleret et internationalt perspektiv for tillidsrepræsentantnetværket. Det internationale perspektiv blev formuleret som et muligt modtræk til ledelsens sammenligning af produktionstider mellem landene og til ledelsens antydninger af, at produktionen kunne flyttes, hvis ikke produktionstiderne løbende blev forbedret.

TR/SR-gruppen arbejdede ud fra en samarbejdslinje på at udvikle arbejdspladsen i fællesskab med ledelsen. Gruppen følte sig i varierende grad hensat til en afmægtig position i forhold til medbestemmelse og indflydelse indenfor samarbejdsaftalens rammer. Nogle af gruppens medlemmer pegede på den lokale konfliktret for at modificere den asymmetriske forhandlings- og samarbejdssituation. Dette synspunkt understøtter antagelsen om, at konflikt- og konsensusmekanismerne og forhandlingskulturerne fra det centrale niveau ikke nødvendigvis følger med ud på den enkelte virksomhed, men er lokalt betingede.

Det er en sådan skabelse og genskabelse af mekanismer fra det centrale niveau, tillidsrepræsentantnetværket kan forstås som. Tillidsrepræsentantnetværket blev resultatet af en historisk læreproces ud fra de lokale erfaringer. Netværket forbedrede styrkepositionen for arbejderkollektiverne i den enkelte fabrik og som samlet officiel kollektiv overfor koncernledelsen. Denne proces har almen relevans, idet koncernliggørelse er en generel tendens for virksomhedsorganisering i Danmark. Netværksprincippet benytter en klassisk organiseringsform, som historisk har været et af de betydeligste principper i fagbevægelsens organiseringsformer, og som nu anvendes af de nye tillidsrepræsentanter i koncernerne og udover landegrænserne.

Lukningen var den ultimative trussel for kollektivet, og kollektivet var her sat skakmat. Et andet perspektiv om at bevare arbejdspladsen og den samfundsgavnlige produktionsform eksisterede som synspunkter, der blev diskuteret i de nære fællesskaber. Horisonten har ikke været lukket for alle industriarbejdere fra starten. TR/SR-gruppen foreslog alternativ produktion, men da ledelsen sagde nej, gik gruppen ikke videre til fagforeningen eller det politiske niveau. I perioden op til lukningen dominerede forestillinger om realitetsmagten. På erfaringskonferencen blev lukningen tematiseret. I denne anden læringsmæssige kontekst, kom andre holdninger til spørgsmålet frem. Nogle tillidsvalgte formulerede et perspektiv om at strække lukningen gennem henvendelse til det politiske niveau i et samarbejde med alle kollektiver i branchen for at videreudvikle den. Erfaringskonferencen blev et eksempel på, at der gennem en bevidst indsats kan skabes dette relative frirum, der kan diskutere en arbejdspladsnær politikudvikling.

**Forskningsspørgsmålet arbejderkollektivet og de kristelige**
Relationerne mellem kollektivet og de kristelige er et selvstændigt forskningsspørgsmål, og denne delkonklusion er en sammenfatning af kapitel 8.6.5 'Sammenfatning og perspektivering'.

Den fagpolitiske strategi indeholdt forskellige initiativer for at skabe en enhedsorganisation: 1) at understrege individuelle fordele ved medlemskab, 2) at understrege det kollektive med henvisning til et moralsk påbud om, at man bør være medlem, 3) at understrege det kollektive ved hjælp af tvang eller udelukkelse og 4) at understrege det kollektive gennem organisation og dialog. På erfaringskonferencen evaluerede de tillidsvalgte ikke initiativerne særskilt. De konkluderede imidlertid, at der - den vanskelige opgave taget i betragtning - ikke var kræfter til at skabe en enhedsorganisation inde fra. Organisationsspørgsmålet var også fagbevægelsens ansvar. Opbygningsperspektivet på arbejdspladsen blev fastholdt, men gjort betinget af fagbevægelsens støtte med en central medie- og pr-kampagne.

Interviewanalyserne af fire industriarbejderes grunde og overvejelser om tilslutning til konkurrerende organisationer giver selvstændig viden samt grundlag for at vurdere kollektivets initiativer.

Interviewene viser sammensatte begrundelser for medlemsorienteringen. Det økonomiske argument er af betydning, men langt fra enerådende. Socialisationen har en afgørende betydning. Tre ud af de fire industriarbejdere var førstegenerationsarbejdere med et liberalistisk værdisæt og uden en fagforeningsmæssig socialisering. Den fjerde industriarbejder var opvokset i et klassisk socialdemokratisk arbejdermiljø, hvis værdier i løbet af arbejdslivserfaringerne delvist havde mistet sin betydning. Hans medlemsorientering adskilte sig fra de øvriges ved at lægge vægt på en fagpolitisk interessebetonet kritik af fagforeningens manglende evne til at sikre beskæftigelsen.

For nogle af førstegenerationsarbejderne blev medlemsorienteringen bl.a. begrundet ved en kritik af SID's fagforeningsaktivitet. SID blev holdt ansvarlig for at lukke arbejdspladser ved at stille for høje krav til arbejdsgiverne. Desuden blev den personlige foreningsfrihed og et individuelt frihedsbegreb tillagt stor betydning over for fagbevægelsens organisationstvang. Endvidere kunne der hos to af de fire industriarbejdere spores en tendens til en stærkere virksomhedsloyalitet og hos to en tendens til mindre forpligtethed til fagbevægelsens klassiske solidaritetsforståelser. Disse holdninger bekræftes eller forstærkes af den offentlige diskurs om, at fagbevægelsen har udspillet sin rolle som betydende samfundsmæssig institution.

Endelig kan der analyseres en generel ambivalens på fagforeningsspørgsmålet. Denne ambivalens skal forstås som *på den ene side* en modvilje imod, hvad der kan fremanalyseres som fagforeningernes politiske og ideologiske modstilling mellem arbejdsgiverinteresser og lønarbejderinteresser. Og *på den anden side* erfaringer som lønarbejder, herunder hverdagserfaringer og konflikterfaringer med ledelsesstrategier og politikker i denne virksomhed og fra tidligere arbejdslivserfaringer. De modsatrettede holdninger og erfaringer betyder, at disse industriarbejdere befinder sig i et krydspres mellem liberalistiske værdier og deres konkrete erfaringer og forståelser som lønarbejdende.

På de virksomhedsinterne spørgsmål var der ingen afgørende forskelle mellem LO-medlemmernes fortolkninger af ledelsens politik og de fire industriarbejderes. Hverdagserfaringerne skabte de samme konkrete kritikker af ledelsen. Ud fra disse erfaringer fandt tre ud af de fire industriarbejdere det nødvendigt med en fagforening, der varetog lønarbejdernes interesser, og de anså ligeledes konfliktretten for nødvendig. Den fjerde industriarbejder vurderes derimod til at tage et generelt forbehold over for fagforeningernes nødvendighed ud fra sin stilling uden for fabrikken som selvstændig erhvervsdrivende. Han erklærede sig desuden imod konfliktretten.

To af de fire industriarbejdere brugte aktivt den faglige struktur og repræsentation til at fremføre interesser. Her inkluderer det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen de strukturer, der er for interessevaretagelse, uden skelen til deres karakter. To af de fire havde konflikterfaringer, hvor de tog initiativ til, eller støttede, et fagligt initiativ. Alle fire tog for givet, at de kunne benytte de kanaler, der er for indflydelse, herunder tillidsrepræsentanterne. En af de fire opfattede sig dog på distance til tillidsrepræsentanterne. En anden fandt ikke, at de gjorde gavn, fordi de ikke kunne afvise 12-timers driftens nedlæggelse, eller gennem fagforeningen sikre beskæftigelsen. Samlet set betyder de fire industriarbejderes erfaringer og medlemsorienteringer ikke en afvisning af det uofficielle og det officielle kollektiv på arbejdspladsen. Arbejdsfællesskabet og det officielle kollektivs fællesskab om interessevaretagelsen gælder uanset organisationstilhørsforhold. Men der kan være andre forhold, der bevirker en distance til den fagforeningsmæssige kollektivisme i virksomheden og tillidsrepræsentanterne. Fx selvejeperspektivet, der bryder med lønarbejderstatussen.

Udvides analysen af de kristelige ved hjælp af hele datamaterialet, er billedet heller ikke entydigt. Beretningerne om de kristeliges deltagelse i arbejdsnedlæggelser tyder på, at der ikke er en klar skillelinje mellem LO-medlemmerne og de kristelige på spørgsmålet om arbejdsnedlæggelser. De kristelige har, trods deres fagforenings erklærede formål om fredspligt, været initiativtagere til eller støttet op om enkelte arbejdsnedlæggelser. Sammenholder man disse beretninger med de fire industriarbejderes, bekræfter analysen ikke antagelsen om, at tilslutning til Den Kristelige

Fagbevægelse udtrykker, at man tager afstand fra at anvende faglige midler for at forbedre arbejdsvilkårene. Undersøgelsesresultatet peger i stedet på, at der for kristelige er sammenfaldende interesser med ledelsen om at få virksomheden til at køre samtidig med, at der opleves interessemodsætninger til ledelsen ud fra lønarbejdets vilkår.

Vedr. de tillidsvalgtes argumenter for medlemskab viser undersøgelsen:

1) Det normative argument om, at alle bør være medlem for at bidrage til den organisation, der har fremskaffet det kollektive gode, havde ingen appel til de fire industriarbejdere. Omvendt kunne 'free rider' argumentet som et egoistisk argument ikke hævdes i en kollektiv dialog.

2) Argumenter om tvang kunne ikke anvendes, da ledelsen ikke ville medvirke til en uofficiel eksklusivaftale eller forfordele de kristelige aftalemæssigt. Argumentet stod desuden i modsætning til menige SID'eres argumenter om lighed og sammenhold på arbejdspladsen uanset organisationstilhørsforholdet. Kollektivet stod for svagt til at etablere pres og social eksklusion. Det normative argument kan dog ikke definitivt afvises. Det havde betydning for en af de fire industriarbejdere i en situation, hvor han ønskede tilslutning til et for ham eftertragtet faglært fællesskab, og han meldte sig derfor over i en LO-fagforening.

3) Det nytteorienterede argument havde betydning. Kollektivets forsøg på at benytte dette argument ved at argumentere for bedre individuel medlemsservice blev problematiseret, da andre industriarbejdere, der havde meldt sig over i Fagforeningen Danmark, fik en tilfredsstillende service.

4) Understregningen af 'det kollektive' gennem organisation og dialog ved bl.a. at danne en faglig klub nåede ikke at blive afprøvet. Argumentet om, at enhedsorganisationen kunne stille kollektivet stærkere i forhandlinger, blev ikke systematisk fremført, og var ikke alment kendt blandt de kristelige. At understrege både et tvangsmæssigt aspekt og det kollektive ved hjælp af organisation fik en betydning i den forstand, at SID'erne sad på TR-funktionen, og indirekte på SR-funktionen, i kraft af deres dominans og tilbud om en fælles gruppe. To unge industriarbejdere fra de konkurrerende organisationer meldte sig ind i SID for at beklæde et tillidshverv.

Konklusionen vedr. kollektivinitiativer er, at både det normative og det nytteorienterede argument har haft en begrænset effekt i denne kontekst. Det normative argument er ikke tilstrækkeligt i forhold til, hvordan lønarbejdersituationen erfares. Det nytteorienterede argument er begrænset af, at der er andre udbydere på markedet, der tilbyder fagforeningsmedlemskab til en lavere pris. Omvendt er ideologiske, fagpolitiske og politiske holdninger til fagforening og samfund medstrukturerende for medlemsorienteringen.

# 9. Tema 1: Samarbejdsformer og forandringsprocesser

I dette kapitel vil jeg sammenfatte materialet omkring de samarbejdsformer, der er konstateret i de to virksomheder, samt uddybende prøve at forstå forskellene mellem disse former.

Finn Sommer foreslår, at vi skal forstå udviklingsmulighederne for kollektiv interessevaretagelse i lyset af skiftet fra den fordistiske til den postfordistiske produktionsmåde. Hans gennemgående tese er, at en ny postfordistisk produktionsmåde vil nyordne aftalesystemets udformning, samarbejdsrelationerne og interessevaretagelsen i virksomhederne. To idealtypiske scenarier udgør en overordnet forståelse af udviklingsmulighederne: Et scenarie A, hvor det formaliserede samarbejdssystem undergraves. Et scenarie B, hvor der indgås en *"ny postfordistisk samarbejdspagt"* mellem arbejdsgiversiden og fagbevægelsen. I scenarie B vil fagbevægelsen få tilgodeset strategien om Det Udviklende Arbejde. Scenarierne kan ifølge Sommer være nyttige til at få øje på kvalitativt forskellige udviklingstendenser og strategier, hvor udviklingen kan formes indenfor et spændingsfelt mellem Scenarie A og B.[194]

Scenarie A forudser, at det formaliserede, retsligt underbyggede samarbejdssystem i virksomhederne undergraves. Arbejdsgiverne forfølger her en bevidst dereguleringsstrategi. *"Sådanne opsigelser af samarbejdet kan være led i en generel dereguleringsstrategi, som går ud på at svække arbejderkollektivet."* [195] Der foreligger en helt ny managementstrategi i forhold til den danske model på det lokale niveau. Et andet muligt grundlag for dereguleringsscenariet er indførelsen af de nye produktionskoncepter, som sætter organisatoriske og sociale processer igennem, der bevidst eller ubevidst overflødiggør den eksisterende samarbejdsstruktur.

Til støtte for tesen om deregulering henvises til en vedtægtsændring i Dansk Arbejdsgiverforening i 1995. DA skal herefter *"sikre den nødvendige og tilstrækkelige koordinering af organisationernes overenskomstindgåelse og bistå disse i deres løbende administration og samtidig underbygge deres indsats for deregulering.*" Ligeledes henvises til Dansk Industris målsætning. Aftalesystemet skal efter denne lægge flest mulige beslutninger om løn og ansættelsesvilkår ud til lokale drøftelser mellem ledelsen og hver enkelt ansat.

Man kan indvende, at Sommer tolker Dansk Arbejdsgiverforenings passus ret vidtgående. Spørgsmålet her kan være, hvilke medlemsdiskussioner i DA, der er gået forud. Eller hvilke lokale arbejdsgiverpraksisser, der sandsynliggør dereguleringsperspektivet. Endvidere kunne man også overveje, hvorvidt ændringen er ideologisk begrundet for at profilere sig i den offentlige debat. Der er altså tale om en arbejdshypotese, der kan testes gennem forskningsundersøgelser.

Scenarie B er udvikling af en postfordistisk samarbejdspagt, hvor: *"basis for det nye partnerskab mellem de fremsynede arbejdsgivere og motiverede ansatte er afviklingen af den tayloristisk masseproduktion og overgang til fleksibel produktionstilrettelæggelse og nye produktionskoncepter,*

[194] Finn Sommer: Fagbevægelsen mellem fortid og fremtid, 1997, og Finn Sommer: Septemberforliget og den danske samarbejdsmodels udvikling gennem 100 år. 2000.
[195] Finn Sommer, s. 132. 2000.

*hvor det økonomiske rationale kan forbindes med et humanistisk, socialt rationale. Det er kernen i den postfordistiske produktionspagt."*[196]

Sommer relaterer overvejelserne om Scenarie B meget i forhold til fagbevægelsens strategiudvikling om Det Udviklende Arbejde. Fagbevægelsens interesser er:
at opnå indflydelse på teknologiudviklingen for at fjerne de negative følger af taylorismen,
at forbinde medlemmernes kritik af fordismens hierarkiske ledelsesform med deres ønsker om indflydelse i arbejdet,
at fastholde et demokratiseringsperspektiv af virksomhedernes strategiske dispositioner,
at undgå, at de nye produktionskoncepter fører til lokal deregulering, individualisering og svækkelse af den kollektive organisering,
at sikre arbejdsgivernes fortsatte støtte til samarbejdsaftalen og det centrale overenskomstsystem.

De to scenarier har været med som optikker, jeg har anvendt i feltarbejdet, og jeg vil nedenfor relatere dem til mit materiale. Materialet peger på en anden kategorisering af data. Jeg vil kategorisere data efter, hvilke samarbejdsformer, der foreligger, og fleksibiliseringsstrategier, der anvendes.

**Samarbejdsformerne**
Hvad angår samarbejdsformen - forstået som et kontinuum mellem deregulering og DUA som yderpunkter - placerer hovedparten af data sig ikke på disse yderpunkter. I begge virksomheder er overenskomsten grundlaget for arbejdsvilkårene og forhandlingssystemet. I stedet giver begreberne "integration" og "marginalisering" mening med hensyn til at beskrive samarbejdssituationen: integration i virksomhed A og marginalisering i virksomhed B.

Begreberne refererer til, hvilken stilling ledelsen har til tillidsrepræsentanterne i samarbejdsrelationen, hvilke niveauer og sammenhænge, tillidsrepræsentanterne inddrages i, og hvilken medbestemmelse, tillidsrepræsentanterne har på forandringsprocesserne.

Med integration forstår jeg, at tillidsrepræsentanterne anses for en vigtig ressource og uomgængelig samarbejdspartner af ledelsen. Tillidsrepræsentanterne inddrages i samarbejdssystemet på alle niveauer i virksomheden. Tillidsrepræsentanterne opnår reel medbestemmelse på forandringsprocesserne.

Marginalisering henviser til den modsatte situation og samarbejdsform. Med marginalisering forstår jeg, at ledelsen ikke inddrager tillidsrepræsentanterne som ressource i at udvikle arbejdspladsen udover minimumsforpligtigelsen gennem samarbejdsaftalen og overenskomsten. Samarbejdsstrukturen er smal, og tillidsrepræsentanterne deltager på få niveauer. Indflydelsen på forandringsprocesserne og personalepolitikken er lille.

**Samarbejdsformerne - DUA**
Inden for denne forståelsesramme kan man diskutere, hvor meget data har at sige scenarie A og scenarie B. Angående Scenarie B foregik der ingen aktiviteter, hvor Det Udviklende Arbejde var grundlaget. De kim, der var til selvforvaltende produktionsgrupper og udviklingsprojekter, synes at

[196] Ibid. s. 138.

være initieret af ledelsesrepræsentanterne. De anvendte virksomheden som politisk arena til at skabe HRM-orienterede forsøgsprojekter eller personalepolitiske tiltag i det små. Der var ingen industriarbejdere, der talte om Det Udviklende Arbejde. Dette er ikke ensbetydende med, at industriarbejdere ikke havde forestillinger om, at industriarbejdet kunne organiseres anderledes. Men kun hos få industriarbejdere eksisterede der en kobling mellem arbejdet og til det samfundsmæssige niveau. Denne kobling var særligt til stede i virksomhed B.

**Samarbejdsformerne - deregulering**
Angående et dereguleringsperspektiv er der i materialet få data, der viser intenderede forsøg på deregulering. I tilfældet virksomhed A's overdragelsesproces forekom det, da koncernrepræsentanter søgte på at omgå Arbejdsmiljøloven og en aftale om jobgaranti. Det er åbent for fortolkning, om den lokale ledelse her handlede på eget initiativ eller i forlængelse af en koncernpolitik. Endvidere er deregulering en mulig tolkning af koncernens stilling til aftalesystemet i den indledende fase. I givet fald kan koncernens stilling ses at udtrykke den tendens, forskningslitteraturen er opmærksom på. Multinationale selskaber accepterer ikke automatisk den aftaletradition og lovgivning, der er gældende i det land, de etablerer sig i (Sommer 2000).
Det åbne organisationsforhold i virksomhed B kan tolkes ind i deregulering på sigt. En faldende andel af LO-medlemmerne over tid kunne åbne for andre muligheder for ledelsen og en faktisk tilsidesættelse af tillidsrepræsentanter og aftaler.
Hovedparten af de strategiske overvejelser synes at være utilgængelig for forskningen. Imidlertid viser disse eksempler, at der forekommer initiativer, der kan tolkes i denne retning. Dermed er der i case studierne tendenser, der peger i den samme retning som i Navrbjergs case studie, hvor der i én virksomhed var et udfald *i retning* mod deregulering (jf. teorigennemgangen).

**Samarbejdsformerne - marginalisering**
Angående marginaliseringsperspektivet har jeg anvendt dette begreb til at forstå samarbejdsrelationen i virksomhed B. Koncernliggørelsen af forhandlings- og aftalesystemet repræsenterede en forhåndsstrukturering af magten. Denne struktur vanskeliggjorde i udgangspositionen indflydelse gennem samarbejdsudvalget. Og i det første 1½ år gennem overenskomstsystemet.
Angående et marginaliseringsperspektiv i virksomhed A kan enkelte elementer tolkes i denne retning. Det drejer sig om koncernens ønske om at tilføre ledelsespolitikken en hårdere linje overfor tillidsrepræsentanterne. Endvidere blev der i enkelte tilfælde forsøgt en marginalisering af kritiske talspersoner og sikkerhedsrepræsentanter gennem infiltration og tilsidesættelse af forhandlingsprocedurer.

Sammenfattende omkring Scenarie A og B og analysens resultater: Marginalisering placeres tættest på deregulering og integration placeres tættest på Det Udviklende Arbejde strategien, men uden, at marginalisering nødvendigvis åbner for deregulering, eller at integration åbner for Det Udviklende Arbejde.

**Samarbejdsformerne - HRM**
HRM-elementerne i personalepolitikken var overvejende svagt tilstede og ikke tænkt logisk ind sammen med fleksibilitetsformerne og produktionskoncepterne. På denne baggrund kan ingen af virksomhederne betegnes som HRM-virksomheder.

I lighed med resultatet af Navrbjergs forskningsresultat lod empirien sig vanskeligt strukturere entydigt i forhold til både hans bløde variant og hårde variant af HRM. I stedet optrådte både hårde HRM-elementer, bløde HRM-elementer og elementer, som ikke var udtryk for en HRM-politik. [197]
I virksomhed A sameksisterede på den ene side den hierarkiske arbejdsorganisation, den tayloristiske arbejdsorganisering og anvendelse af numerisk fleksibilitet med på den anden side enhedsløn, kollektive forhandlinger og en positiv holdning til kollektiv repræsentation.

I virksomhed B sameksisterede den hierarkiske arbejdsorganisation i en stærkt tidsreguleret produktion med ligeløn af hensyn til samarbejdet i produktionsgrupperne og en anerkendelse af kollektiv repræsentation.
I virksomhed A fandtes der et samarbejdsprojekt for at ændre industriarbejderkulturen og arbejdslederkulturen til en samarbejdende kultur.
I virksomhed B opstartedes et forsøg med en produktionsgruppe, som fik kompetence til at fordele arbejdsopgaverne imellem sig i samråd med værkføreren. Men uden et selvbestemmende sigte og selvorganiserende princip.
I begge virksomheder var HRM-tiltagene et resultat af ledelsesrepræsentanter eller mellemledere, der selvstændigt forsøgte at udvikle personalepolitikken uden egentlig baggrund i en koncernpolitik.

I begge virksomheder, men især i virksomhed A, sameksisterede HRM-tiltag med en flerhed af fleksibilitetsformer og produktionsmåder og rationaliseringskoncepter. HRM-tiltagene blev således indskrevet i en i forvejen inkonsistent og modsigelsesfuld fleksibiliseringsstrategi, som genererede former for tilfredshed, utilfredshed og orienteringsusikkerhed. I virksomhed B havde koncernen formuleret en række HRM-lignende overskrifter for personalepolitikken. Industriarbejderne betegnede dem som *"flotte overskrifter"* uden indhold og modsvarende praksis. På foranledning af fællestillidsrepræsentanterne blev de inddraget i en arbejdsgruppe på koncernniveau for at udvikle og skriftligt uddybe de personalepolitiske overskrifter.

Konkret i forhold til case virksomhederne skal yderligere ejerforholdenes betydning fremdrages. I begge cases trækker den multinationale koncernorganisering bestemte regimeformer ind i virksomhederne. Det drejer sig om detailstyring af økonomien, bench marking metoder, produktionskoncepter og informationsteknologiens sammenkobling af produktionsdata til at organisere og korrigere produktionens tekniske, faglige og sociale elementer. Det betyder en implementering af anderledes regimeformer og personalepolitikker end dem, der udgår fra den skandinaviske HRM-tradition.

Sammenlignet med Navrbjergs case studie fra midten af 90'erne er der nye ting på spil. I hvert fald er Lean-konceptet og de andre japanske produktionskoncepter iøjnefaldende nyskabelser. De udtrykker en tidstypisk tendens i industrivirksomhedernes produktionspolitik.

**Deregulering og fleksibilitet**
Birger Steen Nielsen står i en kritisk position til muligheden af en postfordistisk samarbejdspagt. Fagbevægelsen står i en legitimitetskrise, fordi fagbevægelsen ikke på realistisk vis forholder sig til

[197] Steen E. Navrbjerg. 1999.

arbejdet, som det opleves af medlemmerne. Fagbevægelsen kritiseres for et realitetsstab i forhold til det postfordistiske opbrud. Fagbevægelsen forestiller sig, at postfordismen kan forenes med dens fortsatte position som magtfuld samfundsmæssig institution og åbning mod Det Udviklende Arbejde.

Denne forestilling er en *"illusion",* og Birger Steen Nielsen spidsformulerer Sommers scenarie A. Rendyrkningen af Scenarie A baserer sig på både arbejdsgiverstrategier for afvikling af samarbejdet og på fleksibilitetsformernes dysfunktionelle effekter på societet. Fleksibilitetsstrategierne udtrykker arbejdsgivernes opbrud væk fra fordismens samarbejdspagt. Det *"historiske kompromis mellem arbejdsgiverne og fagbevægelsen vil blive opsagt*", og der vil ikke blive indgået et nyt historisk kompromis om en postfordistisk samarbejdspagt.[198]

Forklaringen er, at fagbevægelsen som samfundsmæssig magtfaktor er skabt på fordismens grundlag (og velfærdsstatens grundlag) og fordismens behov for kollektive reguleringer, mens fleksibiliseringsstrategierne derimod ønsker en frisættelse fra disse reguleringer. Fleksibiliserings-strategierne har ikke brug for fagbevægelsen som vedligeholder af reguleringer og organiserings-former som et rum, hvor den nye arbejdsorientering kan kultiveres. Denne position kan muligvis rummes inden for Scenarie A, eller knapt nok det. 'Fleksibiliseringsstrategierne' henviser ifølge Nielsen til de planer, initiativer og programmer, som virksomheder og arbejdsorganisationer fremkommer med. Disse strategier kan af disse aktører være tænkt ind i en politisk-strategisk sammenhæng og med det perspektiv at underminere fagbevægelsens magtposition, uden at der nødvendigvis foreligger en samlet masterplan herfor.[199]

At tesen modsiges af de mange samarbejder på de enkelte virksomheder, står ikke i modsætning til den grundlæggende præmis for tesen, at indfange nye træk ved den "den ny kapitalisme," der er ved at tage form internationalt og i Danmark: Arbejdsgivernes nyorientering og fleksibiliseringsstrate-giernes betydning for de nye sociale og fagpolitiske relationer i virksomhederne. At tesen er abstrakt formuleret, er utvivlsomt også hensigten. Birger Steen Nielsens ærinde synes at være at vække til debat og appellere til fagbevægelsen om at stoppe op og eftertænke politikudviklingen både bagud historisk som kritisk fremadrettet, i en situation, hvor de nye produktionskoncepter *overruler* strategien om Det Udviklende Arbejde (Nielsen 2000).

**Styrkeforholdene**

Et sidste opmærksomhedspunkt om samarbejdsformerne er, hvad der betinger så forskellige samarbejdsstrategier og samarbejdsscenarier som integration og marginalisering? Hensigten er her ikke at gennemføre en samlet analyse. Jeg vil afgrænse problemstillingen til at se på styrkeforholdet og styrkeforholdstænkningen, som den er vokset frem gennem dataindsamlingen.

---

[198] Birger Steen Nielsen, s. 137-193, i Arbejde og demokrati – Politisk dannelse i dag. 2000. Også Jesper Due & Jørgen Steen Madsen taler om et muligt dereguleringsperspektiv ud fra den internationale tendens til nyordning af arbejdsmar-kedsrelationerne, jf. Jesper Due mfl. 1996.

[199] Birger Steen Nielsen, s. 192-193, 2000. Nielsen tilføjer, at strategierne ikke indebærer forestillinger om en hemmelig plan, men at man omvendt heller ikke *"skal undervurdere de bevidste politiske strategielementer i fleksibiliseringsstra-tegierne."*

Anthony Ferner og Richard Hyman argumenterer for, at virksomhederne inkorporerer kollektiv repræsentation i organisationsændringer ud fra en opfattelse af, at kan man ikke få den ønskede politik gennemført via individuelle forhandlinger, diktat eller marginalisering af fagforeningerne, kan man søge at opnå den gennem det kollektive system. Arbejdsgivernes holdning til samarbejdet er et *"second choice,"* bemærker de.[200] I virksomhed A kan denne analyse finde støtte i det skift, der finder sted i koncernens stilling til forhandlingerne i virksomhedsoverdragelsesprocessen. Endvidere kan synspunktet finde støtte ved deres ønske om, at den danske ledelse skal føre en hårdere linje overfor tillidsrepræsentanterne, som peger på et marginaliseringsperspektiv.

Alligevel synes "second choice" opfattelsen ikke at være en helt dækkende beskrivelse for subjektive holdninger, der findes i virksomhedens vertikale organisation. Her viser materialet, at lokale ledelsesrepræsentanter forsøger, og til en vis grad med held, at påvirke politikker. Der er et rum for selvstændige initiativer, som kan forstås i forlængelse af Michael Burawoys og Göran Brulins begreber om arbejdspladsen som politisk arena (jf. teorigennemgangen).

Ud fra materialet må det konkluderes og understreges, at manøvrerummet ***er*** smalt i begge virksomheder. Muligheden for at påvirke ligger indenfor det personalepolitiske område. Ledelsesrepræsentanterne kan ud fra deres personalepolitiske opfattelser påvirke, hvilke initiativer, der implementeres, og som hermed bliver et anliggende for arbejderkollektivet. Navrbjerg fremfører, at ledere kan subjektivt være lige så interesseret i at skabe en udviklende og spændende arbejdsplads for medarbejderne, som at skabe et overskud i virksomheden (Navrbjerg 2000). De kan, fx ud fra HRM-konceptet, i nogle delpolitikker indlæse en gensidig relation mellem de to målsætninger for virksomheden. Sideløbende med koncernernes politik, ses der at være et spillerum for selvstændige initiativer, og der kan opstå nye interessekonstellationer.

I virksomhed A giver dette anledning til at antage, at der er blevet koordineret kritikker og argumenter for krav mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsesrepræsentanterne, som har kunnet henvise hertil i argumentationen for et tiltag. I virksomhed A fik ledelsesrepræsentanten mulighed for yderligere at igangsætte et samarbejdsprojekt, hvis formål var at inddrage arbejdsledere og talspersoner i projektet for at forandre konfliktkulturen til en samarbejdskultur, (eller, som det hed i projektterminologien, at forbedre det psykiske arbejdsmiljø). Noget man ikke havde haft mulighed for, da man gennem virksomhedsoverdragelsesprocessen overtog arbejdsstyrken "ubeset." Et sådant ledelsesinitiativ indeholder dog også en dobbelthed, som kan påvirke status quo i styrkeforholdet. Ved at forandre den klassiske kultur håbede ledelsen, at det kunne være et skridt på vejen til at udvikle en virksomhedskultur, der kunne øge engagementet og ansvarligheden og dermed nedbringe sygefraværet og overvinde træghed eller modvilje mod fleksibiliteten.
Konklusionen på dette spørgsmål vedr. arbejdsgiversubjektiviteten er imidlertid, at arbejderkollektivet på nogle spørgsmål får nye alliancemuligheder, mens andre spørgsmål indeholder modsatrettede tendenser i forhold til kollektivets udvikling.

Vedr. styrkeforholdstænkningen viser materialet, at der foregår en strategisk tænkning i dette forhold fra koncernrepræsentanterne, de lokale ledelsesrepræsentanter og blandt industriarbejderne. Dette styrkeforhold virker på ledelsessiden begrænsende for den virksomhedsinterne organisering

[200] Anthony Ferner & Richard Hyman: Industrial Relations in the New Europe and Italy. Blackwell. 1992.

af fleksibilitet og arbejdsledelse, og det påvirker ledelsens diskussioner om mulige alternativer til produktionens stedbundethed. Kollektivmedlemmerne inden for det funktionelt forpligtigende lag forsøger at nå frem til, hvilke faktorer der styrker henh. svækker kollektivet i forhold til interaktion, identificering og problemtolkning, og hvilke ressourcer der kan styrke disse processer.

Herefter vil jeg anvende begreberne på de styrkeforholdsbetragtninger, der fremkommer i materialet om de to case virksomheder**.**

**Virksomhed A**

I virksomhed A var Just-in-Time produktionens karakter en strukturel kapacitet, ud fra Wright. Der eksisterede en tradition for at bruge denne styrkeposition og en historisk aflejret bevidsthed om denne styrke som følge af produktionens sårbarhed over for afbrydelser. Ud fra denne bevidsthed balancerede kollektivet på at aktivere eller holde styrkemarkøren tilbage af hensyn til omverdensreaktionerne. Styrkepositionens anvendelse medførte, at det formelle forhandlingssystem i virksomheden blev tilkoblet i tilfælde af arbejdsnedlæggelser. Tillidsrepræsentanterne blev i disse situationer integreret i at løse opståede konflikter, mens de stod på. Forhandlingssystemets tilkobling medførte som regel, at der blev forhandlet frem et acceptabelt resultat for industriarbejderne. Styrkepositionen virkede tilbage og vedligeholdt industriarbejdernes bevidsthed om at være en kollektiv aktør. Styrkepositionen giver anledning til, at jeg vil forstå integrationen i samarbejdet på alle planer som integration via styrke, ud over ledelsesrepræsentanters subjektive opfattelser af og spillerum for samarbejdsrelationerne til tillidsrepræsentanterne. Styrkepositionen er, som det fremgik af materialet, en indforstået præmis for samarbejdet og fungerer som en modvægt til arbejdsgivernes strukturelle fortrin.

Den organisatoriske kapacitet henviser til organisationstilslutning i kraft af enhedsorganisationen og organisationsressourcer i form af intern kluborganisering og aktivitetsstruktur og ekstern tillidsrepræsentantnetværk og international organisering. Endvidere henviser den organisatoriske kapacitet til den strategi og taktik, der kan lægges herud fra.

Et spørgsmål man kan rejse er, hvordan industriarbejdernes muligheder for at etablere sig som kollektiv aktør stiller sig i forhold til Birger Steen Nielsens anden tese om "fleksibiliseringsstrategierne." Her mener Nielsen, at de vil erodere societet og kollektiv regulering. Påvirkes deres strukturelle og organisatoriske kapaciteter af disse strategier?

Birger Steen Nielsens opfattelse er, at fleksibiliseringsstrategierne har et stærkt dysfunktionelt element. Fællesskaberne eroderer, og tilknytningen til virksomheden bliver partikulær. Fleksibilitetsstrategierne søger at fastholde identifikationen med virksomheden og arbejdsopgaverne gennem individuelle lønsystemer og karriereincitamenter. De fremmer en individualistisk arbejdsmoral.[201] Hvornår Birger Steen Nielsens bestemmelser har en almen karakter, og hvornår der tænkes på industriarbejderne, fremgår ikke. Samlet set er der tale om en henvisning til Richard Sennetts lønmodtagertype. Fleksibiliseringsstrategierne efterspørger villighed, tilpasningsduelighed og

[201] Birger Steen Nielsen, s. 169. 2000.

udvikler det alsidigt disponible menneske, der er parat til konstant omstilling og opbrud i arbejdslivet, hvorved personligheden nedsmelter.[202]

Man kan stille spørgsmålet, om ønskerne om selvrealisering, karriereudvikling og individuelle lønincitamenter kan indfries, når man tager industriproduktionens kollektivistiske karakter og hierarkiske organisation med de små karrieremuligheder i betragtning. Materialet peger gennemgående på få bevægelsesmuligheder vertikalt i virksomhederne og få nicher for det udviklende arbejde. En anden indvending man kan rejse er, hvordan disse former for individualisering muliggøres, hvis der samtidig foregår en tendens til et både mere samarbejdende arbejdsliv og et mere gennemkontrolleret arbejdsliv. Nielsen betegner industriproduktionen under fordismen som tvangskollektivisme, men er selv inde på, at kontrolformerne fortsætter under postfordismen under nye former. Således kan man stille spørgsmålstegn ved, om den minutiøse organisering af Just-in-Time produktionen udvider råderummet for individuel og kollektiv autonomi. Et mere samarbejdende arbejdsliv kan antages at øge kravene til de sociale kompetencer og til kollektivisering af ansvar i produktionsgrupperne. Et mere gennemkontrollerende arbejdsliv ses på to planer. Ud fra koncernledelsernes fjerndirigerede kontrol ved hjælp af informationsteknologien, og den indre kontrol i produktionsgrupperne. Materialet peger på både øgede kontrolformer og øgede kooperationstendenser.
Samlet set synes der at være en uklarhed hos Nielsen om, hvordan forholdet er mellem produktionsudviklingen og individualiseringsmulighederne. En stærk individualiseret lønmodtagertype både funktionelt og bevidsthedsmæssigt findes i rendyrket form i det samlede materiale, men som et lille segment.

Materialet viser endvidere en klar sammenhæng mellem fleksibilitet i stor skala og vanskeliggørelsen af samarbejdet i produktionsafdelingen med den stærkeste fleksibilitet. Interaktionsprocesser og identificeringsprocesser svækkes af arbejdstidsfleksibilitet, afskedigelsesrunder, stor personalegennemstrømning og stærk jobrotation. Som tendens viste der sig en sammenhæng mellem fleksibiliteten og et ustabilt socialt miljø og svækkelse af afhandling af normer.

Disse tendenser peger på, i lighed med Richard Sennetts kritiske blik på fleksibilitet, at fleksibilitetens konsekvenser kan være store brud i relationer og rytmer i arbejdet. Effekten er mangel på kontinuitet og fælles erfaringsdannelse. Individuel arbejdsmoral og fagforeningsmæssig socialisering får større betydning for problemtolkning for den enkelte.

Igen kan der tales om en modgående tendens: Sammenfaldet mellem arbejdsvilkår bevirkede, at også industriarbejderne i denne produktionsafdeling kunne etablere sig som kollektiv aktør. For arbejderkollektivet som helhed var den strukturelle magtressource ikke svækket, og den organisatoriske kapacitet var heller ikke afgørende svækket. Mens det er et åbent spørgsmål, hvordan den organisatoriske kapacitet vil udvikle sig, hvis de øvrige produktionsafdelinger blev udsat for den samme intensive fleksibilitet.

[202] Ibid. s. 169-171.

**Virksomhed B**
For kollektivet i virksomhed B gælder, at kollektivets strukturelle styrkemarkører ikke er så unikke som kollektivets i virksomhed A. Den strukturelle styrkemarkør som magtressource over produktionen er ikke stærkt virkende på grund af produktionens karakter, hvor der produceres til lager. Et sådant fokus på den strukturelle styrkemarkør kan imidlertid også let resultere i strukturel determinisme. Den anden styrkemarkør, den organisatoriske kapacitet - evnen til at forme en bevidst organisation og blive en kollektiv aktør - må i denne case særligt ses i sammenhæng med kollektivets udviklingsproces.

Industriarbejderne måtte starte opbygning af kollektivitet fra grunden. I denne sammenhæng kan man antage, at interaktionsbetingelserne og identifikationsbetingelser har en stor, og får en forstærket, betydning. Disse betingelser er gennemgået, og henviser til variablene 1) differentieret kollektiv/virksomhedstilknytning på grund af forskelle i erhvervsposition (hovedjob/bijob), 2) produktionsorganiseringens meget adskilte holddriftsform, 3) produktionsgruppernes ombrydning og ændrede personsammensætning samt til 4) den ulighedsskabende ledelses- og lønrelation i produktionsgrupperne.

I virksomhed B var der ingen historisk tradition og fælles oparbejdede erfaringer for samarbejde og konflikt. Problemtolkningen måtte udvikles fra grunden. Fagforeningen var inspirator, men de organisatoriske ressourcer udviklede de tillidsvalgte selv som interne og eksterne organiseringer. Det skete på baggrund af erfaringerne med oplevelsen af utilstrækkelighed i at kunne påvirke og opnå indflydelse i samarbejdsrelationen.

Ved at skabe en ny type organisering i TR/SR-gruppen, og ved gennem tillidsrepræsentantnetværket at genskabe nogle af det centrale forhandlingssystems påvirkningsmekanismer, opnåede de at blive en stærkere kollektiv aktør. De øvrige organisatoriske ressourcer - ligesom dem arbejderkollektivet i virksomhed A udviklede - blev enten forsøgt udviklede, eller forblev forestillede. Hermed er det historiske læreprocesperspektiv indlysende også tydeliggjort som en væsentlig forudsætning og forskel på de to kollektiver. For arbejderkollektivet i virksomhed B foregik der en bevægelse fra en oplevet marginaliseret position til integration på enkeltspørgsmål, som et resultat af en styrkelse af de organisatoriske ressourcer, og lederes indsigt i, at den kollektive repræsentation kunne bidrage positivt til personalepolitikken. Integrationen blev ikke afbrudt ved konjunkturomslaget, men interessespørgsmålene blev dog defensive i deres karakter.

Nogle bemærkninger vedr. det institutionelle system:

Integration og marginalisering som samarbejdspositioner er ikke en automatisk følge af decentraliseringsprocessen. Decentraliseringsprocessen giver imidlertid virksomhedsledelserne et større lokalt spillerum for at arrangere samarbejdsrelationerne og aftaleindholdet i forhold til produktionens karakter. I virksomhed B bevirkede forandringsprocessernes konkrete karakter, at produktionen hvilede i sig selv, bistået af værkførere og arbejdende formænd. Arbejdskraften var tilknyttet positiv via 12-timers holddriften, og personalepolitikken var minimalistisk. Modsvarende dette, havde ledelsen ikke behov for at integrere tillidsrepræsentanterne i et udvidet samarbejde. Indtil omlægningen af arbejdstiden og fyringsrunderne er inddragelsen af tillidsrepræsentanterne relativt lille, sammenlignet med tillidsrepræsentanterne i virksomhed A.

Den svagere stilling den kollektive repræsentation havde i virksomhed B blev imidlertid delvis udlignet i kraft af overenskomstsystemet. Af de tre parallelle systemer, samarbejdsudvalgssystemet, forhandlingssystemet og det uformelle system viste det formelle forhandlingssystem i forlængelse af overenskomsten at udgøre det mest resultatgivende system. Den effekt, der her kan aflæses, er den traditionelle løftestangseffekt, der er indbygget i de centrale forhandlingssystemer. Industriarbejdernes (eller LO-medlemmernes) kollektive styrke på landsplan ved de sektorvise eller centrale forhandlinger med arbejdsgiverne skaber overenskomstresultater og aftaleprocedurer på et ensartet niveau. Uanset virksomhedernes situation og forhandlingsstilling til kollektivet og kollektivets styrke.

Denne indramning betyder også, at arbejderkollektivet i virksomhed A - modsat sine flere magtressourcer - kunne opleve flere begrænsninger i overenskomsten i forhold til sin styrke. Bemærkelsesværdigt her er, at arbejdstidsfleksibiliteten af de to kollektiver oplevedes forskelligt - fra stor tilfredshed i arbejderkollektivet i virksomhed B, til moderat tilfredshed til stærk utilfredshed i arbejderkollektivet i virksomhed A. Her opfattede man arbejdstidsfleksibiliteten som arbejdsgiver-initieret ud fra overenskomsten. Der var begrænsede muligheder for at påvirke, trods stærkere strukturelle og organisatoriske ressourcer. Overenskomstsystemet nivellerer fortsat, trods decentraliseringen, forskellene i ressourcer.

Et arbejderkollektiv som i virksomhed A, der besidder en stærkere strukturel og organisatorisk kapacitet vil finde, at det institutionelle system er indirekte magtkonstituerende. Det virker begrænsende for, hvad kollektivet selv kunne opnå, hvis det fik adgang til decentralt at udnytte sine kapaciteter mere direkte. Mens det andet arbejderkollektiv i virksomhed B, med en forholdsvis lille strukturel kapacitet, og en organisatorisk kapacitet under opbygning, vil se det institutionelle system som en ressource og udvidende for deres muligheder i forhandlingerne.

Den samlede konklusion er, at i begge cases er strukturelle og organisatoriske magtressourcer medkonstituerende for, hvilken samarbejdsform en virksomhedsledelse vælger.

# 10. Tema 2: DUA og selvstyreformerne

Det gruppeorienterede arbejde og nye former for inddragelse kan indeholde et selvstændiggørelses-perspektiv i forhold til arbejderkollektivet.

Inden for Finn Sommers formuleringer om et muligt dereguleringsperspektiv (Scenarie A) kunne én udviklingsmulighed være, at disse grupper utilsigtet kom til at udgøre nye besluttende centre, som ønskede at etablere direkte forhandlinger med ledelsen om sine vilkår, og derved koblede tillidsrepræsentanten ud.

Modsat i scenarie B kunne det gruppeorienterede arbejde udvikle sig som frigørende fra det tayloristiske arbejde, med en øget medbestemmelse over arbejdet til følge og med et perspektiv om at opnå indflydelse på virksomhedens strategiske dispositioner.

I dette kapitel vil jeg fokusere på aspekter omkring denne problematik. Jeg vil drage nogle eksempler frem fra selvstyrende grupper, for herefter, i kapitlets anden del, at relatere problemstillingen til DUA.

**Holdninger til selvstyreformerne.**
I virksomhed A forekom der fire positioner i forhold til at opnå mere medbestemmelse i arbejdet og koble arbejdsledelsen ud fra indflydelsen over det daglige arbejde.

**Den første position** ønskede både vidtgående strategisk og daglig bestemmelse på alle spørgsmål i virksomheden. Denne position udgjorde et særligt synspunkt i materialet. Ifølge positionen skal den vertikale organisation afskaffes, autoritative beføjelser og magtformer fjernes, og der skal skabes en fælles og demokratisk udvikling af arbejdspladsen omfattende alle. Denne position ønskede som konsekvens arbejdslederlaget afskaffet.

**Den anden position** ønskede medbestemmelse omkring tilrettelæggelsen af det daglige arbejde og beslutningsret over personalepolitikken på det nærmeste niveau. Arbejdslederne blev set som et overflødigt lag, der besværliggjorde arbejdet og kollegialiteten. Positionen ønskede arbejdslederlaget koblet væk fra indflydelse og som perspektiv arbejdslederlaget afskaffet.

*Arbejdsfællesskaberne* blev set som en mulighed for at afværge den simple kontrol fra ledelsens side, og et middel til at opnå større frihedsgrader i arbejdet. Positionen havde imidlertid vanskeligt ved at indlæse mere berigende arbejde ud fra de foreliggende vilkår. Den tayloristiske organisering af arbejdet kan generere ønske om mere medbestemmelse over det daglige arbejde, men det kan være vanskeligt at se de positive potentialer og udfoldelsesmuligheder af arbejdet inden for taylorismens rammer.

**Den tredje position** knyttede i svagere grad an til et medbestemmelsesperspektiv. Det ville være mere korrekt at sige, at det var et ønske om, at overordnede ikke blandede sig i arbejdet. Dette ønske var i højere grad rettet mod et ”beskyttelsesperspektiv” og et ”ikke-indblandingsperspektiv” end mod et ønske om deltagelse og udviklingen af et udfordrende arbejde. Denne position så ikke

noget udviklende og kreativt ved det foreliggende industriarbejde, og den indtog en mere distanceret holdning til dette arbejde end position 2. Selvstyret tolkes således først og fremmest som at udvikle en forsvarsmekanisme, snarere end en deltagelsesmulighed.

**Den fjerde position** knyttede ikke an til et medbestemmelsesperspektiv. Positionen foreslog derimod, at arbejdslederlaget blev styrket. Herigennem kunne arbejdslederne lede med større konsekvens overfor de mindst effektive kollegaer. Positionen havde ikke et perspektiv for at udvikle industriarbejdet, men tilskrev arbejdet en meningsgivende betydning ud fra arbejdsmoralen.

Denne stærkt manifesterende hovedtendens i virksomhed A til at forholde sig kritisk overfor arbejdslederlaget og i varierende grad ønske det afskaffet eller dets kontrol dæmpet, var ikke til stede i virksomhed B.
Her virkede værkførerlaget som en del af realitetsdefinitionen af produktionsmåden og i materialet bliver der herudfra anlagt en skelnen mellem gode og dårlige værkførere afhængig af ledelsesstil. Et selvstændighedsperspektiv var i stedet rettet mod det arbejdende formandslag, som endte med at blive afskaffet.

Birgitte Rasmussen har beskæftiget sig med, hvordan tillidsvalgtes medledelse i virksomheder kan spille sammen med selvstyrende grupper. Hun når frem til, at medarbejdernes ønsker til en ændring af arbejdsorganiseringerne er dobbeltbundet. De officielle formål, som projekterne indeholder, at kunne planlægge og håndtere arbejdsopgaver selvstændigt, har tilslutning blandt medarbejdere. Men der ses også bevæggrunde om at blive fri for forstyrrende og kontrollerende ledere, dvs. der ønskes en udkobling og en afskærmning opadtil i den vertikale organisation.[203] Dette svarer overens med mit materiale fra virksomhed A om, at selvstændigheden i arbejdet og ønsket om et mere udviklende arbejde er indeholdt i position 1 og position 2, mens ønsket om udkobling er indeholdt i både position 1, 2 og 3, og position 2 og 3 udgør de bredest funderede positioner på arbejdspladsen.

Endvidere bekræftes Birgitte Rasmussens konklusioner af materialet som helhed. Illustrativt for de fælles træk er natarbejdernes fortællinger. Disse fortællinger vidner om en søgen mod arbejdstider og arbejdssammenhænge, hvor der ikke er ledelse, eller kan indgås aftaler om selvregulering.

Materialet peger på, at ved fravær af ledelse fordeler industriarbejderne arbejdet efter faglige eller sociale kriterier, regulerer arbejdsindsatsen fordelt over en nat, og anvender produktivitetsgevinsten til gruppens formål. Med denne kollektive selvregulering får arbejdet en rytme, der i højere grad passer til den menneskelige rytme. Reguleringen af arbejdet fordeler belastninger på en anden måde, og arbejdets belastende sider reduceres. Arbejdet bliver mindre ydre-styret ved fravær af repræsentanter for hierarkierne. Tidslogikken og kvalitetslogikken kan administreres, så der tages hensyn til de arbejdendes behov. Det dobbeltbundede beskyttelsesaspekt og gruppeaspekt om at være i fred, får mulighed for at træde klart frem. Birgitte Rasmussens standpunkt er også interessant på den måde, at der må regnes med, at den officielle diskurs om indflydelse ikke nødvendigvis fanger op de andre bevæggrunde.

[203] Birgitte Rasmussen: Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle. 2005. Datamaterialet er tilvirket på baggrund af projektevaluering og forskningsundersøgelse af omstillingsprojekter i en tekstilvirksomhed, en teknisk forvaltnings entreprenørafdeling, en kommunal rengøringsenhed og et statsligt skovdistrikt, samt observation, interview med ledere og tillidsrepræsentanter og tilbagerapportering til virksomhederne.

Forskningen peger ikke entydigt på, at der sætter sig en individualisering igennem som følge af det gruppeorienterede arbejde.

Navrbjerg opererer indledningsvis i sin afhandling med en antagelse gående ud på, at *"nye arbejdsorganiseringer, fx med mere individualiserede jobbeskrivelser, lønforhold og kommunikationsforhold og større personligt ansvar*" betyder, at loyaliteten skifter fra arbejderkollektivet/den faglige repræsentation til virksomheden (Navrbjerg, s. 27, 1999). I sin besvarelse er han ikke entydig omkring individualiseringsperspektivet, som ikke nævnes/forfølges i en konklusion. Det hedder i den tværgående konklusion fra de fem case studier, at den ufaglærte arbejdskraft bliver mere veluddannet, engageret og kreativ. Men at undersøgelsen ikke kan pege på, at selvstyrende grupper automatisk betyder en individualisering af forholdet til ledelsen, eller at den faglige repræsentation udkobles.[204]

I Birgitte Rasmussen case studier, hvor der blev etableret *"selvforvaltende grupper,"* var der en tendens til, at *"den individuelle medarbejder knytter sig tættere til virksomheden end til det fællesskab, som er tolket af medarbejderne."*

Materialet giver ikke entydig belæg for, at det gruppeorienterede arbejde bevirker en individualisering og en stærkere tilknytning til virksomheden på bekostning af den kollektive organisering.

**Virksomhed B**

Kenneth, 27 år, i virksomhed B, er i den produktionsgruppe, hvor ledelsen som forsøg har igangsat uddelegering af ansvar for arbejdet. Kenneth er glad for at deltage i forsøget. Sigtet for ham er et mere selvbestemmende og udfordrende arbejdsliv. Med det samme engagement deltager Finn, 31 år, som samtidig peger på nødvendigheden af en progression i tilvæksten af kompetencer, for at forsøget fortsat kan opleves som udviklende og berigende. Der må ikke finde en rutinisering af arbejdet sted, men der skal ske en fortsat vækst i gruppens kompetencer og overtagelse af bestemmelse fra de overordnede lag og fra teknikerne.

Kenneths og Finns produktionsgruppe fordeler arbejdsopgaverne imellem sig efter en rotationsplan, samtidig med, at fremgangsmåden efter manualen er den samme, og tidsskemaerne fortsat er det væsentligste struktureringsprincip for arbejdet. Kenneth udtaler:

"Det er stadig værkførerne, der har dén tegning med kurven, vi kan få en kopi, men originalen, den får vi aldrig lov til at bestyre, den beholder de, så det er dem, der koordinerer det fortsat med den tid."

Når produktionsgruppen opnår en timebesparelse, ændrer værkførerne i tidsskemaet, som gruppen skal følge. Det virker ikke stimulerende for selvbevidstheden og for motivationen, at gruppen, når den har opnået en produktivitetsgevinst, stilles overfor for forventningerne om at opnå yderligere produktivitetsgevinster. I stedet for, fortæller Kenneth, at man lader ham og hans kollegaer føle en tilfredsstillelse over, at de har sparet tid, så ændrer man hver gang timeplan, for *"folk skal jo ikke have det godt med, at de sparer tid."* Kenneth lægger her en distance til ledelsen. Der er ifølge Kenneth et vedvarende forventningspres, men det modsvares ikke af en anerkendelse fra ledelsens

[204] Steen E. Navrbjerg, s. 362-366, 1999.

side over de resultater og reduktion i tid, produktionsgrupperne faktisk opnår. Når den nye tidsplan bliver introduceret, forekommer den helt urealistisk.

”Og der kan man se på deres plan, at det kan slet ikke lade sig gøre at lave på den tid. Der er en linje for hver time, og øh nogle af tingene dem kan du slet ikke nå på den der time. Så det duer ikke sådan noget. Så det kan værkførerne også se. Og den der halve time man sætter til på en linje, den skal man altså hente på et andet sted. Og de har sådant set pillet det ud, man kan hente på det, ikke også, og så er der kun en ting en vej tilbage, det er at løbe stærkere.”

Gruppen har således ikke mulighed for at styre tidsforbruget, og selvstyretankerne afgrænses af manglende alternative handlemuligheder.

Ledelsens formål med at uddelegere beslutningskompetencer er bl.a. at øge engagementet og ansvarligheden. Interviewanalyserne viser, at der hos nogle i gruppen sker et begyndende skift fra ydre ledelseskontrol til gruppekontrol og selvkontrol. Fx diskuteres sygefraværet mere i gruppen. Finn er det medlem i gruppen, som er ivrigst efter, at diskussionen af sygefraværet må være til genstand for en fælles diskussion og normsætning i gruppen. Finn er mere engageret i produktionen end de fleste af gruppens øvrige medlemmer, og han diskuterer mere med værkførerne, om hvordan produktionen kan tilrettelægges. Han taler om, at det er vigtigt for gruppen at opnå *”en fornuftig effektivitet,”* og at det er uholdbart for gruppens arbejde, hvis sygefraværet resulterer i, at de kollegaer, der er bedst til at køre med specialmaskinerne, er fraværende. Finns indstilling her betyder, at den enkelte og gruppen skal inderliggøre forpligtigelsen til at kontrollere sig selv og hinanden, og herved kommer gruppens medlemmer tendentielt til at sætte sig i en dobbeltrolle som kontrollant og kollega. Som det er fremgået af case analysen, eksisterer en sådan funktion i forvejen i kraft af forsøget om normsætning og ved funktionsduelighedsnormen, men i det gruppeorienterede arbejde sker der en skærpet kollegial kontrol. Man kan sige, at medlemmerne i gruppen ikke bliver fri for kontrol. Den ydre værkførerkontrol bliver mindre synlig, og gruppen danner sin egen kontrol, som imidlertid igen er indrammet og styret af tidsskemaernes kontrol og målsætningen om en kontinuerlig timebesparelse.

En af de centrale konklusioner på Birgitte Rasmussens undersøgelse er, at for at et selvstyrende arbejde skal kunne opleves meningsfuldt, skal medarbejderne gives ressourcer, kompetencer og mulighed for at vælge mellem alternative løsninger. Hvis rammerne for selvstyret er begrænsede, kan der opstå den situation, hvor medarbejderne selv skal tage beslutninger, de er uenige i. I casen virksomhed B tenderede situationen i gruppen til at kunne tolkes således. Gruppens medlemmer syntes undertiden sat i en håbløs situation, hvor de ikke kunne overholde tidsskemaerne. De blev frustrerede samtidig med, at de efter bedste evne forsøgte at opfylde de forventede målsætninger. Det var en fælles oplevelse, at effektivitetspresset ikke føltes mindre utilfredsstillende efter uddelegeringen af ansvar over arbejdet. Det var stadigvæk lige *”uladsiggørligt”,* og de alternative handlemuligheder var små.

Om der opstår en individualiseret relation i en sådan måde at organisere det gruppeorienterede arbejde på er et åbent spørgsmål.

APL undersøgelsen viser, at der på den ene side er en sammenhæng mellem udviklingsmuligheder i arbejdet og en fælles interesse i at få virksomheden til at køre, men at der på den anden side ikke er en sammenhæng mellem at få virksomheden til at køre og holdningen til kollektiv interessevaretagelse.[205] Finns holdninger i produktionsgruppen i virksomhed B illustrerer denne pointe. Andre steder i interviewet taler Finn en stærk kritik af dele af ledelsens personalepolitik frem. I ugerne hvor interviewene foregik, var han stærkt fortørnet over ledelsens forslag om at stramme op på sygefraværet ved at give værkføreren adgang til at kontakte folk efter den første sygedag. Finns orientering hen imod at ansvarliggøre gruppen kollektivt bevirker ikke, at han renoncerer på interessevaretagelsen.

**Teams som selvstændig arbejdsmæssig og fagpolitisk handleenhed**

Den dobbeltrelation til virksomheden, som Finn udtrykker ud fra det gruppeorienterede arbejdes muligheder og problemer, er også repræsenteret i APL II materialet. Herunder i en case, hvor den fagpolitiske praksis fremstår mere ekspliciteret.

Helge, 37 år, repræsenterer en tendens, som accepterer ledelsens dispositioner; dog på en ambivalent måde, idet han veksler mellem kritik og accept. Accepten fremkommer, når han siger: *"det er ledelsen, der har retten til at lede og fordele arbejdet, sådan er det jo*" og *"det er ledelsen, der kommer med spillereglerne."* Denne holdning sameksisterer med kollektivisme ud fra gruppens løbende problemtolkning. Om gruppens råderum siger han:

"Ledelsen kommer med spillereglerne, og øh så skal vi sidde og diskutere det i gruppen, og så finde ud af hvordan vi vil løse det problem, faktisk altså. På den måde, at de altså, de vil have dét og dét ud af det, og så må vi sådant set selv om det, bare vi når det, de vil have ud af det. Og hvis vi ikke kan, så bryder de jo ind – det er jo klart – og så gør vi det på vores måde, siger de. Det bliver de jo nødt til. De har jo også et ansvar op ad til – de har jo stadig retten til at lede og fordele arbejde. Men det bliver lagt ud til os."

Han arbejder i en processtyret virksomhed ejet af en stor koncern. Arbejdet foregår i teams med 6-9 mand i hver. Arbejdet er en kombination af pc-overvågning/regulering af procesanlæggene fra kontorer og manuelt arbejde ved procesanlæggene. Det er spændende og udfordrende, og teamet har flere kompetencer end grupperne i virksomhed B, herunder intern fordeling af frihed og ferie og større råderum over arbejdsprocessen, der er procesafhængig og dermed ikke tidsreguleret som i virksomhed B. Produktionens processuelle karakter samt produktionens høje teknologiske niveau bevirker, at produktionsstandsninger er meget omkostningstunge, og grupperne har på denne baggrund en styrkemarkør (som sjældent bruges direkte) i forhandlingerne med ledelsen.

Der har ifølge Helge været en periode på fire år, 1 år forud for interviewtidspunktet, hvor der har været et anstrengt forhold mellem industriarbejderne og ledelsen, som imidlertid endte med at blive skiftet ud. Samarbejdsklimaet med ledelsen er blevet væsentligt forbedret, men han siger også: "*Vi er jævnligt uenig med ledelsen om nye tiltag."* Helge udtaler:

"De ville lave en opdeling i A og B operatører. Hvor A sad i overvågningsfunktionen og overvågningsrummet og via fjernkommunikation styrede B. Og det ville blive sådan, at det blev de gamle, der sad inden ved skærmene, og de nye lærer bare at rende rundt og koge tanke. Og det kan vi ikke være tjent med, at der er

[205] Denne problematik uddyber jeg i kapitel 13.1.

mænd, der skal rende rundt og lave kun det: Det støjer meget i hallen - vi har over 90 db. Det diskuterede vi meget. Vi endte med at få 100 procent overvågning til alle, og vi fik walkierne væk fra den funktion, der passer tankene. Firmaets mening var, at så skulle der være nogen, der kun arbejdede ved tankene og så kunne de holde pauser i hallen. Der sagde vi: 'Sådan skal det ikke være. Sådan har de det i USA og sådan nogle steder (i koncernens datterselskaber, EC) og det gider vi altså ikke'."

Helge fortæller, at tillidsrepræsentanten kun bruges, hvis der er problemer. Ellers søger grupperne så vidt muligt at håndtere uoverensstemmelser selv i et fælles samarbejdsudvalg for alle teams og ledelsesrepræsentanter, hvor hvert team har en repræsentant.

"Tillidsrepræsentanterne er ikke med her. De er kun med, hvis der bliver problemer. Nogle gange har ledelsen prøvet at få det igennem diktatorisk. Der var ikke noget med, at vi blev taget med på råd først, og der faldt det til jorden, for der satte folk sig simpelthen ned derude og sagde: "Ved du hvad. Det vil vi ikke være med til, når I bare kommer sådan." Vi holdt så et fagligt møde i et par timer, ikke, og så blev ledelsen enig om, at så skrinlagde de deres plan for, hvordan teamsene skulle køre."

Poul-Erik, 41 år, er fællestillidsrepræsentant i virksomhed C. I Poul-Eriks virksomhed er produktionen organiseret i teams lige som i Helges virksomhed. Efter nogle års produktion i den nyoprettede virksomhed finder der en markant stigning i sygefraværet sted, og nogle af kollegaerne sygemeldes med depressioner. Vi diskuterer i interviewet, om stigningen i sygefraværet kan ses i sammenhæng med, at der bliver indført rulleskift.[206] Men Poul-Erik tror ikke, at rulleskiftet er en medvirkende årsag.

"Man ved at folk, der er på rulleskift er mere syge end andre mennesker. Så det var der ikke noget alarmerende i. Men der hvor den (stigningen, EC) skulle stoppe med at stige, der fortsatte den. Så hvor den skulle være stoppet på at ligge mellem 3-5 procent – der ville være fornuftigt at ligge på med rulleskift - så fortsatte den op, og den har ligget på helt op på 17 procent, og den ligger på 14 procent nu."

Poul-Erik hælder mere til den forklaring, at man samtidig indførte de medstyrende grupper, nedskar antallet af arbejdsledere, overdrog grupperne kompetencer, men uden at beslutningsretten fulgte med.

"De her medstyrende grupper de har en masse ansvar, og meget lidt kompetence, og det tror jeg kan blive så stressende og så frustrerende. Man får en masse opgaver, som hvis du beslutter et her, så får det så en hel række af konsekvenser der hen af, som man skal tage stilling til. Men faktisk ikke rigtig kan afslutte, fordi man mangler noget kompetence. Når du møder ind på en arbejdsdag, så ved du faktisk ikke rigtig, hvordan den vil gå, før den er gået, og det tror jeg for mange mennesker godt kan virke stressende og irriterende og det nedsætter også på sigt dit immunforsvar, og gå og være stresset."

Poul-Erik pointerer, at det hedder *"medstyrende grupper"* og ikke *"selvstyrende grupper."* Han tilføjer: *"for selvstyrende, det bliver det aldrig. Ledelsen vil til hver en tid gå ind og ændre noget, hvis der er noget der knirker."* Kantinedriften er organiseret som en selvstyrende gruppe med vidtgående kompetencer, men det er ikke muligt i produktionen:

[206] Rulleskift er i denne virksomhed en holddriftform, hvor hvert skiftehold over en 8 ugers periode skifter mellem dag-, aften- og nattevagter inden for en uge og rullende indover weekenden således, at holdet arbejder 5 weekends ud af 8 mulige weekends.

”De andre (i produktionen, EC) får ansvaret, men ikke beslutningsretten. Forskellen på kantineområdet og produktionsområdet er, at der sker jo ikke så meget ved, at kantinen fucker op på grund af en dårlig beslutning. Der kan ske det, at der er nogle mennesker, der blive sure, fordi de ikke får noget at spise. Hvis det sker i produktionsområdet, så snakker vi måske om 200 millioner, der er mistet på grund af en nedlagt produktion.”

Der er altså nogle klare begrænsninger, følge Poul-Erik. Grupperne i produktionsområdet kan ikke blive selvstyrende, men de skal have mere kompetence og beslutningsret, og det vil formentlig lette presset på det psykiske arbejdsmiljø, ifølge Poul-Erik. Samtidig trækker han en grænse for, hvilke kompetencer, grupperne skal have lagt ud:

”Hvis der skal tages nogle kedelige beslutninger, så vil ledelsen gå ind, og det mener jeg også de skal, det skal vores kollegaer ikke gå ind og bakse med. Det får de sgu ikke løn for. Hvis nu lige pludselig en bliver en mand for meget på et hold, hvem forlader holdet. Det mener jeg sgu ikke at mine kollegaer de skal udsættes for. Eller hvis man bliver pålagt noget overarbejde, og gruppen selv skal finde ud af det. Det vil være sådan noget, der kan generere splid i en gruppe. Og så kan man lige så godt give aben til ledelsen og lade dem gøre det, det er nemmere at håndtere, ydre fjende giver indre styrke, og den er faktisk meget god at bruge.”

Den holdning, Poul-Erik her giver udtryk for, mener jeg, man kan se som led i en fagpolitisk erfaringsproces på to måder: Erfaringer med team-organiseringens udviklingsmuligheder set over tid og erfaringer med de uhensigtsmæssige fagpolitiske følgevirkninger af bestemte former for team-organisering. Poul-Eriks erfaringer er i denne sammenhæng ikke enestående, men suppleres i materialet af andre tillidsrepræsentanters lignende erfaringer eller fagpolitiske standpunkter om team-organisering.

Der synes at være sket en erkendelsesproces over tid. Denne erkendelsesproces befordres endvidere af, at tillidsrepræsentanter i virksomheder, der besidder de fleste erfaringer med det gruppeorienterede arbejde, stiller deres erfaringer til rådighed for andre tillidsrepræsentanter i andre virksomheder, hvor team-organiseringen m.m. tænkes implementeret. Der foregår således en kollektiv erfaringsudveksling og læreproces, hvis rækkevidde, organiseringsform og fagforeningens rolle, det ikke har været undersøgelsens opgave at kortlægge. Men processen ser ud til at betyde, at erfaringer med fleksibilitetsstrategier, produktionskoncepter og det gruppeorienterede arbejde hurtigt synes at kunne spredes mellem de tillidsrepræsentanter, der er udfarende i forhold til at opsamle erfaringsbaseret viden fra andre tillidsrepræsentanter.

Ida Bering har på baggrund af en undersøgelse af kvinders arbejdsorienteringer indenfor rengøringsbranchen set på ”team”-begrebet som personalepolitisk instrument til at skabe fællesskabsfølelser på arbejdspladsen. *”Team-begrebet”* og i tilknytning hertil, *”team-building”* og *”coach”,* er begreber hentet fra sportens verden. Begreber som virksomhedsledelsen og konsulenter omplanter i virksomhedskulturen for at grundlægge eller styrke et virksomhedsfællesskab, hvor *”alle arbejder ud fra, at virksomheden sejrer.”*[207] Det er virksomhedens fælles interesser, der er i centrum, hvorimod interessemodsætninger nedtones, og demokratiseringsperspektivet udgrænses.

[207] Ida Bering, s. 64, i For meget af det gode – medarbejderperspektiver på selvstyrende grupper. 2003.

Dette blik for terminologiens betydning for den indholdsmæssige produktionspolitik mener jeg man kan brede ud i forhold til den udvikling, der har været i begrebsanvendelsen. Studerer man terminologien omkring det gruppeorienterede arbejde over tid, kan man forsøgsvis se udviklingen i terminologien fra "selvstyrende grupper", over til "medstyrende grupper" og til "teams" som udtryk for en indholdsmæssig ændring i selvstyremulighederne i arbejdet. Begrebsudviklingen kan ses på baggrund af de erkendelsesprocesser, som virksomhedsledere og industriarbejdere gør i forhold til den reelle medbestemmelse, der finder sted, de produktionskoncepter og fleksibilitetsformer, som selvstyretankerne implementeres i, og en tilpasning af terminologien hertil.

Virksomhedslederne ser det gruppeorienterede arbejde som en ny måde at lede medarbejderne for at mindske disharmonier og slack i forbindelse med implementering af fleksibilitetsformerne. Medarbejderne inddrages i beslutningsprocesserne om tilpasning af produktion og medarbejdere til ordreudsving i forhold til de givne udsving og spidsbelastninger forskellige steder i produktionsflowet. Virksomhedslederne synes endvidere i stigende grad at anvende deres eget sprog for de sociale og arbejdsmæssige processer, der foregår i virksomhederne. Begrebsanvendelsen siger således også noget om, hvilke diskurser om demokrati og produktion i arbejdslivet, der er fremherskende og hvilke, der er på retur. Som sådan må de ændrede begrebsanvendelser tolkes således, at det er virksomhedsledelserne, der sætter dagsorden i den måde, fællesinteresserne formuleres på, og at demokratiseringsprocesserne i produktionen søges indskrevet i et ideologisk-kulturelt hegemoni.

Konkret ser jeg, at denne udvikling kan registreres af tillidsrepræsentanterne på to måder:
Den ene måde er, hvad man kan kalde "tillidsrepræsentanternes realitetsmagterfaring", dvs. en erfaring for, at autonomien er begrænset af produktionens karakter og ledelsens ønske om fortsat at besidde det overordnede ansvar. Tillidsrepræsentanterne har erfaret, at der er tale om et mindre vidtgående medbestemmelsesforhold i det gruppeorienterede arbejde. Realitetsforståelsen har baggrund i en erkendelse af, at det gruppeorienterede arbejde ikke åbner for den demokratisering, som begrebet "selvstyrende grupper" kan associere til.

Den anden måde tager udgangspunkt i de erfaringer og den problemtolkning, der finder sted, når forskellige ledelseskompetencer forsøges implementeret i grupperne. Det gælder i forhold til at tage ansvaret for fleksibilitetsformerne, herunder, om grupperne skal beslutte, hvem der skal pålægges overarbejde, hvem der skal have fri eller have inddraget en fridag, hvem der skal forlade gruppen for at lånes ud til et andet og måske mindre attraktivt produktionsområde, eller hvem der skal afskediges på grund af samarbejdsproblemer i gruppen. Det er kompetencer, som belaster arbejdsfællesskaberne følelsesmæssigt, og kompetencer, der skaber splittelse i arbejdsfællesskaberne. Denne tendens kan forstås i forlængelse af teorier om forandringerne i industrien, ud fra teorigennemgangen i forlængelse af Göran Brulin og Kurt Aagaard Nielsen. De taler om mulighederne for, at efter et reduceret eller fjernet mellemlederlag, trækker den overordnede ledelse sig tilbage til fjernstyringen via IT og overlader den konkrete afvikling af produktionen til basis.

**Den kollektive repræsentation**

I de virksomheder, hvor der er gruppeorienteret arbejde, er der intet i materialet, der tyder på, at de nye beslutningscentre, der opstår, kobler tillidsrepræsentanterne ud. Tillidsrepræsentanterne synes derimod at være en del af forudsætningen for, at den del af industriarbejderne, der ikke ønsker at

indgå i det gruppeorienterede arbejde, motiveres, og endvidere synes tillidsrepræsentanterne at yde et aktivt bidrag til at løse opståede problemer i grupperne af social og arbejdsmæssig karakter.

I virksomhed A stod tillidsrepræsentanterne bag et forslag til team-baseret arbejde, som på undersøgelsestidspunktet ikke var diskuteret på arbejdspladsen med de menige industriarbejdere. Grupperne ville blive tildelt arbejdsmæssige og sociale kompetencer, men ikke fagpolitisk kompetence, som tillidsrepræsentanterne fortsat ville varetage. Endvidere var det tillidsrepræsentanterne, der motiverede størsteparten af det politikbærende lag til at gå med i et personalepolitisk udviklingsprojekt.

I virksomhed C var fællestillidsrepræsentanten involveret i de medstyrende gruppers funktioner og problemer. Han varetog en række personalepolitiske funktioner, som mellemlederne formelt er ansvarlige for, men som han så sig bedre i stand til at håndtere. Endvidere skærmede han grupperne af for at forestå beslutninger, som i hans problemtolkning kunne øge de sociale og arbejdsmæssige spændinger i grupperne.

Lene i APL II materialet (gennemgås i kapitel 12) kom ud i problemer i sit hverv som Lean-assistent. Hun havde på den ene side vanskeligt ved at håndtere implementeringen af delkoncepter inden for Lean-konceptet i de selvstyrende grupper på grund af træghed eller modvilje i nogle af grupperne. Hun blev distanceret fra kollektivet, og af kollegaerne rubriceret som Lean-assistent under et ”de”, i stedet for hendes mangeårige tilhørsforhold til - og fortsatte selvopfattelse af - at tilhøre et ”vi” i kollektivforstand. På den anden side fornemmede hun, at hun ikke kunne tale ud om disse problemer i hendes hverv med den øverste leder, der havde rekrutteret hende til hvervet. Frygt for, at det skulle fremstå, som om hun ikke mestrede hvervet og var kvalificeret til det, blokerede her for en fri dialog om problemerne i hvervet. Disse ting havde hun svært ved at tale om i interviewet.

Den opståede situation er udtryk for et paradoks i forhold til hendes intentioner. På den ene side har hun et stærkt ønske om at nyformulere arbejdslivet og definere ny individualitet inden for en nydefineret kollektiv ramme i opposition til, hvad hun ser som en traditionel kollektivismes reservation overfor selvstyreformerne og fleksibiliteten. Hun udviklede også en fællesskabsfølelse med virksomhedsledelsen og en større ansvarlighed for virksomhedens økonomi gennem sit hverv. Og så støder hun på den anden side ind i et magtmæssigt forhold, der begrænser hende i at formulere en åben dialog med lederen om dette arbejdsliv. I denne krydspressituation viser fællestillidsrepræsentanten sig som den instans, som hun syntes, hun trygt kan gå til og tale ud med om sit problem.

Lenes funktion som Lean-assistent og sekretær for de selvstyrende grupper kan i forhold til antagelsen om at udkoble tillidsrepræsentanterne fra processen ses som et nyt beslutningscenter vedr. det gruppeorienterede arbejde. Objektivt set udtrykker hendes rolle et sådant nyt beslutningsled eller kommunikationsled mellem kollegaerne og ledelsen. Lean-konceptet og rollen trak hende væk fra kollegaernes problemtolkning af arbejdsorganiseringen. Men rollen viser sig at være modsætningsfuld, hun kommer i klemme mellem ”de” og ”vi,” og i det faktiske forløb viste den kollektive repræsentation sin betydning.

**De udviklingsorienterede dialogmuligheder**
I virksomhed A forløb et personalepolitisk udviklingsprojekt, hvor der blev forsøgt etableret en dialog mellem industriarbejderne og arbejdslederne. Dette projekt var initieret af en aktiv personaleleder, hvis ledelsesmæssige formål var at ændre arbejderkulturen fra en modsætningskultur til en samarbejdskultur. Projektet var indskrevet i diskursen om et bedre psykisk arbejdsmiljø. På den indledende dialogkonference nåede industriarbejderne i deres gruppearbejde frem til, at afskedigelsesrunderne var en af de tre væsentligste årsager til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Denne indsigt formulerede sig imidlertid ud over projektets ramme og hvilke politikformuleringer og handlingsanvisninger, projektet kunne arbejde med. Industriarbejdernes erfaringer kunne derfor ikke realitetsbehandles som et anliggende for deltagerne i det fælles projekt.

Projektet må karakteriseres som et topstyret projekt. Det inddrog bestyrelsesmedlemmer og talspersoner blandt industriarbejderne i en mødeaktivitet sammen med arbejdslederne og en ekstern konsulent. Informationerne til arbejdspladsen var nok for få og for lidt informative. De menige industriarbejdere havde svært ved at se, hvad meningen med projektet var, og om projektet udviklede sig og hvordan. Da projektet samtidig i over et halvt år var inaktivt - fordi ingen virksomhedsinterne ressourcepersoner prioriterede det - formulerede en del af de deltagende bestyrelsesmedlemmer og talspersoner deres tvivl om, hvorvidt ledelsen mente projektet alvorligt. Disse holdninger blev befordret af en mistillidskultur mellem industriarbejderne og arbejdslederne, hvilket kan forstås som en klassisk opstået situation kendt fra mange omstillingsprojekter i hierarkiske organisationer.[208]

Projektet blev afsluttet med en temadag i hver produktionsafdeling. I nogle afdelinger var der enighed om en problemtolkning af produktions- og personalepolitiske problemer i afdelingen. Her lykkedes det at skabe en fri offentlighed i et "hjørne" af virksomheden, hvor parterne overholdt dialogiske principper for samtale om produktionsmæssige og personalepolitiske spørgsmål.

Nogle af industriarbejderne så positivt på den offentlighed, der var skabt. De oplevede et kvalitativt anderledes miljø, et forum, hvor man ikke var uenige, fordi: *"det er et dialogforum og ikke et forhandlingsforum",* og hvor hierarkiet træder i baggrunden, og de daglige magtrelationer og kompetencestridigheder ikke er styrende. I én af produktionsafdelingerne samledes industriarbejderne på tværs af udvalgsstrukturen i et selvstændigt gruppearbejde. Her blev der taget hul på at diskutere divergerende holdninger til væsentlige fagpolitiske spørgsmål.

På den anden side var denne parallelstruktur uden handlingsanvisninger for, hvordan disse problemer kunne løses ved nye tiltag eller ved en ændret hverdagspraksis. Dette befordrede en vis usikkerhed hos nogle af de deltagende industriarbejdere. Det interessante ved projektet var dets dobbelthed af relativt frirum og hverdagsorganisationens fortsættelse: I projektet udspillede der sig en forholdsvis fri offentlighed, hvor man kunne diskutere en række fundamentale problemstillinger vedr. produktionsafdelingen. Samtidig fortsatte en række praksisser og interessemodsætninger

[208] Jf. Christian Helms Jørgensen. 1999. Projektet var kendetegnet ved høj intensitet i startfasen, længerevarende fase med inaktivitet som vendes ved fornyet konsulentintervention og opprioriteret slutfase. På dette tidspunkt kunne de deltagende industriarbejdere, jeg interviewede, ikke se et klart perspektiv for aktivitetens fortsættelse og den videre implementering, efter at projektet var slut.

uforandret i hverdagen (jf. Steens case i virksomhed A i kapitel 7.8.2). Endvidere var der ikke tegn på, at projektet sigtede på en anden kompetencefordeling mellem arbejdslederne og industriarbejderne.

**Det Udviklende Arbejde og selvbestemmelsesformerne**
Neden for vil jeg relatere disse resultater til den forskningsbaserede tradition, som har udviklet DUA og søgt det implementeret gennem forsøgsprojekter. Denne tradition blev præsenteret og diskuteret i teorigennemgangen.

**Produktionsfeltet - Taylorismen og teknologiudviklingen**
DUA har jeg beskrevet som en strategi, der sigter mod et opgør med taylorismen. Denne taylorisme fandtes som nytaylorisme i virksomhed A (eller geninstallering af et tayloristisk produktionsdesign ved virksomhedsoverdragelsen). Spørgsmålet er, hvordan DUA's målsætning om, at medarbejdernes trivsel er et selvstændigt mål, og ikke bare en kalkule for at overskudsmaksimere, kan perspektiveres herudfra.

Principielt viser casene, at der er et råderum for teknologisk og markedsmæssig udvikling. Jeg kan tilslutte mig Hvid og Møller, når de afviser teknologisk og markedsmæssig udviklingsdeterminisme. Denne tilslutning kan argumenteres teoretisk, men også konkret på baggrund af materialet. Den fysisk tungere og tayloristiske teknologi, der blev installeret i virksomhed A, var et valg, en nyetableret koncern foretog. En anden udfaldssituation kunne have været mulig, hvis der var kommet en anden koncern med en teknologi på et højere niveau som i den gamle fabrik. Enkelte arbejdere formulerede, ikke stringent afklaret, men dog som refleksion og kritik på baggrund af erfaringer, at udfaldssituationer ved en virksomhedsoverdragelse kan reguleres politisk/overenskomstmæssigt således, at der installeres en menneskevenlig teknologi i en overdraget virksomhed. Endvidere pegede erfaringskonferencen i virksomhed B på, at der kunne undersøges andre udviklingsmuligheder for virksomhed B og branchen. Her ligger således et potentiale for DUA-strategien at udvikle andre løsninger ud fra DUA's ikke-deterministiske opfattelse af teknologi og økonomi.

I virksomhed B, hvor produktionsdesignet var anderledes, arbejdsfunktioner og jobfunktioner mere varierede og med et fagligt/faglært indhold, blev der formuleret ideer om, at teknologi og produktionsdesign kunne være meget anderledes end den produktionsorganisering, der var etableret. Sådanne forestillinger fremkom ud fra konkrete erfaringer i produktionen og ud fra den faglige kritik af arbejdet. Nogle af forestillingerne blev formuleret som forslag til transparent flow-line i sammenhæng med en indsigt i, at arbejdet kunne organiseres mere afvekslende, aflastende og socialt samarbejdende som alternativ til den eksisterende produktionsmåde. Disse forestillinger var ikke eksplicit koblet op på en strategi om Det Udviklende Arbejde, der ikke var kendt på arbejdspladsen.

**Produktionsfeltet - Den medarbejderejede fleksibilitet**
DUA har formuleret som målsætning, at de selvstyrende grupper skal være forbundet med en demokratisering af hele arbejdspladsen, således at der skabes indflydelse på de strategiske beslutninger. Materialet viser, at gruppernes orientering ikke retter sig opad i virksomheden. De selvstyrende grupper retter sig mod produktionsorganiseringen og fleksibilitetsprioriteringer. Denne

udvikling kan enten åbne for medindflydelse på de nære spørgsmål vedr. arbejdstilrettelæggelsen og personalepolitikken. Eller den kan resultere i, at grupperne overlades at administrere fleksibiliteten, produktionsmåde og tidsreguleringen på en for dem begrænsende eller belastende måde.

Følgevirkningerne minder om dem, som Hvid beskrev ud fra SARA-projekterne. Det er vanskeligt at skabe en reel autonomi i arbejdet, der enten er ensidigt gentaget arbejde, rutinepræget maskinstyret arbejde eller stærkt tidsreguleret arbejde. Det kunne tyde på, at forandringer i arbejdet må inddrage teknologispørgsmålet og måden, der produceres på, i en samlet løsning for at undgå, at de projekter, der udvikles, skaber nye organisatoriske og sociale problemer.

De nye produktionskoncepter og fleksibilitetsformer er indgribende for den medarbejderejede fleksibilitet, som DUA ønsker at udvikle. Denne indgriben i forhold til en DUA-målsætning kunne studeres konkret i virksomhed A. Fleksibilitetsformerne og produktionskoncepter synes at trække udviklingen væk fra den medarbejderejede fleksibilitet.

Samlet set ligger der et potentiale for DUA i et medbestemmelsesperspektiv, idet industriarbejdere ønsker mere medbestemmelse af forskellige grunde. Ligeledes er der et potentiale i DUA's kritik af den numeriske fleksibilitet, idet denne fleksibilitetsform opleves belastende og fællesskabsnedbrydende. Men fleksibilitetsstrategierne og produktionskoncepterne er ikke nødvendigvis medspillere for DUA. Analysen peger på, at de kan lukke for det virksomhedsinterne medbestemmelsesperspektiv, som DUA formulerer.

**Produktionsfeltet - Interessedimensionen**

Til Finn Sommers beskrivelse af Scenarie B, at et mål med Det Udviklende Arbejde også er at undgå individualisering og virksomhedstilknytning, kan man sige, at der ikke ud fra materialet er en entydig tendens til, at det gruppeorienterede arbejde *i sig selv* medfører en individualisering på bekostning af kollektivismen. Der er heller ikke en entydig tendens til, at det gruppeorienterede arbejde medfører en øget samhørighed med virksomheden på bekostning af arbejderkollektivet.

Det ville være mere retvisende at operere med, at fællesinteresserne med ledelsen om beskæftigelse kan blive styrket, hvilket ikke udelukker en fortsat kollektiv orientering. Forklaringen på, at det gruppeorienterede arbejde ikke entydigt medfører en individualisering kan være, at der udvikles kollektive samarbejdsformer i grupperne, samt at der kan udvikles kollektive modforholdsregler mod ikke-ønskede konsekvenser af produktionsorganiseringen.

Endvidere kan man tale om en tendens til en øget ansvarliggørelse i forhold til produktionen, og – afhængig af værkfører-rollen – en øget samarbejdskultur med de nærmeste overordnede niveauer i virksomheden. Samtidig giver materialet eksempler på, at grupperne formulerer kollektive interesser og afviser eller omformer udspil fra virksomhedsledelsen om produktionsorganisering (APL II materialet) og personalepolitik (virksomhed B). Øget ansvarliggørelse og samarbejdsorientering i det gruppeorienterede arbejde synes at kunne sameksistere med en kollektivisme formuleret ud fra den selv samme organisering.

DUA-strategien bygger på tilstedeværelsen af en stærk kollektiv repræsentation. Det er en antagelse hos Sommer, at det gruppeorienterede arbejde kan øge individualismen på bekostning af den

kollektive repræsentation. Der er imidlertid ikke noget i data, der peger i denne retning. Materialet viser, at den kollektive organisation og tillidsrepræsentanten spiller en betydende rolle for udviklingen af det gruppeorienterede arbejde og omstillingsprojekter i virksomhederne i det hele taget.
Dette finder sted på flere måder: 1) som hjælper for at få grupperne til at fungere arbejdsmæssigt, socialt og uddannelsesmæssigt, 2) som en buffer overfor virksomhedsledelsen, der ønsker at lægge hvad tillidsrepræsentanterne ser som ubehagelige og upopulære beslutninger ud i grupperne, med et dårligere socialt klima og splittelse som konsekvens og 3) som i virksomhed A's tilfælde, som fødselshjælper og understøtter for et personalepolitisk udviklingsprojekt om samarbejdsformer, som en del af den øvrige politikudviklende gruppe i arbejderkollektivet var skeptiske overfor.

Hvid gør opmærksom på, at strategien ikke kan realiseres med tilstedeværelsen af et traditionelt arbejderkollektiv, funktionærkollektiv eller fagkollektiv. Disse tre *"værdisystemer"* vil stå hindrende i vejen for DUA. Denne meget bastante programerklæring synes at kræve en nyfortolkning. De utilsigtede sideeffekter peger på, at projekter af denne karakter må gennemtænke, hvordan de virker på "værdisystemerne", og på de uformelle og formelle kollektivformer. Det uofficielle kollektiv har væsentlige funktioner vedr. beskyttelse, begrænsninger og afgrænsninger overfor produktion og overordnede. Det er ikke uproblematisk at fjerne arbejderkollektivet som buffer, hvis projekterne viser sig at være ude af stand til at forhindre arbejdets grænseløshed og intensivering.

Materialet peger på, at der foregår hastige forandringer med baggrund i fleksibilitetsprioriteringerne og de ny produktionskoncepter. Disse forandringer virker tvetydigt på kollegialitet, societet og arbejdsvilkår. Denne udvikling kan i materialet aflæses hos nogle af tillidsrepræsentanterne som to sæt af erfaringer. Den ene erfaring er, at det gruppeorienterede arbejde ikke åbner for et mere vidtgående demokratiseringsperspektiv, men bevæger sig indenfor moderniseringen af ledelsesformerne. Den anden erfaring er, at nogle af tillidsrepræsentanterne har erfaringer for, hvordan uddelegering af bestemte opgaver og ansvar til grupperne kan have utilsigtede effekter på kollegialiteten og arbejdsvilkårene og derfor ikke er ønskelig.

**Værdifeltet – Den herredømmefri dialog**
Hvid og Møller er inspireret af Habermas' teori om den kommunikative rationalitet (jf. teorigennemgangen). De tilslutter sig ikke Habermas' opfattelse af, at arbejdet er en del af systemverdenen og underlagt den instrumentelle fornuft. Men de tilslutter sig hans teori om den kommunikative rationalitet som grundlag for DUA i arbejdslivet og på den samfundsmæssige arena. Den kommunikative rationalitet ses som mulig i virksomheden. Der kan åbne sig en "livsverden" i arbejdslivet, hvor der kan udfoldes en kommunikativ rationalitet, en *"herredømmefri dialog"* og en *"virksomhedens fri offentlighed",* hvor der åbnes op for formulering af andre ideer og tankegange end systemverdenens. Denne fri offentlighed tænkes både i forhold til den traditionelle måde, virksomhedsledelsen rammesætter, hvad der kan tales om og af hvem i virksomhedens sociale rum. Men den fri offentlighed retter sig også mod de indstillinger i arbejderkollektivet, der virker begrænsende på nye forestillinger om arbejdet og formulering af individuelle behov.
Niels Warring indvender til Hvids og Møllers strategi, at de magtmæssige forhold i virksomhederne er af en sådan karakter, at en herredømmefri dialog synes utopisk (Warring 1999). Materialet peger da også på magtmæssige forhold i virksomhederne, der reducerer en fri kommunikation og en herredømmefri dialog om forholdene i virksomhederne.

På den anden side kan virksomheden ses som et socialt system, med formelle og uformelle kommunikationsstrukturer, hvor der kan foregå forskellige former for kommunikation og forhandlinger. Disse strukturer åbnes, når ledelsesrepræsentanter agerer på virksomheden som "politisk arena" og skaber sammenhænge, hvor der kan udfolde sig en relativ fri dialog (som i det personalepolitiske udviklingsprojekt i virksomhed A), og hvor industriarbejderne på baggrund af den kollektive organisations beskyttelse tør formulere sig relativt frit. Det var gældende for talspersonerne i virksomhed A. De havde ingen formel beskyttelse, men kunne i varierende grad opføre sig, som om de havde det på grund af, at industriarbejderne var en stærk kollektiv aktør. Det betyder, at virksomheden må forstås som et socialt system med formelle og uformelle kommunikationsstrukturer og med muligheder for at påvirke denne systemverden "indefra."

I virksomhed A skabte det personalepolitiske projekt en fri ramme at diskutere i, både indbyrdes mellem industriarbejderne og arbejdslederne og, i projektets afsluttende fase, selvstændigt blandt industriarbejderne i udvalgsstrukturen. Dette kunne som perspektiv udnyttes til en styrkelse af industriarbejdernes kollektive proces. På den anden side viste begrænsningerne sig derved, at den traditionelle interessevaretagelse og interessemodsætningerne levede videre uden for dette forum.

I virksomhed B foregik der en indbyrdes kommunikation blandt industriarbejderne om mulighederne for virksomhedens overlevelse og mellem de tillidsvalgte og ledelsen. Horisonten var på et tidspunkt åben for i hvert fald en del af industriarbejderne. Nogle af dem foreslog alternativ produktion, men de gik ikke videre og kvalificerede et alternativ. Det var begrænsende, at virksomheden besad et informationsmonopol om tidspunktet for lukningen og om udviklingsmuligheder. Den viden, der var tilgængelig, kom til at sætte grænser for hvilke spørgsmål, der kunne komme på dagsordenen.

Warring bemærker videre til Hvid og Møller, at hvis man vil modgå denne markedsøkonomiske udvikling - samt modgå, hvordan virksomhedsledelsen forvalter denne i den virksomhedsinterne kommunikation - kræves der nogle *"tydeligere handlingsinitiativer end at satse på, at udviklingen giver rum for udfoldelse af kommunikativ rationalitet … Horisonten skal konstrueres på en tydeligere alternativ måde"*(Warring 1999). Warring peger på det relative frirum som en metode til at overkomme de begrænsninger, han ser i den virksomhedsinterne kommunikation.

# 11. Tema 3: Fagpolitiske læreprocesser

I dette kapitel vil jeg uddrage opmærksomhedspunkter om opfordringsstrukturer og læreprocesser på tværs af materialet. I afhandlingen som helhed behandler jeg læreprocesser forskellige steder i materialet. I dette kapitel har jeg valgt at anlægge to optikker på materialet:

- en synsvinkel om den kollektive proces ud fra Lysgaard mfl. Denne synsvinkel anvendes i forhold til opfordringsstrukturer i virksomhed A og virksomhed B
- en synsvinkel om livshistoriens betydning for individet i den kollektive proces, set gennem de nytilkomnes blik på kollektivet.

I case analyserne har jeg redegjort for, hvad fleksibiliteten og produktionsmåden betyder for samspilsprocesserne. Denne betydning ligger som medstrukturerende præmis for dette kapitel, men den er behandlet i case analyserne. De inddrages derfor ikke direkte i analysen nedenfor.

**Ad 1) den kollektive proces: opfordringsstrukturerne**

Jeg vil særligt se på hvilke opfordringsstrukturer, der er i de to virksomheder. Der er en forventning om, at materialet viser forskellige former for deltagelsesmønstre, opfordringsstrukturer og kollektive fora.

**Virksomhed A**

Som det er fremgået i case studierne, særligt i virksomhed A, kan der fremhæves to forhold, der virker ind på både tillidsvalgtes og industriarbejderes deltagelsesmønstre i kollektive fora.
Det ene forhold er selve decentraliseringsprocessen, der uddelegerer flere af fagbevægelsens kerneområder. Hermed overdrages flere kompetencer og nye aftalemuligheder til tillidsrepræsentanterne og virksomhedsbaserede fora. Det andet forhold er forandringsprocesserne, som indebærer stillingtagen til fleksibiliteten og produktionskoncepter.

I virksomhed A kommer dette til udtryk ved en udvalgsstruktur, der er tættere på basis og produktion. Udvalgsstrukturen er medinddraget i virksomhedens udvikling, og overvåget af det formelle forhandlings- og samarbejdsniveau. De formelle opfordringsstrukturer er tillidsrepræsentantstrukturen, den øvrige officielle kollektivstruktur og virksomhedsstrukturen.

Tillidsrepræsentanten (TR) i virksomhed A kan således ses som krumtappen i fagbevægelsens kollektive interessevaretagelse, og som en opfordringsstruktur for ønsker, interesser og viderebringelse af kritik m.m.

**Virksomhed A - TR som opfordringsstruktur**

Materialet viser, at tillidsrepræsentantfunktionen fungerer som en meget væsentlig opfordringsstruktur for partsinteresserne. Tillidsrepræsentanternes rolleopfattelse henviser til den klassiske partsinteressevaretagelse; vogtere af overenskomsten og varetagere af kollegaernes interesser. Den kan ikke forstås ud fra en opfattelse om, at rollen defineres ud fra en harmoniopfattelse af fællesinteresser og skabelse af konsensus.

Som følge af forandringsprocesserne er interessevaretagelsesfeltet udvidet. Tillidsrepræsentanterne er i et dilemma mellem at tilgodese ledelsens ønsker for øget fleksibilitet og rationaliseringer, og sætte grænser for fleksibiliteten på grund af utilfredshed i basis. Dette bevirker, at de er i et øget handlepres.

Materialet viser, at integrationen af tillidsrepræsentanterne i samarbejdssystemet bevirker en professionalisering af opgavevaretagelsen. Denne professionalisering opleves forskelligt af industriarbejderne - som ønskelig eller uhensigtsmæssig.

Professionaliseringen ser jeg ud fra materialet som befordret af:
1) integrationen i ledelsesfeltet, den stigende mængde aftaler og deres ændrede karakter,
2) kollektivets virksomhedseksterne interessevaretagelse, som er en følge af et øget strategisk og praktisk fokus på konsekvenserne af markedsgørelsen, konkurrencen i branchen samt internationaliseringen,
3) tillidsrepræsentantfunktionens udvikling til at kunne mestre mange områder af den centrale og nye interessevaretagelse samt forestå strategiudvikling i forhold til virksomhedens udvikling (en rolle som "supertillidsrepræsentant"),
4) at tillidsrepræsentanternes strategiske udvikling gennem fagbevægelsens interne overbygningsuddannelser og projektarbejde fjerner dem fysisk fra arbejdspladsen og udvikler dem gennem problemstillinger, der ikke integrerer kollegaerne i diskussioner om arbejdspladsens udvikling.

En sådan professionalisering er beskrevet i den teoretiske litteratur, som udviklingen af en *"samfundsentrepreneur",* af Peer Hull Kristensen (Kristensen 2003). Med professionaliseringen udvikler tillidsrepræsentanterne en stærkere samarbejdsorientering, og opnår herigennem betydelig indflydelse på virksomhedernes udvikling. Denne udvikling ender imidlertid ikke i en ren managementstrategi. Tillidsrepræsentanternes engagement for omstilling og reformer er ikke begrundet i en ukritisk begejstring for forandringsprocesserne. Kristensen ser tillidsrepræsentanterne som optaget af solidaritetselementet overfor de svageste, og produktionsgrupperne imellem, og tillidsrepræsentanterne ser sig fortsat som en del af en fagbevægelse. Tillidsrepræsentanterne som samfundsentrepreneurer er også medskabere af lokale partnerskaber i virksomhederne med ledelsen.[209]

Selv om jeg mener, at det vil være et for stærkt udtryk at anvende lokale partnerskaber omkring samarbejdsformen i denne case, så *er* der tale om en stærk integration i samarbejdet. Et uudforsket aspekt i forbindelse med professionaliseringen er imidlertid TR-kollega-relationen. Forskningen på feltet ser gennemgående relationen fra tillidsrepræsentantens side. Nedenfor vil jeg se på, hvordan relationen tager sig ud set fra kollegaerne.

Materialet viser, at kollegaernes holdninger deler sig efter en vurdering af, om tillidsrepræsentanterne varetager deres interesser, samt om tillidsrepræsentanterne er kontaktbare eller på afstand. Denne vurdering konstituerer samtidig en praksis for, om tillidsrepræsentanterne benyttes eller

[209] Peer Hull Kristensen, på basis af et projektoplæg med hypoteser for tillidsrepræsentantrollen afprøvet gennem interview og dialog med 9 fællestillidsrepræsentanter, i Et grænseløst arbejde. 2003.

undgås. Der kan identificeres 5 positioner om tillidsrepræsentanterne og deres funktion og interessevaretagelse ud fra materialet:
1) tillidsrepræsentanterne varetager partsinteresser engageret og med de bedst opnåelige resultater gennem samarbejdet med ledelsen,
2) tillidsrepræsentanterne er en del af ledelsen, i positiv forstand. Gennem integration og varetagelse af ledelsesfunktioner opnås de bedste resultater,
3) tillidsrepræsentanterne repræsenterer partsinteresserne engageret. Integrationen i samarbejdsrelationen bevirker imidlertid en for kompromissøgende linje og en afbøjning af partsinteresserne ("tillidsrepræsentanterne er for tæt på ledelsen og vi finder os i for meget" er et typisk synspunkt for denne position),
4) tillidsrepræsentantfunktionen er integreret i ledelsesfunktionen i en negativ betydning. Hermed sigtes til, at tillidsrepræsentanterne er utilnærmelige på grund af professionaliseringen, og/eller kan medvirke til afskedigelse af kollegaer, der udtrykker kritik af deres hverv eller af forhold i virksomheden. Kontakten til tillidsrepræsentanterne skal derfor enten tage højde for dette forhold eller undgås, og kontakten foregår da i stedet via talspersonen,
5) tillidsrepræsentantfunktionen er for professionaliseret. Det bureaukratiske apparat er for stort i forhold til behovene i interessevaretagelsen, og der er behov for en nedskæring af funktionens omfang.

Fællesnævneren for denne kritik og dette ønske om tillidsrepræsentanternes tilstedeværelse i produktionen skal ses som en fordring om interaktion og identificering med tillidsrepræsentanterne. Denne interaktion skal ikke forstås i symbolsk forstand, fx som en runde gennem produktionen en gang om ugen, hvilket har været en målsætning for tillidsrepræsentanterne, som de imidlertid ikke altid har kunnet opfylde. Kontakten til tillidsrepræsentanterne gennem interaktion og identificering skal snarere forstås som et ønske i at integrere dem i en problemtolkningsproces ud fra hverdagserfaringerne. Denne proces finder industriarbejderne skal ske i de sammenhænge, hvor hverdagserfaringer finder sted og kan komme til udtryk på en umiddelbar måde: I arbejdet eller i et møde i en produktionsafdeling, og i mindre grad gennem de formelle fora, som holdes med lange tidsintervaller imellem, eller på tillidsrepræsentantkontoret.

Denne fordring er i materialet udtrykt som, at *"tillidsrepræsentanterne skulle arbejde lidt i produktionen engang imellem"* og *"de har slet ikke været i produktionen efter, at vi kom herover* (i den nye fabrik, EC) *og har måske ikke på kroppen, hvordan det er."* Fordringen udmøntes i holdninger om, at tillidsrepræsentanterne bør arbejde i produktionen i perioder, samt i et forslag til, at der indføres en rotationsordning mellem tillidsrepræsentanter og talspersoner. Sidstnævnte forslag er formuleret af yngre industriarbejdere i udvalgsstrukturen, der ønsker en større indflydelse samt et medansvar i varetagelsen af de centrale tillidsrepræsentantopgaver.

Holdningen til, at tillidsrepræsentanterne bør arbejde i produktionen i perioder, finder også støtte hos tillidsrepræsentanterne selv. De udtrykker ønske om i en periode at arbejde i produktionen for at være mere i kontakt med deres kollegaer, hvilket viser, at de er opmærksomme på fordringerne og er enige i, at der kan være et problem i kontakten. Imidlertid er deres personlige engagement og ansvarlighed i hvervet tæt sammenvævet med, at opgavernes mængde og karakter kræver et vedvarende arbejde og en professionalisering. Opgavernes karakter og professionaliseringen vanskeliggør, at de kan træde ud af deres funktion, uden at opgavevaretagelsen bliver svækket.

Samlet set synes der at være nogle barrierer i tillidsrepræsentantfunktionen for at kunne udgøre en opfordringsstruktur for alle. Nogle af disse barrierer er ikke italesat. Det gælder først og fremmest holdningerne inden for position 4, og delvis position 5, og det kunne være en opgave at skabe en diskussionskultur, hvor disse holdninger blev gjort legitime.

Position 4 formuleres ud fra tillidsrepræsentanternes utilnærmelighed, deres integration i ledelsen og medansvar ved afskedigelser. Position 4 knytter dermed an til en almen tendens for tillidsrepræsentantfunktionen i forandringsprocesserne. Forskningens og evalueringers beretninger om tillidsrepræsentanternes engagement i omstillingsprojekter og uddannelsesprojekter – samt anerkendelsen af afskedigelser – peger på, at tillidsrepræsentanter enten subjektivt oplever, at de er en del af en eksklusionsmekanisme, eller at kollegaerne opfatter dem som medansvarlige for disse mekanismer. Der synes ikke at være en åben fælles diskussion på arbejdspladsen om tillidsrepræsentantfunktionens førelse. Materialet rummer modsatrettede opfattelser af tillidsrepræsentantfunktionen, og materialet rummer forslag til, hvordan kollektivet kan handle på, hvad der ses som et opstået problem. Til gengæld rummer materialet ikke nogen anvisninger til, hvordan en kollektiv diskussion kan finde sted om dette spørgsmål.

**Virksomhed A - kollektivet som opfordringsstruktur**

Kollektivstrukturen er kendetegnet ved både en klassisk hierarkisk repræsentationsstruktur med baggrund i fagbevægelsens opbygning og på grundlag af fagforenings- og klublove, men også en udvalgsstruktur, hvor talspersoner og bestyrelsesmedlemmer kan udvikle en aktivitet. Det drejer sig om klubbestyrelser og talspersoner i et besluttende forum, en udvalgsstruktur under klubberne, en årlig klubgeneralforsamling og fællesklubgeneralforsamling, et repræsentantskab, fyraftensmøder, en internetside og et blad.

Kendetegnende for disse fora i undersøgelsesperioden er, at der finder fagpolitiske diskussioner sted i varierende grad. Bestyrelsen fungerer som det reelt politikudviklende og initiativtagende forum, hvor talspersonerne også er inddraget. I klubbernes udvalgsstruktur gives der mulighed for, at den enkelte kan indgå i et arbejde for at udvikle den faglige politik. Repræsentantskabsmødernes funktion synes at bekræfte en i forvejen fastlagt politik med kun en sporadisk diskussion. Fyraftensmøderne fungerer som oplæg med fri diskussion med et svingende deltagelsesniveau og varierende mødefrekvenser. I den årlige generalforsamling i SID-klubben deltog ca. 10 procent. Dette formelle forum på arbejdspladsniveauet synes således ikke at have et højere deltagelsesniveau end det øvrige repræsentative system på fagforeningsniveauet.

Ud fra materialet foregik der diskussioner, om hvorvidt den formelle struktur var for lukket og fungerede bureaukratisk. Et forslag ville integrere sikkerhedsrepræsentanterne i strukturen således, at både talspersoner og sikkerhedsrepræsentanter for hver produktionsafdeling udgjorde en fælles enhed. Desuden skulle sikkerhedsrepræsentanterne integreres i det igangværende samarbejdsprojekt, hvor bestyrelsesmedlemmerne og talspersonerne havde sæde. Dette forslag blev nedstemt på SID'ernes klubgeneralforsamling under henvisning til, at de fælles diskussioner i udvalgsstrukturen ville blive for uhåndterlige på grund af deltagerantallet. Denne afvisning blev omvendt – af bl.a. forslagsstilleren – opfattet som et bureaukratisk argument for at undgå sikkerhedsrepræsentanternes indflydelse i klubstrukturen.

Samlet set foregik diskussionerne om lukkethed og bureaukrati på en uigennemskuelig måde. På den ene side kan man tage argumenterne om en overskuelig beslutningsstruktur for pålydende. På den anden side kan man tolke strukturen som et resultat af, at kollektivet søger at bevare kontrollen med klubstrukturen på en sådan måde, at der ikke i klubstrukturen kommer anderledes fagpolitiske holdninger ind.

I den måde, uenighederne her bliver diskuteret på, fremstår de ikke som fagpolitiske uenigheder, men som bureaukratiske uenigheder og afvisninger, der forekommer uforståelige for de industriarbejdere, der bliver afvist i strukturen. Tillidsrepræsentanterne får her et forklaringsproblem over for de afviste industriarbejdere. Hvis den opfordringsstruktur, kollektivet stiller op, er selektiv, kan den virke begrænsende for nogle af interesserne og for kollektivets læreprocesser.

**Virksomhed A - virksomhedens opfordringsstruktur**
Det høje deltagelsesniveau for industriarbejderne i denne virksomhed finder sted som møder hver anden måned for industriarbejderne for hver produktionsafdeling - som formøder til møder med arbejdsledelserne. På disse formøder kan industriarbejderne selvstændigt diskutere produktionsspørgsmål og deres interesser.

Møderne med arbejdsledelsen havde dog mest karakter af informationsmøder, og oftest var der ikke tid til en egentlig dialog af hensyn til, at produktionen skulle i gang. Den manglende dialog kan selvsagt begrænse en virksomhedsmæssig læring, og virksomheden kan gå glip af væsentlige erfaringer og viden blandt industriarbejderne.

Derudover stiller virksomheden en udvalgsstruktur til rådighed, som inviterer industriarbejderne til at tage et medansvar for produktionens og arbejdspladsens udvikling på grundlag af fællesinteresserne. Denne virksomhedsstruktur ser jeg som et resultat af forandringsprocesserne, dvs. en organisering tæt på basis og produktion.

Der er i case analysen blev konstateret forskellige interesser og perspektiver i udvalgsstrukturen vedr. Lean-konceptet, arbejdsmiljøet og talspersonfunktionen. Man kan ud fra materialet stille spørgsmålstegn ved, om industriarbejderne ser sig selv som med i en fælles praksis og proces ud fra et kollektivstandpunkt. Eller om de refererer til sig selv, ledelsen eller ubevidst lader sig trække med over til det virksomhedsøkonomiske rationale og den lokale arbejdsledelses synspunkter. Forskellige interesser, perspektiver og ikke-retningsbestemte og uafklarede holdninger spiller øjensynligt ind på den samme proces. Hver del i virksomhedspolitikken har sin opfordringsstruktur, uden at kollektivet har etableret et fælles rum for erfaringsdannelse, på tværs af de holdningsmæssige differentieringer og på tværs af de forskellige udvalg i virksomhedsstrukturen.
Denne udvalgsstruktur befordres af en ny form for management og medarbejderudvikling. Som opfordringsstruktur er der en tendens til, at den bliver til en individuel opfordringsstruktur, og at det er individuelle læreprocesser, der finder sted her. Der er forskelle i det fagpolitiske grundlag og praksis efter, hvor i strukturen man befinder sig, og hvem man er. Opfordringsstrukturerne har forskellige grundlag og koder, som virker subjektivt tiltrækkende eller frastødende på industriarbejderne, og hvor der således tales meget forskelligt, om det der sker i de forskellige udvalg i strukturen.

Når der kun er tale om en tendens til at læreprocesserne individualiseres, skyldes det, at den individuelle praksis bliver konfronteret med de andre praksisser og rationaler (jf. de forskellige rationaler i Lean-udvalgene blandt industriarbejderne). Dette fremkalder hos nogle af industriarbejderne selvkritisk refleksion over praksis, men resultatet af disse konfrontationer og eventuelle justeringer i holdninger og praksis synes ikke at finde sted i et formelt forum, som kollektivet har dannet.

Der er en fond af forskellige erfaringer, men foregår der ikke en kollektiv diskussion, bliver de læreprocesser, der foregår i udvalgsstrukturen, individuelle. Der synes at være tale om en udvikling, hvor industriarbejdere subjektivt har erfaret noget forskelligt om den koncernøkonomi og de rammer, den har sat op for udvikling af arbejdspladsen. Herudfra er foregået en individuel refleksionsproces og revision af praksis.

Der kan som perspektiv blive tale om det, Finn Sommer henregner til utilsigtede følgevirkninger af de nye produktionskoncepter. På den ene side opnår medarbejderne en øget kompetence til at løse problemer i produktionen, og dermed bliver arbejdet udviklende for disse medarbejdere, mens de centrale samarbejdsudvalg de facto udkobles. Dette kunne hypotetisk tænkes i denne case. Først og fremmest synes udvalgsstrukturen at favorisere nogle rationaler, mens andre rationaler ikke er repræsenteret i udvalgsstrukturen. Vel især det uofficielle 'beskæftigelsesrationale' udkobles, og det virksomhedsøkonomiske rationale erstatter kollektivideologien.[210]

De individuelle erfaringer kan ses som en ressource for kollektivet, og ikke kun en ensidighed, der fragmenterer kollektivet. I en hierarkisk organisation ville det kun være tillidsrepræsentanten, der besidder erfaringerne, men i kraft af udvalgsstrukturen er erfaringerne delt ud på flere, og dette kunne virke befordrende for en fælles erfaringsopsamling, strategiudvikling og læreproces. I den nuværende virksomhedsstruktur er nogle forskellige rum, hvor industriarbejderne hver for sig gør erfaringer ud fra de grupper, de er medlem af. Derfor er der en fond af fælles erfaringer, der kan udgøre en støtte for de formelle opfordringsstrukturer.

**Virksomhed A - den uofficielle opfordringsstruktur**

Ved siden af både arbejderkollektivets og virksomhedens opfordringsstruktur findes den uofficielle opfordringsstruktur. Denne uofficielle struktur synes at være meget livskraftig og indeholder en større social og fagpolitisk autonomi, der ikke er bundet til virksomhedsstrukturen. Denne autonomi kommer til udtryk i arbejdsfællesskaberne, i de selvdannede mindre arbejdsfællesskaber (grupper/kliker) inden for et hold, eller grupper med et socialt sigte (fx unge på tværs af produktionsafdelingerne, der går i byen sammen, eller grupper på tværs af afdelinger, der arrangerer rejser sammen m.m.). I fagpolitisk forstand sender den uofficielle opfordringsstruktur løbende signaler op igennem virksomheden og kollektivets opfordringsstrukturer, bestående af arbejdsfællesskabers løbende problemtolkninger, kommunikationen i og mellem arbejdsfællesskaberne og produktionsafdelingerne i pauserne og frokosten.

[210] Finn Sommer, s. 132-136. 2000.

**Virksomhed B**
I virksomhed B bevirkede forandringsprocessernes karakter, at produktionsmåden og arbejdstidsfleksibiliteten hvilede i sig selv bistået af værkførere og arbejdende formænd. Personalepolitikken var minimalistisk, og ledelsen havde ikke behov for at integrere tillidsrepræsentanterne i et udvidet samarbejde. Indtil omlægningen af arbejdstiden og fyringsrunderne var inddragelsen af tillidsrepræsentanterne relativ lille, sammenlignet med tillidsrepræsentanternes inddragelse i virksomhed A.

Svarende til produktionsstruktur og samarbejdsrelationer er den formelle opfordringsstruktur lille. Ledelsen afholder ikke informationsmøder eller sætter en udvalgsstruktur op i tilknytning til produktion og personalepolitik og koordination mellem afdelinger og skiftehold. To formelle opfordringsstrukturer træder frem: når produktionsgrupper holder møder med værkførerne, og som den gennemgående opfordringsstruktur tillidsrepræsentanterne og deres integration i arbejdsfællesskaberne.

**Virksomhed B - tillidsrepræsentanten som opfordringsstruktur**
I materialet om virksomhed B findes der således generelt set ikke den selvstændiggørelsesproblematik af tillidsrepræsentantfunktionen i form af en synlig professionalisering og integration, som dele af industriarbejderne i virksomhed A forholder sig kritisk til.

En tendens i materialet gjorde dog gældende, at fællestillidsrepræsentanten som frikøbt på kontoret var for langt fra sine kollegaer. Et særligt synspunkt i materialet var kritisk over for, at noget af den frikøbte tid gik med opgaver, der var et ledelsesanliggende. Det gjaldt udarbejdelse af den årlige skifteholdsplan, som det derved blev vanskeligere at udtrykke sin kritik imod. Selvstændiggørelsesproblematikken kom særligt frem i forbindelse med funktionsduelighedsnormen, hvor især industriarbejderne på afstand af kollektivet opfattede tillidsrepræsentanthvervet som et skalkeskjul for at komme væk fra det ordinære arbejde.

To forhold påvirkede yderligere opfordringsstrukturernes karakter: Tillidsrepræsentanterne havde accepteret, at man af hensyn til kontinuerlig produktion ikke holdt fælles orienteringsmøder og afstemningsmøder i kantinen vedr. fx godkendelse af resultatet af de 1-årlige lønforhandlinger. Ledelsen anså respittiden (som var på 5 minutter fra den fjerneste produktionsafdeling), som værende for høj. Endvidere bevirkede hensynet til produktionsprocessen i det største produktionsområde, at industriarbejderne holdt frokost forskudt. Møder blev således afholdt for hver produktionsafdeling, og i den store produktionsafdeling i mindre enheder. Kravsfremsættelser, orienteringer og afstemninger om forhandlinger og resultater foregik i produktionsgrupperne. Betydningen heraf var, at der ikke kunne organiseres et kollektivt forum for alle industriarbejdere, og at der ikke blev organiseret diskussioner af fælles relevans på tværs af produktionsafdelinger/grupper.

Ledelsen benyttede sig ikke af informationsmøder, og ledelsen tilvejebragte ikke en organisering, der kunne koordinere produktionsspørgsmål. Et brud på opstående mytedannelser m.m. mellem skiftene skete ved den første arbejdsfordelingsordning med påbudt uddannelsesaktivitet, hvor interaktionen her forandrede de gensidige fjendebilleder til en større faglig og social forståelse. Et andet brud med den opsplittede mødestruktur skete ved arbejdsnedlæggelserne, hvor man samledes i kantinen. Et brud med ledelsens praksis om ikke at samle de ansatte til møder skete, da ledelsen afleverede fyresedlerne ved den første større fyringsrunde, og siden, da ledelsen meddelte, at

virksomheden lukkede. Da samledes man i en fabrikshal. Marginaliseringsscenariet modsvares således i denne case af en minimalistisk personalepolitik og mødekultur.

Tillidsrepræsentanterne blev på denne baggrund en helt central del af opfordringsstrukturen. De arbejdede i produktionen, og som sådan var de i kontakt med deres kollegaer via arbejdsfællesskabet og med deres øvrige valggrundlag på skiftet, og de forblev en integreret del af hverdagserfaringerne.

I disse grupper blev en række spørgsmål vedr. arbejdstilrettelæggelse og produktionsorganisering taget op, og tillidsrepræsentanterne havde en kort reaktionstid mellem en opstået utilfredshed og forhandling med ledelsen og omvendt, information fra ledelsen eller fra møder med ledelsen.
Tillidsrepræsentanterne så fordelen ved grupperne som opfordringsstruktur, ved at flere kom til orde. Denne observation og erkendelse synes at være rigtig. Det svarer også til det ønske, industriarbejderne formulerede i virksomhed A om, at man ville mødes med tillidsrepræsentanterne uformelt i arbejdet og i de nære sammenhænge. I hvert fald bevirkede de mindre grupper ikke, at der ikke kunne udgå fælles interesser. Fx foreslog ledelsen to måneder før lukningen i forlængelse af en 'Fat i fravær' kampagne, at industriarbejderne kunne kontaktes efter den første dags sygdom, hvilket efter reaktion i grupperne og efter tillidsrepræsentanternes henvendelse blev ændret til efter 3. dag. De små grupper havde deres funktion, men de større spørgsmål blev ikke drøftet samlet på tværs. Betydningen af denne mødestruktur set i et læringsperspektiv er, at den vanskeliggør at større spørgsmål bliver tematiseret i en officiel kollektiv offentlighed.

I virksomhed A blev tillidsrepræsentantkontoret anvendt til udvalgsmøder og talspersonmøder, og man kunne frit benytte tillidsrepræsentantkontorets faciliteter. Man måtte imidlertid ikke være på kontoret, hvis der ikke var en af de tre tillidsrepræsentanter til stede. Dette var en kilde til irritation og forundring hos talspersoner og sikkerhedsrepræsentanter. Et lignende kontor fandtes i virksomhed B. Her måtte alle industriarbejdere benytte kontoret, selv om der ikke var en tillidsrepræsentant til stede. På denne måde var der en mindre formaliseret kontrol i virksomhed B med, hvem der benyttede kontoret. I virksomhed A kan man tolke denne ordning således, at selv om der var en uformel diskussionsstil på bestyrelses- og talspersonmøder, var der en rangorden i kollektivet. Til denne rangorden hørte bestemmelsen over betingelserne for personers tilstedeværelse på kontoret.

I virksomhed B var der ingen rangorden, og tillidsrepræsentanterne havde en uhøjtidelig holdning til at være en del af tillidsrepræsentantapparatet. Der blev genfortalt vandrerhistorier fra FIU-kurserne om industriarbejdspladser, hvor den professionaliserede tillidsrepræsentantfunktion og miljøet på tillidsrepræsentantkontoret blev oplevet utilnærmeligt og fremmedgørende på en måde, så kollegaerne var tilbageholdende med at henvende sig på kontoret med en forespørgsel. Forskellen på praksis i virksomhed A og virksomhed B synes her at ligge i graden af professionalisering. Man kan også antage, hvad jeg ikke har fået undersøgt, at reglerne omkring kontorets benyttelse i virksomhed A har været indlejret i kollektivkulturen gennem generationer og var blevet til tavs, rutiniseret praksis.

**Virksomhed B - den uofficielle offentlighed**
Den uofficielle offentlighed i virksomhed B viste sig som stærkt virkende, som synspunkter, der nåede ud i arbejdsfællesskaberne og blev endevendt over tid i de organiserede pauser. Det gjaldt

navnlig tolkningen af ledelsen generelt og fremtidsudsigterne ud fra den første fyringsrunde. Den havde også nogle andre rum, som enten skulle opdages, opleves og genfortælles af industriarbejderne. Det moderne arbejdsliv forsøger at tidsfastsætte og minimere pauser og kutymer, hvor efter man tidligere kunne samles og dyrke et uofficielt hverdagsliv i arbejdet. Dette uofficielle hverdagsliv findes stadig, men i udtyndet form i forhold til tidligere. Samværsformerne er ændret i dag, eller finder ikke sted som et hverdagsliv i fabrikken på den samme måde. Nogle af formerne har 'flyttet sig' andre steder hen. Eller de har hele tiden været der, men fået større betydning: på tomandshånd på parkeringspladsen, på kroen, når skiftet mødtes på tanken efter arbejdstid, og når aftenholdet går i byen. Dvs. i de uformelle sammenhænge, hvor man kommer lige fra arbejdet, og hvor de umiddelbare indtryk og tanker er i fokus i samtalerne.

Dette fravær af en kollektiv opfordringsstruktur og en læringsmæssig sammenhæng i forhold til deres situation havde - set ud fra materialet - konsekvenser for forståelse af egen situation og situationen omkring lukningen.

Der er tale om individuelle bevidsthedsmæssige processer, som blev italesat i kollegarelationerne i den uofficielle offentlighed og dermed kollektiviseret. Disse processer kan ud fra interviewene, samtaler i produktionen og observation både iagttages som stemningsskift mellem håb/resignation og distanceret ligegyldighed.

Illustrativt for disse stemningsskift har jeg dannet en typologi for reaktionsmønstre i situationen.

**De virksomhedsoptimistiskes** fortolkning var baseret på muligheden for, at der ville komme ordrer. Holdning og praksis kom til udtryk ved, at ledelsen måtte støttes i at færdiggøre de igangværende ordrer inden årsskiftet ved at tage overarbejde. Herved kunne man bidrage til, at virksomhedens årsregnskab blev det bedst mulige. Fornægtelsen kunne indlæses ved en utilbøjelighed til at tale om andre fremtidsperspektiver. De virksomhedsoptimistiske repræsenterede på sin vis en slags ukuelighed, men der var også tale om en forsvarspræget reaktion, fordi en problematisering vanskeligt kunne rummes.

**De illusionsløse** var overbeviste om, at fabrikken ville lukke ud fra prognosen for ordrebeholdning og deres tolkning af ledelsespolitikken generelt. Ifølge de illusionsløse var beslutningen taget i koncernledelsen flere måneder i forvejen. Ledelsen spillede med fordækte kort ud fra dens interesse i at få kørt ordrebeholdningen igennem uden, at der forekom øget fravær, faldende produktion, faldende kvalitet og opsigelser. Denne position var kritisk overfor, hvad man opfattede som virksomhedens spekulation i dagpengesystemet. Virksomheden fik løntilskud i opsigelsesperioden ved deres deltagelse i Arbejdsformidlingens vejledningsforløb og uddannelsesaktivitet mv. De illusionsløses position vekslede mellem kritisk resignation, aktiv aflegitimering af ledelsen og vredesudbrud over at blive holdt for nar af ledelsen. Det var i denne gruppe, at interessemodsætningen til ledelsen blev formuleret klarest. Deres tolkning af situationen var imidlertid ikke handlingsanvisende, og dermed samlet set forsvarspræget.

**De afventende resignerende.** Imellem positionerne 'de virksomhedsoptimistiske' og 'de illusionsløse' var der en tredje og mindre konsistent position, som pendlede mellem resignation og håb. De kunne ikke se nogen vej ud af situationen for fabrikken på en positiv måde, og var tynget af

udsigterne til arbejdsløshed. Denne position udtrykte sig også kritisk aflegitimerende i forhold til ledelsen. Især den resignerende og afventende gruppe var præget af ambivalens.

**Konklusion i forhold til opfordringsstrukturer**
Et tværgående blik har vist, at de opfordringsstrukturer og den lydhørhed, der eksisterer hos såvel ledelse som tillidsrepræsentanter i forhold til industriarbejdernes viden og erfaringer vil have stor betydning for om, der finder læreprocesser sted, hvilke læreprocesser, der finder sted, og på hvilke områder de finder sted. Manglende mulighed for at drøfte produktionserfaringer kan betyde at eventuelle negative effekter af organisering ikke opsamles. Ligeledes kan kritikker, der bevidst eller ubevidst holdes ude af kollektivets drøftelser medvirke til at begrænse de læreprocesser, der finder sted i kollektivet.

**Ad. 2) livshistoriens betydning for den kollektive proces, set gennem de nytilkomnes blik på arbejderkollektivet.**
Materialet viser samspillet mellem subjektivitetsudviklingen og henh. industriarbejdet og det fagpolitiske arbejde. Nogle holder industriarbejdet på afstand, mens andre søger at bemægtige sig det. Nogle fagpolitisk aktive oplever hvervet som en utilfredsstillende proces og nedbrydende for den personlige selvtillid, mens andre oplever det fagpolitiske arbejde som personligt udviklende.

Erfaringerne viser sig som differentiering efter socialisation og livshistoriske forløb, differentiering efter fagpolitisk orientering og differentiering efter livshistoriske kompetencer i forhold til refleksivitet og til at håndtere pres og kompleksitet m.m.

Der er tale om - vist ud fra materialet - mangeartede læreprocesser, eller afbrudte læreprocesser, som er subjektivt oplevede ud fra de livshistoriske forudsætninger og livshistoriske forløb, hvoraf nogle af dem kollektiviseres gennem den fælles proces. Det drejer sig om: den subjektive mestring af modsatrettede krav, refleksion over tid i forhold til betingelser i virksomheden, tilbageblik på brud i arbejdsforløbet og refleksion over ændrede kollektivbetingelser og samfundsbetingelser.

De nytilkomne til kollektivet giver nogle anderledes blikke, som kan udnyttes til at skærpe forståelsen af kollektivformerne og industriarbejderkulturen. Karen i virksomhed B peger på, at der er kulturelt begrænsende forhold, der bevirker, at der ikke etableres forbindelse mellem ønske og interesse. Hun peger på kollektivets defensive syn på egne muligheder og på en selvbekræftende ideologi om, at industriarbejderne er i en fastlåst situation. Karen og de fleste nytilkomne er dog enten indoptaget i eller selvstændigt handlende indenfor denne kultur, hvilket har afspejlet case analyserne.

For det livshistoriske eksempel, jeg præsenterer nedenfor, forholder det sig anderledes.
Louise, 24 år, i virksomhed A, er en outsider i forhold til de andre nytilkomne og unge i denne gruppe. Hun synes at være i en vanskelig læringsmæssig situation, og hun leverer ikke aktivt indspil til kollektivet på baggrund heraf. Baggrunden er, at hun er i opposition til både det officielle og uofficielle kollektiv, og hun er ambivalent i forhold til arbejdet, arbejdsvilkårene og ledelsen.

Louise er kommet til industriarbejdet fra en middelklasseposition og med en plan om at studere på universitet. Hun forlængede ansættelsesforholdet på grund af den høje løn, og dertil virkede det

sociale miljø på hende som nyankommen positivt som ”*en beruselse:”* Nye kollegasammenhænge i arbejdet og tilhørsforholdet til en gruppe unge, der ses privat. I modsætning hertil opleves fyringsrunderne som et brud både personligt, og i forhold til den kollektive stemning på arbejdspladsen som tristesse.

Hun formulerer fælles interesser med ledelsen i at få virksomheden til at køre og føler ansvar overfor virksomhedens økonomi. Fagforeningen er uansvarlig, når den stiller lønkrav i en vanskelig situation for virksomheden. Hun står nærmere ledelsen end fagforeningen og det uofficielle kollektiv. Hun har ikke arbejderkulturens ”de-vi” modstilling til arbejdsledelse og ledelse, og hun finder, at arbejdslederne er nødvendige for at lede produktionen. De nærmeste arbejdsledere opfører sig generelt behageligt over for personalet, og hun bifalder, at produktionschefen: *”er efter dem, der forsøger at stoppe overarbejdet.”*

Hun skelner ikke mellem fagforeningen og det uofficielle kollektiv, og der har ikke fundet en indoptagelse sted til kollektivets kultur. Hertil er kulturen for fremmedartet for hende, og hun flytter sig ikke fra sin anderledeshed. Afstanden til kulturen udtrykkes gennem kritik af kollegaers vedligeholdelse af et modsætningsforhold til ledelsen på baggrund af bagateller. I stedet for burde de - ifølge Louise - være optaget af mere væsentlige ting i ansættelsesforholdet. Og spørgsmålet for hende er også, om denne optagethed over de små ting blot er et led i en uforpligtigende brokkekultur: ”*Solidaritet, det er ikke et ord, jeg vil bruge om det her ude, for mange er for vage, hvis det virkelig brændte på.”*

Kollegarelationerne opfatter hun som undertrykkende og begrænsende. Hun tænker på den indbyrdes sociale kontrol ved personalesammenkomster *(”vogter på hvordan andre kollegaer opfører sig til festerne”*), der virker begrænsende for selvudfoldelse. Hun ser også tendenser til racisme. Mest udtalt hos en talsperson *”som heldigvis ikke er talsperson længere, og heller ikke er i afdelingen længere.”* Hun anser arbejderkulturen som udtryk for irrationelt brok og forkælelse på baggrund af favorable arbejdsforhold.

Hun arbejder gennem hele interviewet med at rumme og forklare modsætningen til den fremmedartede kultur og rationalitet, som hun ikke forstår. Problemtolkningens centrale forståelseskategori er hendes kontrast mellem de beskyttende forhold i fabrikken, og forholdene udenfor, med den tilbagevendende formulering: *”ude i det virkelige liv.”* Med denne vending får hun greb om hele modsætningen mellem hende selv og den fremmedgørende kultur: Vendingen sigter til hendes tidligere arbejdslivserfaringer som ufaglært indenfor for butik, service og sygehusvæsnet til en månedsløn på 5.-10.000 kr. mindre og færre pauser: *”For vi har det jo godt her. Jeg mindes ikke på nogle af de arbejdspladser, hvor jeg har været på, at jeg har haft to gange et kvarters pauser og så en halv times frokost.”* Hendes overførte morale til kollegaerne er, at hvis de vidste, hvordan der var *”ude i det virkelige liv”*, så ville de ikke brokke sig over arbejdspladsen.

Hvis man betragter interviewet med blik på hendes øvrige fortællinger, begrænser forståelsesrammen ’det virkelige liv’ hendes forståelse for at formulere interessespørgsmål sammen med andre i kollektivet. Hun taler også om forhold på arbejdspladsen, der optager hende:

arbejdsintensivering i perioder, hvor bemandingen er for lille i forhold til produktionsmængden, hvor produktionschefen *"pisker dem frem",* forfordeling ved ferie og fridage, splittelsen mellem skifteholdene vedr. præstation, det dårligere psykiske arbejdsmiljø som følge af fyringsrunderne, og behovet for en fælles produktionsregulering i afdelingen, uden at produktionschefen får noget at vide.

Dette spor stiller sig i polemisk forhold til det første spor, identifikationen med fællesinteresserne med ledelsen, men det er samtidig retningsløst i kritikken (bortset fra kritikken af produktionschefen, til hvem hun har et ambivalent forhold), og der er ingen adresse til hvem, der skal tage problemerne op.

Hun bygger med formuleringen: *"det virkelige liv"* en afstand op til kollektivets og kulturens adfærdsmønstre og tankemåder. Det kan forstås ud fra hendes livshistorie og selvforståelse og ud fra de erfaringer, hun kommer med. Men det kan også forstås som et resultat af, at hun ikke inviteres ind som legitim deltager i kollektivet. Set i det lys bliver hendes adfærd en rationel strategi, selv om hendes modstilling fabrik/det virkelige liv, kan synes ufornuftig eller ureflekteret. Afstanden kommer imidlertid til at hindre, at hun kan forbinde sig med de dele af kollektivet, der formulerer sig ud fra de samme erkendelser om problemerne på arbejdspladsen som hende selv.

Hun kritiserer, at kollektivet bruger sine ressourcer forkert, og på forhold, hun opfatter som mindre betydende, mens de for hende gennemgribende betydninger for arbejdet bliver overset: *"En arbejdsnedlæggelse, det skal være noget med hold i" … "så skal det ikke bare være, fordi vores kaffepause blev rykket 5 minutter. Bagatelsager, det hører sig ikke til. Det var noget andet, hvis de, ja, fjerner vores frokostpause. Så kunne jeg forstå det."*

Hun er ikke socialiseret til kulturen, og man kan godt få øje på inkonsistens i hendes opfattelser af, hvad der foregår på arbejdspladsen. Hun nærmer sig imidlertid ikke kollektivet fra en individualistisk eller liberalistisk position, men snarere fra en anderledes position i forhold til den klassiske kollektivkultur. Hun har mange sociale kompetencer, men hun kan ikke bryde med sine kulturelle koder og indoptage kollektivets. Dertil er kollektivets for meget anderledes, ikke-refleksive, fortidige og kønnet forskelligt fra hendes.

Hendes fagforeningsopfattelse bygger på fagforeningens nødvendighed for at hjælpe og beskytte den enkelte gennem fællesskabet. Hun opfatter fagbevægelsens betydning som aftagende i et historisk perspektiv på grund af de mål, bevægelsen har nået. Endvidere henviser hun til solidaritetsforståelser om *"sammenhold og loyalitet og ærlighed over for gruppen"* og *"fællesarrangementer i virksomheden for at lære hinanden at kende ud over arbejdstøjet."*

Omvendt udtrykker hendes erfaringer en tendens i materialet, hvilket peger på, at der er tale om genkendelige problemstillinger for en del af industriarbejderne: forholdet mellem bemanding og effektivitet, splittelsen mellem skiftene, det dårligere psykiske arbejdsmiljø som følge af fyringsrunderne. Hun har desuden en kunnen i forhold til at skelne mellem store og små bagatelproblemer. Hendes erfaringer og kompetencer kunne levere indspil til kollektivets opfordringsstrukturer og læreprocesser. En bred læreproces er med andre ord afhængig af, at kollektivet tilvejebringer opfordringsstrukturer, hvor nytilkomne kan engagere sig, og hvor nye erfaringer kan artikulere sig.

Jeg har hermed præsenteret et udsnit af mit materiale under forskellige synsvinkler vedr. mulige læreprocesser. I mit materiale anvender jeg andre læringsmæssige optikker, som jeg lægger ned over materialet. Disse analyser har jeg valgt at præsentere i case kapitlerne knyttet til de kontekster, de er tilvirket i. Det gælder lukningssituationen i virksomhed B og den efterfølgende erfaringskonference. Og det gælder de portrætter med talspersonerne, som indeholder tilgange fra teorien om hverdagsbevidstheden og social ambivalens.

# 12. Tema 4: APL II undersøgelsen

APL II undersøgelsen indgår som en del af min forforståelse af feltet. Undersøgelsens resultater indgår også i dele af den tematiske diskussion i kapitlerne 10 og 13. Jeg vil derfor gengive nogle hovedlinjer i materialet, samt vise ud fra enkelte interview, hvordan de ændrede min opfattelse af feltet. Disse interview repræsenterer også holdninger eller problemstillinger, som ikke er indeholdt i case studierne i virksomhederne i ren form. De fremlægges hermed for at tilføre nye aspekter og fund til brug for analysen af de kollektive holdninger og orienteringer i kapitel 13.

Industriarbejderne har en langvarig historisk tradition for faglig organisering. 92 procent af alle industriansatte inden for LO-området blev ved forskellige undersøgelser i slutningen af 1990'erne beregnet til at være medlem af en faglig organisation (Ibsen 2000). Ud fra SID-undersøgelserne (Caraker mfl. 2003) og APL II undersøgelsen er 80 procent af industriarbejderne omfattet af en kollektiv overenskomst, mens 20 procent har indgået en privat aftale om ansættelsesforholdet. 65 procent af industriarbejderne angiver, at der er en tillidsrepræsentant på deres arbejdsplads. 95 procent angiver, at der er en sikkerhedsrepræsentant på deres arbejdsplads, og 56 procent, at der er en faglig klub på deres arbejdsplads. Der ses således at være en høj grad af kollektiv regulering af løn og arbejdsvilkår og af formel faglig og sikkerhedsmæssig interesserepræsentation.

**Industriarbejderne og den kollektive tendens**

Som jeg redegjorde for i metodeafsnittet medvirkede interviewundersøgelsen til, at jeg fik mere fast grund under fødderne i forhold til min forståelse af feltet. Det viste sig, at erfaringssammenhænge og holdninger fortsat er præget af kollektive træk, men det spændende var, at der forekom mange nuancer, som jeg ikke havde forudset. For at starte med udgangspunktet, APL undersøgelsens velfærdsarbejdertype, så fandtes den også blandt de 24 industriarbejdere. Disse holdninger og værdier fremlægges kun her på kortform, og jeg henviser til kapitel 13**,** hvor kollektive holdninger og praksisformer diskuteres på tværs af de 4 datasæt. Den kollektive tendens i APL II materialet er sammenfattende uden fremlæggelse af yderligere indbyrdes variationer kendetegnet ved:

- En bevidsthed om interessemodsætning til arbejdsgiversiden på virksomhedsplanet og samfundsplanet
- En arbejderkulturel holdning om at tilhøre en bestemt samfundsgruppe
- Solidarisk holdning til forsikringsfællesskabet mod arbejdsløshed
- Bevidsthed om fagforeningens nødvendighed for at sikre individuelle og kollektive interesser
- Opslutning omkring velfærdsstatens kollektive sikringsordninger og universalistiske fordelingsprincipper. (I APL II undersøgelsens kvantitative del indgik en række spørgsmål om velfærd m.m., som jeg anvendte i industriarbejderserien).

Der er ikke entydigt sammenfald mellem kollektive holdninger og partivalg på de traditionelle arbejderpartier, om end partivalg på de traditionelle arbejderpartier er det mest udbredte.

Disse industriarbejderes holdninger og værdier ligger tæt op af APL forskningsprojektets type "velfærdsarbejderen", dvs. den kollektivistisk indstillede lønmodtagertype, som særligt fandtes blandt APL undersøgelsens industriarbejdere. Ligesom for denne APL type kan der tales om en

illusionsløshed i forhold til industriarbejdets udviklingsmuligheder. Men der kan samtidig eksistere en underliggende forestilling eller drøm om, at arbejdslivet kunne være anderledes udfordrende. Derved aktiveres en underliggende flugtimpuls væk fra dette arbejde. Dette svarer til, hvad APL undersøgelsen afdækkede som en "krise," en fastlåsthed og en følelse af at være kørt træt.[211]

**En case på en mindre virksomhed**

På en af de mindre virksomheder med 50 ansatte, interviewede jeg Lars, 24 år, med 3 års anciennitet. Lars har gennemløbet en fagforeningsmæssig socialisering, faderen er tillidsrepræsentant på en større virksomhed på egnen. Lars stemmer på Det Radikale Venstre. Han tilslutter sig klassiske kollektive holdninger.

Lars har en kritisk holdning til ejeren og ledelsen af virksomheden. Personalepolitikken betegnes som gammeldags, produktionen er standardiseret efter et tayloristisk design, og industriarbejderne bliver ikke taget med på råd omkring arbejdets organisering. Flere episoder står centralt i Lars' fortælling, en af dem handler om, at industriarbejderne blev videofilmet under arbejdet i produktivitetsøjemed, uden at de var blevet informeret.

Der er ingen tillidsrepræsentant på arbejdspladsen, og arbejdsgiveren har afvist, at en bestemt aktiv person kan sidde i Samarbejdsudvalget. Lars' vurdering er, at hovedparten af industriarbejderne ønsker en faglig repræsentation, men ingen ville stille op til hvervet. Lars' beretning er en beretning om, hvordan der løbende opstår utilfredshed i en virksomhed om personalepolitikken, lønnen og arbejdsvilkårene, men hvor arbejdsgiveren efter Lars' mening styrer arbejdspladsen suverænt. På hvert skiftehold er der en industriarbejder ansat på funktionærlignede vilkår, med ledelsesbeføjelser, og dette vanskeliggør en samlet opposition. Lars oplever på den ene side, at mange på arbejdspladsen er utilfredse med forholdene. På den anden side er en del af industriarbejderne ifølge Lars' beretning ældre, og ønsker ikke at udtrykke en kritik af vilkårene på grund af ønsket om at bevare ansættelsen.
Lars udtaler, at han ønsker at stille op til hvervet, men han tør ikke binde an med opgaven. Fagforeningen er ikke fraværende i forhold til den kollektive proces i virksomheden. Den forestår et kontaktsøgende arbejde i forhold til arbejdspladsen udefra, og peger på Lars som en kommende tillidsrepræsentant.

Lars' case er usædvanlig, men den bidrog med to ting til min forforståelse: Den ene var – i forhold til ungdomsbegrebet - at Lars ikke passede ind i individualiseringstesen. Han fremstod heller ikke som ung, men som voksen. Det er ikke emnet for denne afhandling. Men både ud fra case studiet og ud fra APL II interviewundersøgelsen fremstår unge for det første ikke entydigt i forlængelse af individualiseringstendensen. For det andet fremstår de ikke specielt som *unge,* men nærmere som voksne mennesker, der er på vej til, eller har stiftet familie. Der synes med henvisning til de øvrige unge i denne undersøgelse at være brug for et mere differentieret ungdomsbegreb, bygget ind i en teori om socialisations- og erfaringsdannelse. Den anden ting, der bidrog til min forforståelse, var, at arbejderkollektivet kan være så svagt, at det ikke formår at lade sig repræsentere officielt. Ledelsen kan marginalisere kollektiv repræsentation. I Lars' case påvirkede ledelsen lighedsbetingelser på skiftene og i produktionsgrupperne.

[211] Jf. Tage Bild mfl., s. 79-87, i Sikke nogen typer. 1993.

**Arbejdsorienteringen**
Niels repræsenterer en enestående tendens i materialet, idet han kombinerer en optagethed af arbejdet med en individualisme, som lægger afstand til det officielle arbejderkollektiv og til fagforeningen.

Niels er 27 år og arbejder på 8. år i en virksomhed med 100 ansatte. Virksomheden er for 2 år siden blevet opkøbt af en udenlandsk investeringsforening, og siden er antallet af timelønnede blevet reduceret med 400 over 3 afskedigelsesrunder. I interviewsituationen er Niels i opsagt stilling.

Niels gik ud af 10. klasse og uden om en erhvervsuddannelse på grund af dårlige skoleerfaringer.
Han er opvokset i et arbejderhjem. Faderen var først landarbejder, siden industriarbejder og har siden i en længere årrække været eksportchauffør. Moderen var først industriarbejder og har i en længevarende periode været dagplejer. Faderen stemmer overvejende socialdemokratisk, men Niels opfatter ikke, at det er et hjem, hvor der er foregået en fagforeningsmæssig socialisering eller foregået en politisk prægning. Niels stemmer på Venstre.

Niels er autodidakt, med en selvlært teknisk indsigt, en selvlært kunnen i edb-programmering og en umiddelbar distance til hierarkiske og autoritært ledede organisationer. Han betragter sig som under udvikling hele tiden. Han har deltaget i en projektorganisation med mellemledere og tekniske chefer om at udvikle en automatiseret produktionslinje. Fra en fase med:

”brainstorm på de vildeste fantasier uden skelen til økonomi.” … ”det startede så ud med noget lidt tåbeligt – totalt menneskeløse afdelinger fuldstændigt fuldautomatisk – det var den yderste konsekvens, og så begyndte vi at tage det derfra.”

Niels beskriver sit arbejde som unikt. Han er opslugt af fortællingerne om det grænseløse, udfordrende og selvudviklende arbejde, som han blev en del af gennem forsøget med at udvikle produktionslinjen. Beretningerne er langvarige, tæt på det autentiske, ned til det minutiøse om en realisering af arbejdets kognitive, kreative og mekanisk operationelle delelementer. Fra at få en ide, programmere, installere, prøvekøre, evaluere, konferere, justere og montere, udvikle nye ideer, programudvikle forfra osv. Det var: *”de 3 skæggeste år af mit liv, det var totalt udfordrende. Man kunne slet ikke sove om natten, fordi man havde mavepine af spænding, og hvis man kunne komme i tanke om en eller anden ide.”* Niels har været: *”oppe på 80 timer om ugen, men det kan du ikke holde til i længden, din krop siger stop, så over et år, der havde jeg ikke under 50 timer.”*

Det grænseløse arbejde opslugte Niels døgnet rundt fra tidlig morgen til sen aften i fabrikken, eller som programmeringsarbejde hjemme. Fascinationen bevirkede, at arbejdet blev grænseløst i forhold til hvor meget han arbejdede, og hvornår han arbejdede.

**Fra familieeje til investeringsforening**
Niels er imidlertid i en opsagt stilling. Investeringsforeningen ændrede personalepolitikken og arbejdsorganisationen i minimalistisk retning ved:

1) et investeringsstop, der nedlægger produktionsanlæg samt fjerner de symbolsk vigtige personalegoder, 2) en stærkere opbygget hierarkisk organisation med flere led, der skal tage stilling til

økonomiske bevillinger og arbejdsorganisatoriske ændringer, 3) et stærkere fokus på delkoncepter under Lean-konceptet, 4) andre forandringer i mellemlederkompetencer, arbejdsorganisation og kvalitetssystemer - tilsammen en organisationsudvikling kendetegnet med *"mange bolde i lufte"* og et mellemlederlag, *"der farer forvildet rundt,"* 5) afskedigelsesrunder, der udvikler skuffelse, usikkerhed og demotivation og 6) nedlæggelse af den automatiske produktionslinje.

Niels er på afstand af fagforeningen, og han overvejer udmeldelse, men er påvirket af arbejdskollegaer og venner, der har en modsat opfattelse på fagforeningsspørgsmålet. Dvs. at Niels er individualist, men han er samtidig social, og socialt påvirkelig overfor normsætning i miljøet.

"For mig har det ikke den store betydning, om vedkommende er medlem af en organisation eller ej. Det er mig ligegyldigt. Jeg kunne godt bruge de 800 kroner til noget, jeg synes var sjovere. Men det kan jeg åbenbart ikke komme uden om, så sådan er det! Jeg gider simpelthen ikke lave ballade over det. Det er jeg for livsglad til … Der er nok nogle virksomheder, dér er der nødt til at være en faglig organisation. Og da min fatter, han startede på arbejdsmarkedet, ja men der var det da i orden. Fred være med det. Der var de nødt til det. Der tror jeg også, at arbejdsgiverne de overrendte deres ansatte. Men det tror jeg ikke, at de gør i dag. De er blevet for moderne tænkende til, at det holder. Det er min opfattelse. Men jeg aner det ikke. En moderne arbejdsgiver vil ikke have det hængende over sit ry."

**I den anden kontekst**

I geninterviewet er Niels nyansat på 3. måned i en industrivirksomhed med 60 ansatte, og befinder sig til sin overraskelse i en ny position på flere måder. Det er en overraskelse for ham, at hans faglige og tekniske kompetencer ikke bliver værdsat til at udvikle virksomheden. Niels var antaget til at forestå lageret. Men det var et chok for ham. Det var:

"helt vanvittigt uordentlig og gammeldags organiseret" … "De er 20 år bag ud med alt! Med alt! De sidder stadigvæk og lagerføring med kuglepen og papir (EC: Nej?) Jo jo jo jo – i år 2003, ja men jeg er stenet tilbage til stenalderen, du drømmer ikke om det. Og når man kommer med ideer, så kigger de måbende på én."

Niels udarbejder hjemme ved sin computer en plan for, hvordan lageret kan overgå til computerstyring og skitserer for fabrikschefen, hvordan et computerprogram kan designes og hvilke brugerflader, der kan udvikles og i sammenhæng med en løsning for administrationens lagerføring. Men ledelsen er ikke interesseret og stiller sig uforstående overfor, hvorfor han har taget et sådant initiativ. Det passer ikke ind i organisationen. Niels blev fornærmet.

Endvidere udvikler han sig som en af de kritiske røster på arbejdspladsen i reaktion mod lønforhold og ledelsesformer og en tillidsrepræsentant, der ikke er aktiv for at forbedre vilkårene.

"Han (tillidsrepræsentanten, EC), han har gået her for mange år, til at han er til noget. Han snakker sgu mere firmaets sag end medarbejdernes. Det mener jeg seriøst. (EC: Hvordan kan du se det?). Ja men du kan høre på det: De har en bonusordning. De er gået fra at være producerede til andre møbelfabrikker til at være producerende af egne møbler. Dengang de producerede til andre møbelfabrikker, så var der en bonusordning. Den gav et sted mellem 2 og 5 kroner, altså ikke det helt vilde. Men så begynder de at producere til egne møbler, og det tager meget længere tid, og systemet er ikke justeret, så der er ikke noget at tjene. Og sådan er det stadigvæk. Og det er over et år siden. Og manden har stadigvæk ikke været inde og banke stærkt nok i

bordet til at få det lavet. Det mener jeg bare er for vattet. Det er muligt, at vi har en arg boss, der er i vejen. Han er på tværs af ting og sager. Men så må vi bare sætte os ned og så forhandler vi, til vi er færdige. Tillidsmanden går ind og forhandler, og det bliver vi sgu ved med at gøre, indtil vi har fundet en løsning. Jeg griner af det, for det er dybt godnat, plus, at medarbejderne, de går og knurrer lidt i hjørnerne hver eneste dag. Det kan man høre."

Niels skulle vise sig at blive unik i undersøgelsen, idet der ikke viste sig tilsvarende åbninger mod et udviklende arbejde for andre i undersøgelsen. Der var heller ingen, der udviklede en ekspressionistisk arbejdsorientering som Niels. Betydningen for projektet lå også gennem det skift, der kunne iagttages i Niels' orienteringer i forhold til et muligt fagligt arbejde på arbejdspladsen. Og dermed betydningen af kontekst, for at forstå, med hvilke holdninger og praksisformer, individerne møder realiteten.

**Det moderne arbejdsliv**

Lene er 50 år, og arbejder i en større virksomhed med 250 ansatte. Hun er uden en fagforeningsmæssig socialisering, og hun stemmer borgerligt, ved sidste folketingsvalg på partiet Venstre. Hun har et humanistisk menneskesyn og er optaget af, hvordan arbejdslivet kan virke frigørende for den traditionelle "massearbejder." Hun italesætter en moderne arbejdslivsopfattelse i kontrast til hierarkiske virksomhedsorganisationer og fagpolitisk ensretning. Dengang var kollegaerne uselvstændige: "*de følte sig mere som en masse med et fællesskab, end hvor de i dag er selvstændige mennesker med egne meninger*." Hun formulerer et perspektiv om et arbejdsliv, hvor folk kunne blomstre op og blive mægtiggjorte: "*Man får pludselig personlighederne frem i folk."* Folk "*skiller sig ud som små individer." … "I dag hvor de fungerer i en gruppe, så lægger man mere mærke til, hvordan de har det hver især."*

Hun har arbejdet i industrivirksomheden i 17 år, og der er foregået en fagforeningsmæssig socialisering. Hun har været tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant, men på opfordring fra direktøren er hun blevet ansat som Lean-assistent. Lene er imidlertid i konflikt med sig selv i hvervet: Hun har haft store forventninger til dette hverv, hvorigennem hun kan realisere sit ønske om et mere udviklende arbejdsliv. Hun kan samtidig se sig selv som støttende og hjælpende kollegaerne med at udvikle dem indenfor en moderne arbejdsorganisation.

Imidlertid må hun erkende, at der forekommer træghed og modvilje imod hendes hverv, som besværliggør arbejdet og fjerner dets dynamiske perspektiv. De tiltag, grupperne bliver sat til, udfører de ikke. Hun er i dialog med sig selv om, hvordan hun skal tolke den situation, der er opstået. Den moderne arbejdslivsdiskurs er tydeligvis en idealisering, i forhold til den konflikt *"inde i mig selv, det er en konflikt inde i mig,"* som hun oplever. Hun ender op med at erkende, at hun ikke længere bliver betragtet som en del af kollektivet.

"Jamen det er de bemærkninger, der siger, æh, jeg havde blandt andet nogle kollegaer, der gik inde i et freon rum i dag. Og så siger jeg - jeg var bare derinde - så siger jeg, "Kan I da overhovedet holde ud at gå herinde "... (og så svarer kollegaerne, EC:) "Ja, hvis ***I*** nu havde en god miljøpolitik." ***I.*** Ja, og den hører jeg egentlig mange gange. Og det/det har jo egentlig ikke noget med mig at gøre, for jeg er jo ikke spor mere end han er. Men vi ***betragtes*** nedefra som på den anden side, og at vi har noget og kan gøre med. Og det har vi altså ikke. Vi er stadigvæk kun sekretærer …"

Hun føler sig som ”*en ensom ulv”* midt imellem to grupper.

Et særligt problem opstår, da hun finder ud af, at hun ikke længere kan betro sig til den chef, der har fået hende ansat i hvervet, omkring sit problem.

”Jeg har lidt svært ved at snakke om det med nogen. Jeg bruger stadigvæk den leder, jeg havde før. Men jeg kan mærke, at det ikke er det samme som før. Jeg har ikke den samme åbenhed over for ham længere, og heller ikke den anden vej … Og den øverste leder, kender jeg ikke så godt, så jeg vil lukke sådan helt op. Han er ellers meget åben. Det er slet ikke det. Hvor jeg føler, eller hvor jeg har en fornemmelse af, at hvis jeg kommer og siger noget, jeg ikke kan klare, så vil det egentlig blive vendt imod mig selv, på en eller anden måde. Sådan har jeg ikke haft det før. Der har jeg nærmere fået at vide, at hvis nu der er noget, så skal du bare komme. Så skal jeg hjælpe dig. Det har jeg ikke længere på fornemmelsen af, at jeg kan nu, med den leder jeg har nu.”

Lene mente ikke, at konceptet påvirkede kollegaerne negativt. Hun så modsætningen i konceptet mellem det virksomhedsøkonomiske rationale og det fagpolitiske rationale. Denne modsætning talte hun om på en meget direkte måde, som en ”interessemodsætning,” som var svær at håndtere for hende. En mulig tolkning er, at hun var klar over, at trægheden mod konceptet skyldtes de negative konsekvenser, som så udblændes. Denne tolkning støtter sig på, at hun igennem interviewet gør meget ud af at forsikre, at konceptet ikke fører til arbejdsintensivering. I geninterviewet er hun imidlertid mere åben omkring problemstillingen. Hun udtaler:

”de føler at de får pålagt nogle ekstra opgaver. Det er noget, de får pålagt oven i det, de hele tiden har lavet. Meningen er, at vi skulle minimere vores stop og vores affald, og så skulle arbejdet blive nemmere. Men det har folk egentlig svært ved at se, at det ikke bare er ekstraarbejde. Og det er svært at få dem til at lave det. Fordi de 2-3 minutter de har haft før til en kop kaffe, de skal pludselig udfyldes af noget andet. De kan ikke rigtig se, at når så alt det dér, som de skal udføre ekstra, at når de kommer ind i en rutine dér, så skulle arbejdet blive nemmere, sådan at det er knapt så fysik, som det er i dag. Men det har de svært ved at se.”

Heller ikke holdningen til fagforeningen viste sig som entydig. I overensstemmelse med sit perspektiv om et udviklende arbejde rejste hun en stærk kritik af fagforeningen, for at modarbejde forandringsprocesserne, de selvstyrende grupper og fleksibiliteten. Formentlig i forlængelse af sin ikke-fagforeningsmæssige socialisation formulerede hun videre en stærk kritik af SID og fagbladets linje, for at ensliggøre arbejdsgiverne som modstandere ud fra, hvad hun opfattede som et forældet samfundssyn og faglig politik. Samtidig formulerede hun sig stærkt for fagforeningens nødvendighed på baggrund af erfaringerne i virksomheden.

”Jeg synes bare, at fagforeningen den måtte flytte sig noget mere. Den må forny sig. Den er stagneret i den succes, med 8 timers frihed, 8 timers arbejde og 8 timers søvn, og den bliver de ved med at køre på. De stagnerer på en eller anden måde i den succes, de har opnået. Fordi jeg mener bestemt ikke, man kan undvære fagforeningen. Det er godt nok med vores overenskomster. Dem skulle vi nødig af med. Og jeg synes også den er god ... jeg vil da nødig have, at vi fik andre fagforeninger, fri fagforeninger, herind, for der bliver kamp om lønnen, det tror jeg. Og det er jo dét, hvis der er flere forskellige, der skal ud og forhandle løn, så er det ikke sikkert, at de ville få det samme. Det er jo ikke sikkert, at de er lige dygtige alle sammen. Så fagforeningen som sådan synes jeg ikke, at vi kan undvære.”

Den faglige klub er ikke særlig aktiv, som den var tidligere, ifølge Lene, men den er nødvendig at have, for den kan foretage sig ting som tillidsrepræsentanten ikke må, hvis det bliver nødvendigt.

”Dem, der sidder i den faglige klub, de er dygtige til at samle op. Det er jo en betingelse for, at de står der den dag, der er brug for den. Som den ser ud i øjeblikket, som er jeg ikke sikker på, at den er meget bevendt. Og vi har snakket om at nedlægge den. Men der er det igen, om virksomheden udnytter det, hvis den ikke er her. Det er jo så det. Det ved vi ikke. Og det tør vi egentlig ikke prøve.”

Hun bygger videre sin opfattelse på *”en intuition eller en fornemmelse,”* med chefen. Hun henviser til samtaler hun har haft med funktionærerne i virksomheden: ”*de er medlemmer af mange forskellige fagforeninger”* og *”man kan se, hvordan de* (ledelsen, EC) *behandler deres funktionærer. Og dem tager man ind til en samtale, og fortæller dem: Du får så og så meget i løn. Og det er det. Plus, at der ikke er nogen, der ved, hvad de får. Og jeg kunne godt forestille mig at chefen, han ville bruge det hele vejen rundt.”*

**Sammenfatning på APL II undersøgelsen**

Gennem præsentation af dele af APL II materialet har jeg vist andre aspekter af de betingelser, der er for kollektivitet og særlige træk ved individualiteten.

Niels viste sig at skulle blive unik i hele undersøgelsen. Der var ingen andre industriarbejdere i materialet, der bare tilnærmelsesvis havde de muligheder i arbejdslivet, som han udlevede. Niels' case var yderligere interessant derved, at han skiftede position, da han skiftede arbejdsplads. I den første virksomhed havde han et distanceret forhold til tillidsrepræsentanterne og fagforeningen. Han mente at kunne forhandle selv, hvis han fik adgang til det, og han ville egentlig gerne melde sig ud af fagforeningen, men veg tilbage for de mulige reaktioner, som han forventede fra kollegaerne. Han opfattede sig som individualist og som fribåren og begivenhedsbærer i sit eget liv. Arbejdslivet forekom åbent for ham. I geninterviewet havde han skiftet til en kritisk position, på grund af forholdene på den nye arbejdsplads, han var blevet ansat på. Dette skift fik mig til at forstå betydningen af: 1) at begrunde, hvorfor de praksisformer, undersøgelsen omhandler, skal studeres i et erfaringsperspektiv, og 2) at industriarbejdernes praksisformer ikke er givne og faste, men at praksisformer kan skifte, når kontekst skifter. Og at disse praksisformer kan stå i modsætning til de værdier, der er skabt i socialisationen.

Endelig bidrog undersøgelsen til at forstå, hvordan de modsætninger, som industriarbejderne må rumme, fx i forhold til Lean-konceptet, eller som en modsætning mellem virksomhedsledelsen og arbejderkollektivet, fremkalder følelsesmæssige ambivalenser. Og at teorierne omkring hverdagsbevidstheden og ambivalens er velegnede tolkningsredskaber til at forstå, hvorfor interviewpersoner ofte fremtræder så modsigelsesfuldt, som tilfældet er.

Lene repræsenterer en tendens i materialet, som hverken passer ind i undersøgelsens klassiske kollektivistiske tendens, eller ind i en individualiseringstendens. Som undersøgelsen skred frem, blev jeg klar over, at Lenes case på sin vis var eksemplarisk for, hvad jeg siden fandt som en tendens i materialet på to måder:

- Som vanskelighederne ved at handle entydigt i arbejdslivet på grund af dets modsætninger, men også som vanskelighederne ved at tolke – eller at vige tilbage for at tolke – på disse modsætninger,

der fremstår som ambivalenser, men i Lenes tilfælde dog ikke som lukkede. Sideløbende med, at der er problemer i hvervet, er hun i dialog med sig selv og med fællestillidsrepræsentanten.
- Med modsatrettede holdninger til fagforeningerne, på den ene side med en stærk kritik ud fra et værdigrundlag, der ikke er indeholdt i den traditionelle arbejderbevægelses. Og på den anden side en betoning af fagforeningernes nødvendighed ud fra socialisationen til lønarbejdet og de erfaringer, der gøres her med lønarbejde-arbejdsgiverrelationen.

# 13. Tema 5: De kollektive orienteringer

I dette kapitel vil jeg præsentere og diskutere spørgsmål om kollektivismen. Hensigten er *ikke* at behandle disse temaer i sammenhæng med den strukturelle analyse og den kollektive proces i virksomhederne. Denne del af undersøgelsen anses for belyst i case analyserne, og er opsamlet i sammenfatningerne. Hensigten er på tværs af materialet at præsentere de kollektivforståelser, der er tilgået undersøgelsen.

Jeg indleder med at diskutere, hvad der ligger i forholdet mellem arbejderkollektivets interesser og fællesinteresserne med virksomheden. Jeg diskuterer APL forskernes tese ud fra deres svarfordelinger, og ved at inddrage en lignende medlemsundersøgelse blandt Den Kristelige Fagbevægelses medlemmer. I et spidsformuleret eksempel fra virksomhed B viser jeg, at de fælles interesser og de modstridende interesser ikke udelukker hinanden i industriarbejdernes argumentation. Herefter drøfter jeg problemstillingen i forhold til tillidsrepræsentanten. Jeg tager afsæt i Birgitte Rasmussens undersøgelse om tillidsrepræsentanter. I denne undersøgelse løser tillidsrepræsentanten dilemmaet mellem partsinteresserne og virksomhedsinteresserne ved at koble sig på virksomhedens. Ifølge Rasmussen bliver partsinteresserne illegitime. Dette resultat forholder jeg til opfattelserne hos tillidsrepræsentanterne fra case virksomhederne og fællestillidsrepræsentanten fra virksomhed C.

Herefter gør jeg mere ud af at relatere de individuelle holdninger til kollektivismen. Dels ved at trække de ikke-LO-organiserede 'free riders' holdninger op igen, og dels ved at relatere opfattelser af det kollektive til Giddens tese om individualisering og refleksion.

Dernæst behandles den arbejdspladsovergribende kollektivisme, i undersøgelsen belyst ved to spørgsmål: industriarbejdernes holdninger til fagforeningernes internationale fagpolitiske arbejde og til konfliktretten på det centrale niveau, eksemplificeret ved industriarbejdernes holdning til storkonflikten i 1998.

Endvidere sætter jeg fokus på ambivalente og kritiske holdninger til kollektivismen.
En case fra virksomhed B fremdrages som udgangspunkt for at påpege forholdet mellem en virksomhedsintern trade-unionisme og den kritiske distance til fagbevægelsen på samfundsplanet, set på baggrund af livshistoriske erfaringer og påvirkning af diskurser om fagbevægelsen.
Denne tendens har jeg fundet vigtig at fremstille for at indfange nye aspekter af kollektivismen: De fleste industriarbejdere stemmer på et borgerligt parti. Mange af dem er ikke socialiseret til arbejderbevægelsens klassiske kollektiv- og solidaritetsforståelser. Og dette lag blandt industriarbejderne kan antages at udgøre et grundvilkår for interessevaretagelsen.

Afslutningsvis kommenterer jeg kort på de indvendinger, der blev lagt frem til Lysgaards teori under teorigennemgangen.

## 13.1 Kollektivinteresser - fællesinteresser

I den teoretiske præcisering af kollektivteorien opererede jeg med fællesinteresserne for beskæftigelse til at forstå, hvorfor kollektivet ikke kun optrådte som en beskyttende forskansning, men

hvorfor det enkelte medlem af kollektivet også kunne afbalancere interesserne for at sikre virksomhedens eksistens og dermed tilknytningen til virksomheden.
Neden for vil jeg inddrage andre forskningsresultater samt data, der kan kaste yderligere lys over denne problematik.

**APL undersøgelsen**
APL undersøgelsen belyser nuanceret relationerne mellem LO-medlemmerne og virksomheden, og diskussionen vil tage afsæt i konklusioner fra dette projekt. Virksomhedskulturen er, ifølge APL forskerne, under forandring fra en modsætningskultur til en samarbejdskultur. Identifikationen med virksomheden og dens ledelse er stærkere end identifikationen med fagforeningen. Arbejderkollektivets modorganisering svækkes aktuelt, og modstillingen mellem "os hernede" og "dem deroppe" er på vej ud af billedet.[212] Hovedparten af fagforeningsmedlemmerne oplever et udbredt interessefællesskab med ledelsen,[213] og en høj grad af identifikation med virksomheden.[214] Dette var nogle af de markante konklusioner fra 1992-undersøgelsen, og disse vil jeg belyse og nuancere yderligere nedenfor.

Som en nuancering i forhold til svækkelsen af arbejderkollektivets modorganisering i virksomhederne må det anføres, at denne svækkelse ikke blev afdækket gennem spørgsmål i APL spørgeskemaundersøgelsen. Konklusionen om identifikationen med ledelse og virksomhed hvilede på et enkelt spørgsmål om at have "fælles interesser med ledelsen i at få virksomheden til at køre." Her svarede 57 procent, at "Ledelsen og jeg har fælles interesser", 28 procent svarede, at "ledelsen og jeg har kun delvist fælles interesser", og 15 procent svarede, at "Ledelsen og jeg har ingen fælles interesser."[215]

Man kan rejse det spørgsmål, om ikke tilslutningen til udsagnet er åbent for to fortolkningsmuligheder, hvor den anden fortolkning er, at der er tale om et sammenfald af interesser i at få virksomheden til at køre med en samtidig formulering af arbejderkollektivets selvstændige interesser. Arbejderkollektivet og fællesinteresserne i virksomheden er ikke uforenelige ud fra min fortolkning af Lysgaard. APL forskerne synes imidlertid her at operere med en modstilling.

Andre svarfordelinger i APL undersøgelsen peger på, at man nok må tage forbehold med at indlæse en mere vidtgående identifikation. Morten Madsen fra APL forskergruppen viser i sin senere afhandling uddybende ud fra datasættet, at der ikke er korrelation mellem spørgsmålet om at have fælles interesser med ledelsen og til at have kollektivistisk eller individualistisk værdisæt. Både kollektivister og individualister kunne se en fælles interesse i at få virksomheden til at køre. Af de fem interviewede 'kollektivister' (typen 'velfærdsarbejderen'), svarede de 4, at de havde fælles interesser i at få virksomheden til at køre, og en svarede at have 'delvist fælles interesser'.[216] Dette taler for, at svarfordelingen ikke kan tolkes som en tilslutning til virksomheden på bekostning af arbejderkollektivet. Den store tilslutning til spørgsmålet afkoder i stedet fællesinteresserne.

[212] Tage Bild mfl., s. 13-23, i Fællesskab og forskelle. 1993.
[213] Ibid. s. 26.
[214] Ibid. s. 64.
[215] Henning Jørgensen mfl.: Medlemmer og meninger. 1992.
[216] Morten Madsen, s. 62. 1997. Analysen blev foretaget ved at konstruere et 'kollektivisme-individualisme' indeks efter spørgsmål, som indeholdt kollektive eller individualistiske betydninger.

Herudover kan der være tale om en øget virksomhedsidentifikation for nogle af respondenterne, men dette kan ikke afkodes ud af de stillede spørgsmål.

Datasættet viser ingen korrelation mellem svarfordelingen om fællesinteressen og til påstandene om, at "Fagforeninger er nødvendige for varetagelsen af lønmodtagernes interesser" og "Solidariteten skal udbredes; lønmodtagerne skal stå sammen" – samt 'begrundelserne for at være medlem af en fagforening' og 'partivalg'.[217] Dette understøtter, at man ikke kan fortolke svarfordelingen samlet set som en stærkere virksomhedsidentifikation på bekostning af en kollektiv identifikation.

APL forskernes analyse viser, at der er korrelation mellem at have fælles interesser og til, at ledelsen fører en medarbejdervenlig personalepolitik, samt at man oplever at have rettigheder og personalegoder.[218] Her synes andre variable også at indvirke. De unge LO-medlemmer mellem 21-30 år finder i mindre grad, at de har fælles interesser i at få virksomheden til at køre end de øvrige aldersgrupper. Endvidere ses en korrelation efter anciennitet, hvor især medlemmer med over 10 års anciennitet finder, at de har fælles interesser med ledelsen i at få virksomheden til at køre.[219]
Dette kan enten indikere et tryghedsaspekt, at personalegoderne er anciennitetsbestemte eller, at de unge er mere kritiske overfor vilkårene. Dette er ikke muligt at fastslå ud fra materialet.

Endvidere kunne man forestille sig, at fagforeningsmedlemmerne på andre spørgsmål vedr. løn og arbejdsvilkår kunne tænkes at opleve et modsætningsforhold til ledelsen, og at sådanne erfaringer er indikation for lokal faglig interessevaretagelse og kollektiv modorganisering. Man kan således tænke sig, at fagforeningsmedlemmerne på ét plan kan have et interessefællesskab med ledelsen i at bevare arbejdspladsen, men samtidig situationelt og i varierende grad kan opleve ledelsen som en modpart, når det gælder løn, arbejdsvilkår og medbestemmelse m.m. Tesen om en høj grad af identifikation med virksomheden og ledelsen modificeres da også i undersøgelsens konklusion, hvor det hedder:

"Den aktive medlemstilslutning gælder i dag virksomheden, ikke nødvendigvis virksomhedsledelsen og dens strategier … Man må ikke forveksle medlemmernes tilkendegivelse om interessesammenfald med ledelsen i "at få virksomheden til at køre" med en betingelsesløs tilslutning til virksomhederne og deres kultur- og identitetsskabende arbejde, der vurderer personer og præstationer ud fra individualistiske, interessemæssige og magtmæssige kriterier."[220]

**DKF-medlemsundersøgelsen**

At der er tale om en fællesinteresse og ikke en virksomhedsidentifikation på bekostning af arbejderkollektivet, kan understøttes ved at inddrage Dahl Sørensen mfl.s undersøgelse af medlemmerne af DKF.

[217] Egne kørsler i APL datasættet på spørgsmålene.
[218] Henning Jørgensen mfl., s. 204, i Medlemmer og meninger. 1992.
[219] Ibid. Tabel 6.97., s. 197, og egen kørsel vedr. anciennitet.
[220] Tage Bild mfl., s. 136-137, i Fællesskab og forskelle. 1993.

Dahl Sørensen mfl. har undersøgt DKF-medlemmernes holdninger, værdier og begrundelser for medlemskab. De anvender APL spørgsmålet om fællesinteresser med ledelsen samt et mere generelt interessespørgsmål.[221]

I undersøgelsen finder de frem til, at DKF-medlemmerne i højere grad end LO-medlemmerne i APL undersøgelsen oplevede en fælles interesse i at få virksomheden til at køre. Dette kunne imidlertid ikke tolkes som en afvisning af, at de oplevede en interessemodsætning til arbejdsgiversiden. Dahl Sørensen mfl. nåede frem til dette resultat ved at konstruere yderligere et spørgsmål. Spørgsmålet gik på, om "lønmodtagere og arbejdsgivere har fælles interesser" (henholdsvis "kun delvist fælles interesser" og "ingen fælles interesser").

Dahl Sørensen mfl. finder, at 76 procent af DKF-medlemmerne erklærer sig enig i, at de har "fælles interesser med ledelsen i at få virksomheden til at køre", mens dette er tilfældet for 57 procent af LO-medlemmerne. En nærliggende konklusion, bemærker Dahl Sørensen mfl., kunne være, at DKF-medlemmerne er i overensstemmelse med DKF's erklærede politik. De tilslutter sig gennemgående ikke en konfliktopfattelse på forholdet til arbejdsgiveren.

Det viser sig imidlertid, at DKF-medlemmerne på det nye spørgsmål om interesserelationen mellem lønmodtagere og arbejdsgivere generelt, ikke i samme grad her kan tilslutte sig at have "fælles interesser." 49 procent af DKF's medlemmer finder, at "lønmodtagere og arbejdsgivere har fælles interesser, mens 47 procent finder, at "lønmodtagere og arbejdsgivere har kun delvist fælles interesser". Kun 4 procent finder, at lønmodtagere og arbejdsgivere ingen fælles interesser har. Man kan således ikke drage en parallel mellem at have en fælles interesse i at få virksomheden til at køre, og til at have et interessesammenfald med arbejdsgiverne generelt. Der opleves en modsætning hos lidt under halvdelen af DKF-medlemmerne, der henfører til socialgruppe-tilhørsforhold.

Scheuers tese om, at medlemskab af DKF udtrykker en afstandtagen fra at anvende faglige midler i arbejdet, kan ikke udledes ud af Dahl Sørensen mfl.s undersøgelse. Her må gælde case analysens nuancerede resultat om, at DKF'ere deltog på lige fod med LO-medlemmerne i de faglige aktiviteter, heraf nogle aktivt. DKF'ere i virksomhed B var en integreret del af den kollektive offentlighed på arbejdspladsen. Dahl Sørensen mfl.s undersøgelsesresultat af oplevede interessemodsætninger under en eller anden form hos op mod halvdelen af DKF-medlemmerne, passer ind i det billede af DKF'erne, jeg nåede frem til i case analysen.

**Fællesinteresser - partsinteresser**

Jeg vil yderligere forfølge denne problemstilling om forholdet mellem fællesinteresserne og kollektivstandpunktet ved at inddrage materialet fra virksomhed B. I virksomhed B kan der generelt tales om en identifikation/afstand til de skiftende fabriksledere ud fra ledernes personalepleje og interesse for beskæftigelsesudviklingen for fabrikken.

Fællesinteressen i at få virksomheden til at køre kommer klart til udtryk. I forlængelse heraf er der en tendens i materialet til at udtrykke en stor sympati for fabrikschef nr. 2. Fabrikschef nr. 2 skiller sig ud i forhold til de øvrige fabrikschefer ved at være vellidt blandt mange industriarbejdere. Han

[221] Dahl Sørensen mfl., Tabel 3.6 og 3.7, og s. 41-42, i Mellem ideologi og instrumentalisme. 1994.

interesserede sig for virksomhedens udvikling, præsenterede sig for nyansatte, kendte alle ved navn og interesserede sig for deres arbejde og for dem som mennesker. Han gik uhøjtideligt klædt, var uhøjtidelig i sin omgangsform og hilste på de ansatte, når han mødte dem i byen.

Jytte fortæller, at det gav en følelse af, at: *"Man står altså mere sammen! Om det man laver. Det er ikke bare noget med, at han står og sætter nogle tal på."* Denne opfattelse af fabrikschefen kan både ses i forlængelse af et anerkendelsesaspekt og i forlængelse af fællesinteresserne. Fabrikscheferne bliver vurderet efter, om de over for koncernledelsen søger at tiltrække ordrer og dermed beskæftigelse til virksomheden. I det omfang, at industriarbejderne vurderer, at dette ikke finder sted, italesætter de fabrikscheferne på aflegitimerende måde. Dette blev aldrig tilfældet med fabrikschef nr. 2.

En supplerende tolkning ud over tolkningen ligger her i forlængelse af Max Webers begreb om karisma. En given gruppe underkaster sig frivilligt en person, fordi de føler, at personen udviser specielle evner, kundskaber og dyder.[222] Karisma kan også være baseret på magt/autoritet, ifølge Weber. Jens Peter Frølund Thomsen peger på, at Bourdieu inspireret af Weber har udviklet begrebssætningen symbolsk magt, hvor dominans opnås via accept og anerkendelse i stedet for tvang.[223] Faktisk kan Webers og Bourdieus optik anvendes på en tolkning af fabrikschef nr. 2 fremlagt på erfaringskonferencen for de tillidsvalgte (beskrevet i kapitel 8.8). En af grupperne fremlagde i plenum, at: *"Michael (fabrikschef nr. 2,EC) var smart. Han gik i cowboybukser og træsko og var på navn med folk."*

De tillidsvalgte mente således at kunne se fabrikschefens væremåde som formålsbestemt af at gennemsætte ledelse ved en række formidlingsled, hvor magten ikke blev gennemskuet. Men for de tillidsvalgte, der fremlagde fra denne gruppe, var han fabrikschefen, der indførte organisationsfriheden. Dermed besværliggjorde han – efter deres mening – deres faglige opbygningsarbejde. De vurderede ham derfor i dette perspektiv.

De øvrige industriarbejdere så det ikke på denne måde. Selv om de følte en samhørighed med fabrikschefen, trak nogle af dem en grænse ved fabrikschefens håndtering af den overenskomststridige arbejdsnedlæggelse. I den kvindedominerede produktionsafdeling nedlagde man ikke arbejdet i solidaritet med Jan og hans kollegaer (jf. kap.8.4.2). For lønforhandlingen havde netop løftet afdelingen op på de øvrige produktionsafdelingers niveau. Man nedlagde arbejdet, fordi man var provokeret af det opslag om fritstilling af arbejdet, som fabrikschefen satte op. Denne dobbelthed i ledelsesorienteringen udtrykkes af Jytte, når hun på den ene side om fabrikschefen udtaler (hvisker lavmælt på en positiv måde): "*Han var så god*!" Og på den anden side senere i interviewet udtaler:

"Jeg kan ikke huske ordlyden (af opslaget, EC), men dén var virkelig - der var sådan en indbygget trussel i den, og den skulle vi bare finde os i! Og så gik vi også hjem! Og så skrev vi – vi skulle skrive sådan en seddel, når man går hjem - at det var bestemt ikke i solidaritet med de (faggruppebetegnelse på de strejkende udeladt, EC) (latter). Men han skulle ikke gå rundt og sætte sådan nogle trusler op, fabriksledere. Det ville vi godt nok ikke finde os i."

[222] Max Weber: Makt og byråkrati. 1990.
[223] Jens Peter Frølund Thomsen, s. 157, i Magt – en introduktion. 2005.

Denne dobbelthed i ledelsesorienteringen ser jeg som udtryk for, at der på ét plan er fælles interesser om at få virksomheden til at køre. De fabrikschefer, der udviser en interesse herfor, bliver regnet med i dette fællesskab. Disse kvinder opfatter, at der er et fælles 'vi', som omfatter alle dem, der er positive bidragsydere til virksomhedens bevarelse og udvikling. Inklusiv en sympatisk indstillet og virksomhedsinteresseret fabrikschef. På den anden side borteliminerer dette 'vi' ikke oplevelsen af interessemodsætninger til ledelsen. Da fabrikschefen i det konkrete spørgsmål iværksætter et tiltag, der går imod deres interesser, reagerer de over for ham som en modpart. På ét plan eksisterer der således en personlig identifikation med fabrikschefen og et interessefællesskab om at bevare og udvikle arbejdspladsen, mens de på et andet plan ser ham som en modpart, når det gælder fagpolitiske interesser.

Jeg vil herefter forfølge spørgsmålet om fællesinteressen ved at inddrage tillidsrepræsentanters holdning omkring dette spørgsmål. Jeg tager afsæt i en antagelse fra Birgitte Rasmussen om tillidsrepræsentanters forhold til virksomheden contra partsinteresser. Denne antagelse forholder jeg til tillidsrepræsentanterne i materialet.

Birgitte Rasmussen diskuterer i sin afhandling om 'Ledelse i fællesskab' tillidsrepræsentanters mulighed for at indgå i medledelse af virksomheden.[224] Når jeg fremhæver Birgitte Rasmussens forskningsresultat, er det, fordi det knytter an til tillidsrepræsentanternes nydefinering af fællesinteresserne og det virksomhedsøkonomiske rationale. Birgitte Rasmussen viser ud fra case studier i fire virksomheder, hvordan tillidsrepræsentanter subjektivt kan tolke deres samarbejdsorientering med ledelsen ind i, hvad hun forstår som en *"enhedsteoretisk opfattelse af ledelse."*

Den enhedsteoretiske opfattelse finder hun i managementlitteraturen, LO's oplæg til fremtidens tillidsrepræsentant og i den forskningsbaserede litteratur om ledelse.

Den enhedsteoretiske opfattelse slår ifølge Birgitte Rasmussen til lyd for loyaliteten mellem den enkelte og ledelsen som basis for samarbejde. Den løsgør sig fra den traditionelle fagbevægelses interessesyn og ideologi og diskuterer ikke samarbejdet i lyset af konfliktende interesser. Hun mener ud fra sit materiale at kunne se en tendens til, at tillidsrepræsentanterne i stigende grad giver udtryk for en opfattelse om ledelse og medarbejdere, der kan tolkes ind i en enhedsteoretisk optik.

Der foregår således en rollepåvirkning fra ledelse og fagbevægelse, som tillidsrepræsentanterne reflekterer, og nogle af dem forsøger at omsætte til praksis.

Denne tilkendegivelse har en objektiv og aktuel baggrund i det pres, tillidsrepræsentanterne i to af virksomhederne føler, at ledelserne udsætter dem for. Dette pres henviser til rentabilitet, globalisering og udflytningstrussel. Tillidsrepræsentanterne skal på denne baggrund håndtere dilemmaet mellem indsigt i virksomhedens eksistensbetingelser og medarbejderinteresserne. De befinder sig i et dilemma mellem en afvisning af virksomhedens krav over for en flytning af produktionen til andre lande. Resultatet bliver, at: *"særinteresser … anses for at være illegitime i forhold til det fælles bedste"* og *" virksomhedens tarv som værende alles tarv."* [225] Det bliver vanskeligere, for

[224] Birgitte Rasmussen: Ledelse i fællesskab. 2005.
[225] Ibid. s. 218.

ikke at sige umuligt, at være kritisk, når udgangspunktet for drøftelserne og tolkningerne i virksomheden knytter sig til en enhedsteoretisk ledelsesforståelse. Tillidsrepræsentanterne kobler deres loyalitet til virksomheden frem for til medarbejderne.

Hendes konklusion er, at det loyalitetsdilemma, tillidsrepræsentanterne føler sig hensat i, fortrinsvist søges løst ved at tage udgangspunkt i kendte forestillinger om ledelse. Der fokuseres mere på at overtage kendte ledelsesfunktioner indenfor kendte ledelsesdomæner, frem for at udvikle nye ledelsesformer. Tillidsrepræsentanterne opsluges i en virksomhedsidentifikation, og eliminerer partsinteresserne. Tillidsrepræsentantrollen opløses tendentielt i forandringsprocessen som kollegaernes tillidsrepræsentant.[226]

Som det er fremgået gennem case analyserne angående tillidsrepræsentanternes orienteringer og rolleforståelse, er der forskellige måder at håndtere forholdet mellem partsinteresser og ledelsesinteresser på. Spørgsmålet er, om man i disse måder kan se den samme tendens som i Birgitte Rasmussens materiale. Jeg inddrager nedenfor fællestillidsrepræsentanterne i virksomhed A, virksomhed B og virksomhed C og deres forståelse af deres funktion og forholdet til virksomhedsinteresserne.

Fællestillidsrepræsentanten i virksomhed A udtaler:

”Det drejer sig om at have en fabrik som er god, med gode arbejdsforhold, og som er lønsom for begge parter i det samfund, vi lever i i dag. Det er dér, hvor vi har sammenfaldende interesser. Men når det er sagt, så skal det også siges: vi har altid fra klubben haft den holdning, at hvis I ikke kan stille op med de arbejdskrav og de lønninger, vi kræver, så luk lortet. Selvfølgelig - hvis kunder forsvinder, så er der en logik i, at der også forsvinder nogle arbejdspladser. Men hele tiden den dér rationalisering, som der skal være, og vi kan ikke leve op til, at vi skal overholde arbejdsregler og arbejdstidspunkter og 11 timers reglen og: Hvis I ikke kan leve op til det: Så lad være med at være her. For så er der nogle andre, der kommer ind og skal have den ydelse.” … ”Og det er jo lige præcis en modstridende interesse. Og så er der jo også den modstridende interesse, at uanset hvordan det går, så står aktionærerne først til at få deres penge.”

Som citatet illustrerer, så er både fællesinteresserne og partsinteresserne ekspliciteret i en samlet figur. Denne figur kan hverken tolkes ind i en enhedsteoretisk tankegang eller i Lysgaards kollektivteori fortolket alene ud fra en konfliktteoretisk tilgang. Den udtrykker derimod to forhold: Det ene forhold er en bevidsthed om de sammenfaldende interesser, dvs. anerkendelsen af, at tilgodese virksomhedens interesser i at være lønsom. Det andet forhold er en skærpet markering af arbejderkollektivets særinteresser i forhold til fællesinteresserne. Man kan sige, at fællestillidsrepræsentanten på det overordnede politikformuleringsniveau sætter et pejlemærke for forholdet mellem partsinteresserne og ledelsesinteresserne. På dette overordnede plan er der ikke tale om en transformation af tillidsrepræsentanterne tolket ind i en enhedsteoretisk forståelse. (Selv om vi fra case analysen ved, at der inden for samarbejdsrelationen indgås en række kompromisser med ledelsen). Jeg tolker citatet som udtryk for den afbalancering af partsinteresserne og ledelsesinteresserne, der finder sted. Afbalanceringen udspringer af fællestillidsrepræsentantens baggrundsforståelse i kollektivets generelle grundlag og den fagpolitiske strategi.

[226] Ibid. s. 372-80.

Til den samme problemstilling udtaler fællestillidsrepræsentanten i virksomhed B:

”Hvis det er, at man skal have sådan en fabrik til at fungere, så er det altså uværgeligt bedre, at man trækker i den samme retning alle parter. I stedet for at man trækker i hver sin” … ”Det her det er en samlet enhed, uanset om man hedder timelønnet, eller om man hedder funktionær, eller man hedder fabrikschef eller hvad. Så er det jo et eller andet man skal have til at fungere – der skal komme et produkt ud af det.”

Denne udtalelse giver klart udtryk for, at der eksisterer sammenfaldende interesser i at få virksomheden til at køre. Udtalelsen er også indeholdt i den forståelse, som nogle af kvinderne i virksomhed B gav udtryk. Alle ansatte i virksomheden horisontalt og vertikalt er en del af et produktionsfællesskab. Fra case analysen ved vi, at fællestillidsrepræsentantens holdning ikke betød en tilsidesættelse af partsinteresserne. TR/SR-gruppen måtte på nogle spørgsmål acceptere ledelsespolitikken, når ledelsen antydede, at en udflytning af produktion kunne finde sted. Sideløbende opbyggede kollektivet internt og eksternt ud over virksomheden sin organisation for at skabe en stærkere position.

Poul-Erik er fællestillidsrepræsentant for virksomhed C. Fabrikken er en højteknologisk virksomhed, som er lønførende i lokalområdet. Han udtaler, om de sammenfaldende mål, der kan være i virksomheden, at:

”Så vi tager jo meget ledelse i det daglige. Men vores mål er i virkeligheden de samme. Vi vil alle sammen godt have en rar arbejdsplads. Vi vil alle sammen gerne have noget produktion, så vi har et arbejde, tjener penge, og det er på den baggrund, vi går op og forhandler mere i løn. Så vores mål er de samme, det er bare måden, vi kommer hen til målet på, der er helt forskellige.”

Poul-Erik forhandler partsinteresserne. Herunder fortæller han om den eneste kortvarige samlede arbejdsnedlæggelse, der har fundet sted i virksomhedens 5-årige historie. Tillidsrepræsentanterne og talspersonkollegiet afviste et forhandlingsresultat vedr. løn, og kaldte kollegaerne sammen, ”*også selv om det er rasende dyrt for virksomheden, at produktionen står stille.”*

Sideløbende med interessevaretagelsen varetager han en række personalepolitiske funktioner. Disse funktioner er mellemlederne formelt ansvarlige for. Det drejer sig om de sociale og faglige relationer mellem kollegaerne i de medstyrende grupper. Her mener han, at han bedre er i stand til at håndtere opståede problemer i grupperne. Han har indblik i kollegaers forhold og har deres fortrolighed. Han oplever at være bedre uddannet i personalepolitiske og arbejdsmarkedspolitiske spørgsmål end lederne.

Han forhandler på baggrund af den styrke, industriarbejderne har ud fra produktionen, (og som sjældent benyttes, analogt til kollektivet i virksomhed A’s styrkeposition), samt ud fra et tillidsrepræsentantnetværk i koncernen på landsplan. Dette netværk matcher i kvalifikationer, indsigter, koordination, samt taktik- og strategilægning den nationale koncernledelse.

Poul-Erik er stolt af den nye fabrik og dens design, af virksomhedens produktion og produkt og af personalepolitikken. Han er tilsvarende kritisk overfor de dele af personalepolitikken og ledelsespo-

litikken, han ikke bryder sig om. Endelig trækker han en personlig grænse i de tre tilfælde, hvor ledelsen har forsøgt at rekruttere ham som overordnet leder indenfor vilkår og personalepolitik.

Samler set fremstår Poul-Erik som en engageret tillidsrepræsentant og dybt involveret i et samarbejde på alle niveauer. Han kan tiltage sig ledelse i nogle af de personalepolitiske spørgsmål, samtidig med, at han arbejder for at varetage partsinteresserne optimalt.

**Sammenfatning på kollektivinteresser - fællesinteresser**
Det giver mening ud fra materialet og Lysgaards teori at bevare sondringen mellem arbejderkollektivet og fællesinteresserne, og mellem fællesinteresserne og de rene virksomhedsinteresser.
I modsat fald underbetones den enkeltes og kollektivets fællesinteresser med ledelsen i at få virksomheden til at køre samtidig med, at kollektivet fastholder partsinteresserne. Ved en underbetoning af fællesinteresserne bliver der tale om en enten/eller valgsituation. Dette vil hensætte kollektivet i en 'alt eller intet position', i et slags aktionsfællesskab, der ubønhørligt forskanser sig overfor alt, hvad virksomhedsledelsen lægger frem. Denne tolkning finder jeg ikke er en tidssvarende anvendelse af Lysgaard, ligesom hans idealtype heller ikke passer på denne udfaldssituation. Af fortællingerne fra virksomhed A at dømme - omkring forholdene i den gamle fabrik - synes der at have fundet en sådan polariseret position sted. Men det varede ikke ved, hvilket er fremgået af case analysen.

Fællesinteresserne tager derimod højde for, at der foreligger en beskæftigelsesinteresse for at få indfriet basale behov. Dette fører til vedvarende valgsituationer, samt ambivalenser, hos industriarbejdere og tillidsvalgte. Dette afspejler også den modsætningsfyldte rolle, som tillidsrepræsentantrollen principielt er.

Særligt ud fra fællestillidsrepræsentanterne kan man sige, at forandringsprocesserne i virksomhederne er ændret kvantitativt og kvalitativt. De foregår i et hurtigere tempo og med flere indholdsmæssige konsekvenser for produktionsorganiseringen. Dette sætter tillidsrepræsentanterne i et større handlepres end tidligere, men – for de 3 fællestillidsrepræsentanters vedkommende – uden at partsinteresserne lades ude af billedet. Den enhedsteoretiske forståelse er ud fra Birgitte Rasmussens undersøgelse en mulig tolkningsramme for tillidsrepræsentanter i dag. Vurderet i forhold til de tre fællestillidsrepræsentanter vil en sådan position være en vanskelig position at indtage, på grund af de modsætninger, forandringsprocesserne skaber for kollegaerne.

## 13.2 De kollektive orienteringer

Virksomhed B var en ekstrem case, fordi den ydre tvang til fagforeningsmedlemskab var ophævet, og et normativt pres var fraværende eller beskedent. Selv om det rationelle valg ud fra nyttehandlingsteori burde være at stå udenfor, valgte 75 procent af industriarbejderne at forblive medlemmer af den dyrere organisation. Andre forhold end at spare penge påvirkede dem. Deres begrundelser for fagforeningsmedlemskabet er almene og basale, identiske med hovedtendensen i det øvrige materiale, og rapporteres derfor nedenfor under ét som hovedtendensen i materialet vedr. kollektiviteten og fagforeningssammenslutningen.

En overordnet forklaringsramme for udbredelsen af kollektive holdninger og værdier er knyttet til samfundsstrukturens beskaffenhed. Her er arbejdsgivernes stort set suveræne dispositionsret omkring ansættelser, afskedigelser og anvendelse af arbejdskraften, og de vilkår, der kan aftales og garanteres, af afgørende betydning for at forstå fagforeningsorienteringen. Nogle af begrundelserne for fagforeningsinstitutionens nødvendighed henviser til disse grundlæggende træk i samfundsstrukturen.

**Fagforeningsmedlemskabet – de almene begrundelser**

Materialet viser, at fagforeningsbegrundelsernes individuelle og kollektive side kan sameksistere. Fagforeningen ses som et værn mod den enkeltes udsatheder på arbejdsmarkedet, mod arbejdsløshed, til støtte til efteruddannelse og hjælp over for opståede problemer. Ligesom den hjælper med at formulere interesserne over for arbejdsgiveren. Kollektivisering af risiko og støtte til dem, der har brug for det, fremtræder ligeledes som et væsentligt kollektivt træk.

Arbejdsløshedsforsikringen blev af industriarbejderne i APL II undersøgelsen set som den enkeltes værn imod arbejdsløshed. Med en samtidig holdningstilkendegivelse om, at den blev de andre i forsikringsfællesskabet til del. Også selv om den enkelte ikke selv havde gjort brug af forsikringen. Der er en støtte til kollektiviseringen af risiko og et solidarisk grundprincip for forsikringsfællesskabet, der også bygger på omsorgen for de andre. Kollektiv velfærdssikring er således rodfæstet i denne gruppe. Denne tendens må, som der tidligere er redegjort for (jf. metodeafsnittet om partivalg), ikke forveksles med en politisk ensartethed blandt industriarbejderne. Et lille flertal af industriarbejderne i APL II undersøgelsen – både populationen der medvirkede i spørgeskemaundersøgelse, samt de 24 interviewede industriarbejdere i denne undersøgelse - stemte på et borgerligt parti ved folketingsvalget i 2001.

Den kollektive side indeholder en indsigt i fagforeningsinstitutionens nødvendighed for at afskærme sig i forhold til de risici og begrænsninger, der ligger i lønarbejderstatussen. Hans, 58 år, oprindelig landarbejder, der tog til hovedstaden i en alder af 27 år, arbejder på en større københavnsk virksomhed. Han siger om sammenholdet på arbejdspladsen og fagforeningsmedlemskabet: ”*Det er vel nærmest en slags beskyttelsestrang.”* Kenneth, 27 år, virksomhed B, omtalte fællesskabet som *”en beskyttende paraply.”* Begrundelserne henviser til fagforeningernes nødvendighed både alment og konkret. Keld, virksomhed B, 31 år og nytilkommen til industriarbejdet fra middelklasen, udtaler:

”Jeg tror da helt klart, at en værkfører synes det er sjovere at komme hen til én mand, end at komme ind i et rygerum med 20 mand og sige det samme. Jeg tror da også, at ledelsen, den ville gøre andre ting, hvis det var, at vi ikke havde en dialog, der var så tæt med tillidsrepræsentanterne på de andre fabrikker og ledelsen vidste, at der var et talerør for arbejderne i forhold hertil.”

Disse udtryk og holdninger viser hen til en kollektiv forståelsesramme. Denne forståelsesramme ses også i industriarbejdernes italesættelse af et ”vi” omkring argumentationen for fagforeningernes nødvendighed, og ikke kun et ’jeg’. ”Vi” på denne arbejdsplads ville opnå dårligere resultater gennem interessevaretagelsen uden en faglig organisering. Der benyttes analogt til Lenes erfaringer, argumentation og intuition (jf. kapitel 12) vendinger som: *”bombet tilbage til stenalderen”, ”så*

*tror jeg arbejdsgiveren ville gå videre", "så vil vi være tilbage til forrige århundrede", "så tror jeg ikke vi fik ret meget i løn, da."*

Indsigten i fagforeningsinstitutionens nødvendighed henviser også til erfaringer fra arbejdspladserne i andre lande. Den globale verden er rykket nærmere gennem medierne, hvor man henter en del af sin viden fra. Man besidder viden om lønmodtagervilkår i koncernernes udenlandske virksomheder fra beretninger fra udstationerede kollegaer og fra indvandrende kollegaer. (Fx mødte jeg i virksomhed B fortællinger om Thatcher-regeringens reformering af arbejdsmarkedet og begrænsning af fagbevægelsens magt).

Som perspektiv for industriarbejderne vil en svækkelse af den kollektive repræsentation på arbejdspladsen eller af det centrale fagforeningssystem, der sikrer aftaleforholdene, åbne for:

1) ringere løn og arbejdsvilkår for den enkelte eller for andre, 2) større differentiering i løn og vilkår, 3) differentieringer afhængig af den enkeltes indsigter i faglige spørgsmål, personlige evner til at forhandle og evne og mod til at fremføre sine ønsker individuelt, og 4) at de "svage personer" eller bestemte grupper (indvandrere, kvinder, læsesvage m.m.) ville blive taberne.

Disse opfattelser knytter an til fagforeningssammenslutningens historiske udgangspunkt: At overvinde differentieringerne for at kunne stå stærkere over for arbejdsgiversiden og organisere kollektiv sikring af arbejdslivsvilkårene. Denne erfaringsbaserede proces og disse intuitive fornemmelser, der lægges frem, forstår jeg ud fra en socialisering til lønarbejdet. Denne socialisering ophæver delvist sociale og livshistoriske forskelligheder og muliggør fælles problemtolkning.

Argumentationen er vævet ind i socialt-normative holdninger og/eller klassiske forestillinger om solidaritet og lighed. Dette forstår jeg ud fra kollektivteorien og Kjeldstadli, der argumenterer for, at der er tæt forbundne forestillinger om sammenholdets logik som kollektiv rationalitetsform og solidaritetsforståelser, der cementerer begrundelserne for det interessebaserede sammenhold.

APL forskningstraditionen har formuleret en antagelse om, at jo lavere lønmodtagerne er placeret i virksomhedshierarkiet, desto stærkere vægt har fastholdelse af kollektive sikringselementer for den enkelte. Denne antagelse passer ind i de holdninger, industriarbejderne i hovedtendensen tilkendegiver på disse spørgsmål. Der er fortsat en modsætningsfyldt situation for industriarbejderne i virksomhederne, mellem beskyttelse mod udsathed og orientering mod det fællesskab, virksomheden kan tilbyde i stedet for kollektivet. Og mellem kollektivisering af risiko og forsøg på den individuelle realisering af livsforhåbningerne. Samlet set erfarer industriarbejderne krav og fælles pres på arbejdspladserne. Der er kontinuitet i magt- og bevidsthedsformerne, som giver sig udslag i fagforeningsinstitutionens fortsatte vigtighed.[227]

[227] Den kollektivistiske tendens, der her er lagt frem, må ikke forveksles med en politisk ensartethed i gruppen af industriarbejdere vedr. partivalg. Som det er redegjort for tidligere, var et lille flertal af de 24 industriarbejdere i APL II undersøgelsen af borgerlig observans, i virksomhed B var et stort flertal af de 24 interviewede industriarbejdere af borgerlig observans, og i virksomhed A var et flertal af de menige industriarbejdere, der blev interviewet, af borgerlig observans.

Der er således intet nyt i disse begrundelser og betragtningsmåder i forhold til tidligere forskning. Fremhævelsen af industriarbejdernes italesættelse af et "vi" som begrundelse for fagforeningsmedlemskabet og ikke alene et "jeg" er en vigtig præcisering. Det samme gælder industriarbejdernes henvisning til arbejdsgiversiden som én af begrundelserne for fagforeningsmedlemskabet. Med dette udgangspunkt kan kollektivanalysen differentieres i industriarbejdernes forskellige holdninger og praksisformer.

At der er kontinuitet i magt- og dominansforholdene grundlæggende set betyder, at vigtige træk ved den sociale kontekst og kultur, som forskningen studerer, kan være så grundlæggende indsocialiserede, at de fremstår som selvfølgeligheder. Disse træk vil derved være til stede som kun tavs viden, som ikke ekspliciteres for den nytilkomne til feltet. For industriarbejdernes kontekst betyder det, at magt- og dominansforhold ikke italesættes som sådanne, men er vævet ind i hverdagsfortællingerne. Det er forskningens opgave både at kalde den tavse viden frem og at udrede denne videns oprindelse, samt udrede hvad denne viden betyder.

De kollektive opfattelser, jeg hermed har fremlagt som hovedtendensen i materialet, forstår jeg som den kollektive rationalitetsform.

De amerikanske arbejdsmarkedsforskere Newton og Shore har udviklet en model, der sigter på at forklare det enkelte medlems tilknytning til fagforeningen.[228] I deres tilgang tenderer den kollektive rationalitetsform til at forsvinde ud af modellen. De opererer med to elementer i medlemsorienteringen og medlemsbegrundelsen for tilslutning til fagforeningen, et instrumentelt element og et ideologisk element. Den instrumentelle orientering defineres som en kalkulerende, nytteorienteret begrundelse for medlemskab, mens det ideologiske element defineres som tilslutning til fagforeningens grundlæggende værdier. De to elementer operationaliseres langs en instrumentel akse (fra negativ til positiv) og en ideologisk akse (fra negativ til positiv), og der fremkommer herved fire hovedkategorier for tilslutningsformer:

- En distanceret relation ud fra at medlemmet placerer sig negativt i forhold til både det instrumentelle og det ideologiske element.
- En inkompatibel relation, ud fra at medlemmet placerer sig positivt i forhold til det instrumentelle element, men negativt på det ideologiske element.
- En ligeledes inkompatibel relation, ud fra at medlemmet placerer sig negativt i forhold til det instrumentelle element og positivt på det ideologiske element.
- En tilslutnings-relation, ud fra at medlemmet placerer sig positivt i forhold til både det instrumentelle og det ideologiske element.

En sådan måde at opstille medlemstilslutningen finder jeg kan problematiseres af to grunde. For det første synes det som om, at det instrumentelle element kun er knyttet til den individuelle rationalitetsform. Her har jeg argumenteret for, ud fra materialet, at dét at opfatte fagforeningen som et instrument for at varetage interesser, også kan henvise til det kollektive, erfaringsbaserede "vi." Instrumentalismebegrebet er i min forståelse ikke et begreb, nyttehandlingsteorien har patent på, men ligger også i forståelsen om sammenholdets logik. For det andet synes det som om, at den kollektive rationalitetsform er udgrænset af modellen, idet rationalitet ikke kan reduceres til

[228] L.A. Newton & L.M. Shore: A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. 1992.

individuel rationalitet. I stedet må man operere med, at der eksisterer både individuel og kollektiv rationalitet og forskellige bevidsthedsformer, der udtrykker individuelle og kollektive værdier.

**Kulturel reproduktion**

De kollektive orienteringer og erfaringer, som jeg har redegjort for, er indskrevet på særlige måder i virksomhedens hverdagsliv. Materialet viser, at åbne konflikter er en anomali i virksomhederne. De modstridende og sammenfaldende interesser institutionaliseres i samarbejdssystemerne, og finder kompromisser, løsninger og konkretiseringer her. Ved siden af det officielle kollektiv produceres der i forlængelse af Lysgaards forståelse af det uofficielle kollektiv som kulturelt reproducerende, hverdagsytringer. Disse hverdagsytringers overordnede kendetegn er gruppens hævdelse af egne normer, værdier og livsforståelser. Hvordan den enkelte er indlejret i denne subkultur er varierende efter subjektiviteten og problemtolkningen. Subkulturen er karakteriseret ved, at der er en hovedlinje i den strøm af sprogytringer og kropsligt indlejrede udtryksmåder, som er et dominerende fællestræk ved kulturen. Dertil eksisterer forgreninger til sprogytringer og kropslige udtryksformer og praksisser, der ikke er enighed om, men som søges afhandlet.[229]

I Mona Rosendahls case studie er industriarbejderkulturen afkoblet et perspektiv som handlende social gruppe. Den uofficielle underordnede kultur er uden et formelt og seriøst indflydelsesperspektiv. Protesterne mod hierarkiet fremkommer indirekte gennem latterliggørelse og bagtalelser på en barnagtig måde samt pjækkeri fra arbejdet, når de overordnede ikke holder opsyn. Denne kultur forstår hun ikke som en del af en modkultur, idet arbejderne accepterer virksomhedens dominerende kultur og magtstruktur. Klassebevidstheden er skæbnebestemt, og med fokus på økonomisk interessevaretagelse, uden forbindelse til samfundspolitikken. I fravær af protester som kunne udfordre magtstrukturen, ser Mona Rosendahl de kulturelle kendetegn for underordningen som en måde at skabe sig værdighed på, selv om denne værdighed er skrøbelig og ustabil. Kollektiviteten er præget af isolerede tilløb til protester i arbejdsfællesskaber uden en solidaritet på tværs og som samlet gruppe.[230]

---

[229] Lysgaard betegnede det som "aflegitimering." Aflegitimeringen må foregå uofficielt på grund af de magtmæssige forhold. Historierne appellerer til latterliggørelse af overordnede. Også uenigheder, uretfærdigheder og ydmygelser m.m. bliver husket, overdrevet, gemt og genanvendt som kollektive vandrehistorier. Aflegitimeringen er ikke nødvendigvis generaliserende, men afhængig af den enkelte leders lederevner, væremåder og personalepolitik, dvs. hvordan de magtmæssige forhold formidles og opleves i praksis.
I virksomhed B fremstod denne subkultur som vittigheder og fortællinger, hvis mønster kan genkendes fra arbejdsplads til arbejdsplads. Fx hvor overordnede har gjort sig ufordelagtigt bemærket:
Om en ingeniør, der ikke fulgte arbejdernes advarende anvisninger om ikke at implementere en bestemt produktionsmetode, der senere, da ingeniøren alligevel igangsatte denne, viste sig at være uladsiggørlig og produktet efterfølgende måtte kasseres.
At det sjældent var muligt at få penge for en god ide, fordi overordnede hugger ideerne og senere fremsætter dem som deres egne.
At man udviklede øgenavne, der knyttede sig til bestemte egenskaber ved overordnedes ledelseskompetence eller personlighed.
At skære grimasser bag overordnedes ryg.
Endvidere kunne aflegitimeringen lægge en vis distance til ledelsespolitikken, fx ved at omskrive virksomhedens navn, eller omskrive betegnelser på produktionskoncepter. Ud fra APL II materialet bliver TPM (Total Production Maintenance, et delkoncept under det japanske hovedkoncept 'Trimmet produktion') på én arbejdsplads (Lenes) til "Tumperne pudser maskinerne" og på en anden arbejdsplads (Lars') til "Tjen på medarbejderne."

[230] Mona Rosendahl: Conflict and Compliance. Class Consciousness among Swedish Workers. Stockholm. 1985.

Denne kultur, som her beskrives, kan jeg se en parallel til i de undersøgte virksomheder. Lysgaard betegner det som en *aflegitimering af overordnede og ledelsen*. Denne aflegitimering kan, fx ud fra virksomhed B i Karens beskrivelse, rummes indenfor Rosendahls forskningsresultat. De magtmæssige forhold kan ikke italesættes offentligt, og lønarbejdertilværelsen opleves som en skæbnebestemt position. På den anden side peger mit materiale på, at aflegitimeringen også kan indgå som en kilde til selvbevidsthed, der understøtter kontrol over arbejdsprocessen og de kollektive interesser. Rosendahls synspunkt kan ikke generaliseres som dækkende for klassebevidsthed. Det er ikke kun en afmægtig position. Der foregår kamp om kontrol med arbejdsprocessen og arbejdet. Som midler hertil anvendes produktionsreguleringer og begrænsninger og afgrænsninger over for overordnede, og heri kan aflegitimeringen indgå som et delelement.
Spørgsmålet er også, om en skæbnebestemt position, hvor man ikke handler individuelt eller kollektivt for sine interesser, er mulig at indtage og bevare gennem et helt arbejdsliv. Dette vil jeg forholde mig skeptisk over for ud fra materialet. Selv om enkelte i den såkaldte "stille afmagtgruppe," – et begreb svenske medborgerforskere har udviklet - synes at være i en fastlåst position, er afmagtspositionen ikke alene subjektivt betinget. Ændringer i struktur og omverdensbetingelser skaber åbninger for nye handlemuligheder.[231]

Interessevaretagelsens ideologiske fundament er forbundet med lighedstankegangen og lighedsbestræbelserne. Lighed var den værdi i fagbevægelsens ideologiske grundlag, som flest industriarbejdere kunne identificere sig med, og lighedspolitikken blev succesfuldt forfulgt i interessevaretagelsen i begge virksomheder som en lønmæssig lighed mellem kønnene. Udligningen er udtryk for en retfærdighedstanke og et ønske om lige behandling og om lige løn for lige arbejde. Er man først inde i fællesskabet, er denne lighedstankegang ubegrænset.

Men de strukturer, som er sat op i virksomheden, synes også at befordre, med hvilken styrke, lighedstankegangen kan sætte sig igennem, og hovedtendensen kan nuanceres. Enkelte industriarbejdere i begge virksomheder ønskede lønsystemer baseret efter præstation indført, men de var ambivalente på en erkendt uheldig sideeffekt på kooperationsformerne. Og de vidste desuden godt, at det ikke var en del af ledelsespolitikken, at der skulle satses på løndifferentiering, og at det derfor var vanskeligt at opnå.

Den afkodning af arbejdsgiversiden og magtstrukturerne, der finder sted, sætter sig imidlertid generelt igennem som begrænsende forestillinger om de individuelle interessers formåen. Der var ingen industriarbejdere, der var tilhængere af en individuel forhandlingsform om løn og vilkår. Ligeledes forestillede kun få, at de individuelt kunne forhandle løn og arbejdsvilkår igennem, der var bedre end deres nuværende forhold. Hovedparten var betænkelige ved at se sig selv i en forhandlingssituation uden en tillidsrepræsentant eller en faglig organisation som støttende.

Her overraskede det mig, at 'free riders' ikke skilte sig ikke ud fra LO-medlemmerne på disse spørgsmål. Man kunne nemlig antage ud fra forskningsundersøgelser, bl.a. Dahl Sørensen mfl.s undersøgelser af DKF-medlemmerne, at individualistiske værdier og nyttemaksimering og belønning efter præstation m.m. ville være mere udbredt blandt industriarbejdere med et brudt

[231] Oluf Petersson mfl.: Medborgarnas Makt. Stockholm. 1989.

forhold til kollektivismen. De individualistiske værdier kunne registreres stærkere hos 'free riders', men ikke i et handlingsrettet perspektiv vedr. selvforhandling og differentiering i vilkår. Det var ikke et ønske fra 'free riders', eller de industriarbejdere i virksomhed A og i APL II datasættet, der talte for udmeldelse eller overvejede udmeldelse, at vilkår skulle differentieres og forhandlingsrelationen skulle individualiseres, samt at 'free riders' i givet fald ville være i stand til at skabe bedre vilkår for dem selv. Problemstillingen blev spidsformuleret gennem Connies fortælling (i virksomhed A). Hun var bevidst om forhandlingsfællesskabets forudsætning for den kønsmæssige ligestilling i lønspørgsmålet.

Forklaringen er, at 'free riders' viser sig at have den samme problemtolkning eller fornemmelse som de øvrige industriarbejdere. De givne magtmæssige strukturer og ansættelsesvilkår begrænser den individuelle formåen. Fællesskabet er endvidere også af værdi for 'free riders.'

Tre af de ikke-LO-organiserede industriarbejdere i virksomhed B viste sig at være bærere af en selvbevidsthed om egen personlig formåen til at forme deres eget liv, herunder fremstillet i et selvejerperspektiv. På denne måde kan 'free rider' problematikken tænkes ind i individualiseringstesen om individets evne til at realisere sit eget arbejdslivsforløb, men igen i en begrænset mulighedsstruktur i forhold til arbejdspladsens magtforhold.

De unge industriarbejdere (i materialet afgrænset til op til det 30. år), kunne betragtes med en lignende optik ud fra forskningsbaserede undersøgelser om holdninger og værdier i arbejdslivet. Ifølge undersøgelserne har de unge et mere individualistisk værdisæt og en større reservation overfor fagforeningsmedlemskab. På et mere overordnet plan for samfundsudviklingen formulerer Anthony Giddens en kritik af tendenserne til individualisering og markedsmæssiggørelse i samfundsudviklingen, men der peges også på de frisættelses- og frigørelsesmuligheder, der ligger i udviklingen. Jeg opererede både med en individualiseringstese, som gjorde forventninger om individuel selvrealisering mulig, og en tese om en kløft mellem forventninger og de faktiske muligheder i realiteten. De unge kunne således ses præget af den senmoderne teori om, at det enkelte individ kan vælge sin egen "livspolitik."

Dette viste sig at passe på Niels fra APL II undersøgelsen, som realiserede sine forestillinger indenfor et arbejdsliv i industrien. Endvidere var enkelte unge fra middelklasen præget af denne senmoderne diskurs og var i gang med søgeprocesser om alternativer til industriarbejdet. De var blevet tiltrukket til industrien på grund af lønningerne. De betragtede ikke industrien som et sted, hvor de kunne realisere sig selv. De betragtede derfor deres ansættelse som en midlertidig afbrydelse af et uddannelsesforløb. For disse unge gjaldt det også, at jo længere tid ansættelsen i industriarbejdet varede, desto mere urealistisk blev fremtidsudsigterne for dem om at vende tilbage til et længerevarende uddannelsesforløb. I denne forstand ses der at opstå en kløft mellem ønskerne om at vælge sin egen "livspolitik" og de faktiske muligheder.

De øvrige unge søger ligeledes industrien på grund af lønnen. De har ikke eksplicitte forventninger om at aflokke industriarbejdet et kreativt og udviklende indhold. De har heller ikke et karriereperspektiv, hvilket også begrænses af den faktisk forekommende vertikale organisation**.** En sammenstødstese kunne anvendes i Louises tilfælde, men da i forhold til kollektivkulturen.

På spørgsmålene om løn og arbejdsvilkår udtrykte de unge ikke ønsker om differentieringer og individualiseringer. De fleste unge industriarbejdere var ikke påvirket af diskursen om individualisering og valget af egen "livspolitik" i nævneværdig grad. Endvidere erfarede de, at ansættelsesrelationerne og vilkårene på arbejdspladsen ligger grundlæggende fast. Den typiske udvikling for unge ind i feltet var en gradvis indoptagelse af en industriarbejderhabitus og holdninger om fagforeningsinstitutionens nødvendighed ud fra en i udgangspositionen reserveret, ligegyldig eller desorienteret udgangsposition. Denne proces må ses i sammenhæng med den øvrige livshistorie og –forløb op igennem 20-års alderen uden for arbejdslivet, hvor de unge stifter familie m.m.

Denne hovedtendens blandt de unge kan nuanceres på to måder:
For det første søger nogle unge mod de sammenhænge på industriarbejdspladserne, hvor selvudvikling og udfordringer kan kombineres med engagement for kollektivinteresser og virksomhedsinteresser. Her ses konfliktlinjer til ældre kollektivrepræsentanter og ledelsesrepræsentanter, fordi engagerede unge synes at være mindre autoritetstro over for formelle rangordner i kollektivet og ledelsesstrukturen og mindre benovede over de formelle kanaler. Dette ses også i ungdomsforskningen, der viser, at fagpolitisk aktive unge ønsker en udvikling af fagbevægelsens demokratiformer.[232]

For det andet udtrykte Niels i APL II materialet i rendyrket form individualiseringstendensen. Her kunne man tale om en mægtiggørelse og en søgning mod selvrealisering, manifesteret gennem hans mestring af arbejdet i en personligt udviklende og avanceret form. Forholdet til fagforeningsinstitutionen var samtidig ambivalent, da han stod i en potentiel udmeldelsesposition med en samtidig fastholdelse af det sociale tilhørsforhold til gruppen. Begrænsninger her viste sig både som strukturelle og livshistoriske: Den nye ejer, investeringsforeningen, lukkede hans produktionslinje. Efteruddannelsessystemet var efterfølgende ikke åbent for et længerevarende opkvalificeringsforløb svarende til det faglige niveau, han havde udviklet. Det faglærte arbejdsmarkeds- og uddannelsessystem syntes lukket for ham, og han havde ikke formel uddannelseskapital til at tiltvinge sig adgang til dette felt.

Ifølge teori om det senmoderne hos Giddens er det sociale rum åbnet opad. Giddens har både blik for begrænsninger og muligheder i senmodernitetens dispositionsmuligheder. Uligheder består, og valgmulighederne er begrænsede for mange individer. Men han betoner med større vægt, at den enkelte kan vælge mellem forskellige alternativer og at de vejvisere, som traditionerne udgjorde, ikke længere giver mening.[233] Der er spændvidde i Giddens teori, men dog med vægt på de refleksive valgmuligheder og åbenheden. I mit materiale fremstår valgmulighederne som mere begrænsede og åbningerne opad som reversible:

- Dels forstået som de strukturelt betingede omvæltninger i den enkeltes liv. Disse strukturelle omvæltninger er klarlagt gennem APL II materialet om de deklasserede private og offentligt

[232] Jens Christian Nielsen: Ungdom, demokrati og fagbevægelse. 2002. Spørgsmålet er, hvor nyt dette fænomen er, selv om det har andre former. Anlægges et historisk perspektiv får man øje på selvstændige ungdomsbevægelser inden for fagbevægelsen, fx lærlinge- og ungdomsbevægelsen i 1970'erne, som har peget på andre demokratiformer i fagbevægelsen.
[233] Anthony Giddens: Modernitetens konsekvenser. 1994.

ansatte, som ufrivilligt blev industriarbejdere i deres modne alder. Åbningen af rummet opadtil modsvares altså med en bevægelse nedadtil.

- Dels som strukturelt betingede ændringer i den enkeltes liv i kraft af den numeriske fleksibilitet og dens betydning for de begrænsende dispositionsmuligheder. Virksomhedens afvikling af ansættelsesforholdet modsvares af en ny indplacering på det horisontalt samme niveau et nyt sted.
- Dels som de virksomhedsinterne begrænsninger. Det sociale rum opad er kun tilgængeligt i virksomhederne for en begrænset gruppe. Opstigningsmulighederne for gruppens medlemmer generelt ligger i en afbrydelse af ansættelsesforholdet for gennem uddannelse at komme på et højere niveau i samfundshierarkiet; ved at avancere til værkførerstillinger i andre virksomheder, eller ved at gøre karriere inden for fagbevægelsen.

De åbninger, der var til stede i virksomhederne, knyttede sig til selvrealisering gennem at mestre arbejdet, eller til virksomhedernes opfordringsstruktur. Virksomhed A's struktur var her specielt åben i forhold til det øvrige materiale.
I denne konkrete forstand begrænser strukturerne i arbejdslivet de valgmuligheder og livschancer, som i de senmoderne teorier kan synes at være meget vide.
De fleste industriarbejdere arbejdede i produktionsgrupper, hvor der blev stillet krav om samarbejde, hjælpsomhed, engagement og ansvarlighed over for gruppen og arbejdet. Denne samarbejdstendens har betydning for at fastlægge orienteringen i forhold til individualitet og kollektivitet. Den passer ikke ukritisk ind i forklaringsforsøg, der betoner senmodernitetens ændringer fra en gruppeidentitet til en ny individuel identitet. Gruppesamhørigheden og ydre-kontrollens modstykke er ikke individualiseringens nye former for indre-kontrol, begge former sameksisterer som både social kontrol og inderliggørelse.

Materialet peger på, at selvbåren handlekraft og autonomi i det gruppeorienterede arbejde bevæger sig inden for fastlagte rammer og ledelsespolitikker. Autonomien er af begrænset karakter. Grupperne opskriver sociale kompetencer og fælles vurderinger, stillingtagen, ansvar og afhandling af normer, hvad der sammen med andre kollektive sammenhænge i arbejdet er med til at vedligeholde gruppernes sociale miljø.

Refleksivitet er, som Giddens skriver, et centralt træk ved det senmoderne samfund. Giddens beskæftiger sig ikke ret meget med arbejdslivet, men man kan antage herudfra, at med individets indlejring i det forandrede arbejdsliv får livsbiografien en stigende betydning. Min pointe her i forhold til Giddens' tese er imidlertid, at de kollektive sammenhænge individet indgår i, "frisættes" individet ikke for sig selv i dette refleksionsarbejde. Livsbiografierne "skrives" ud fra de sociale konteksters påvirkning og skal bedømmes af samme kontekster, og ikke ind i et afsondret, individuelt biografisk projekt. Det er ikke et magt- og herredømmefrit rum, hvor hvert enkelt individ kan skrive sin egen livsbiografi.

## 13.3 Virksomhedseksterne kollektivformer

Det er både en tese og resultater af forskningsbaserede undersøgelser, at fagbevægelsen er, eller er på vej til, at afpolitiseres og afideologiseres. Fagbevægelsen har ikke længere kvalitativt anderledes

samfundsmæssige mål for samfundsudviklingen end arbejdsgiversiden. Interessevaretagelsen er ikke længere forbundet med vidtgående ændringer til det samfundsinstitutionelle niveau.[234] I denne sammenhæng kan den centraliserede decentraliseringsproces af overenskomst- og aftalesystemet befordre en mere arbejdspladsnær interessevaretagelse end tidligere. Her var arbejdspladsaktiviteterne mere arbejdspladsovergribende forbundet med en samfundsmæssig bevægelse med et samfundsforandrende perspektiv. Dette perspektiv kunne så ses at virke tilbage på og ideologisk og politisk understøtte den arbejdspladsnære aktivitet.

Til spørgsmålet om interessevaretagelsen er blevet mere arbejdspladsnær, kan der ud fra materialet svares både og. Det politiske indhold i den arbejdspladsnære interessevaretagelse synes at være ændret til en mere "økonomisk" interessevaretagelse. Hermed sigtes til en interessevaretagelse for samtlige vilkår på arbejdspladsen. Men samtidig er organiseringsformerne blevet mere arbejdspladsovergribende. Interessevaretagelsen bliver på den ene side afkoblet med politikudviklingen på samfundsniveauet og er som sådan arbejdspladsnær. Decentraliseringen af overenskomstsystemet bidrager utvivlsomt til dette fokus i interessevaretagelsen i kraft af den stigende kompetence og aftalemængde. På den anden side viser hovedtendensen i materialet, at der på det organiserede kollektivniveau via de tillidsvalgte foregår et stort, og formentligt stigende, arbejde ud over virksomhedsgrænsen. Dette finder sted i form af oprettelsen af tillidsrepræsentantnetværk nationalt og internationalt. Denne aktivitet er der tilslutning til blandt de menige industriarbejdere.

Den nye kollektivform er i forbindelse med basisniveauet i den forstand, at de tillidsvalgte opsamler den utilfredshed, der eksisterer blandt kollegaer som følge af globaliseringstruslen. Denne utilfredshed opstår på baggrund af bekymring over udflytning af arbejdspladser, og virksomhedsledelsernes brug af udflytningsperspektivet til at forvente en stigende effektivitet. Ud fra case studierne kan man se denne nye kollektivform som led i en læreproces på baggrund af ændrede betingelser for interessevaretagelsen.

For det første sker der en ændring i de nationale betingelser, som følger ved decentraliseringen af aftalesystemet. Her søger industriarbejderne at skabe eller genskabe forhandlingspositioner og forhandlingskulturer lokalt i et samarbejde med virksomhedsledelserne. I det omfang, dette ikke forløber tilfredsstillende, særligt med henvisning til virksomhed B som case, organiserer de sig nationalt i virksomhedsoverskridende tillidsrepræsentantnetværk. Hermed kan de forstærke deres forhandlingsposition inden for en koncern.

For det andet sker der en ændring i koncernernes magtpositioner, der følger af de nye internationale muligheder for at ophæve produktionens stedbundne karakter. Den modsvarende internationalisering af tillidsrepræsentanternes organiseringer har jeg forstået som et modtræk til magtesløsheden over internationaliseringsstrategier om udflytning. På denne baggrund får solidaritetsytringer og forståelser et nyt praktisk indhold. Ud fra hverdagserfaringerne formuleres en ny global solidaritetsform i et lønmodtagerperspektiv.

[234] Disse synspunkter om fagbevægelsens udvikling tegnes af mange forskellige bidrag med forskellige erkendelsesinteresser og forskningsfelter, som det ikke er hensigten at diskutere yderligere i afhandlingen, men jeg kan henvise til: Birger Steen Nielsen (2000), Peer Hull Kristensen (2003) og Tage Bild mfl. (2007).

Disse overgribende former, som er kvalitativt nye, kaster tillidsrepræsentanterne ud i helt nye sammenhænge og læreprocesser. De nye former trækker på de organisationslogikker, som fagbevægelsen historisk har udviklet. I denne forstand er det genkendelige organiseringstiltag, der her tales om, men under kvalitativt ændrede betingelser og på nye arenaer.

Materialet peger på få tendenser til, at vilkår og problemer formuleres med adresse til det centrale samfundsplan. Problemstillinger, som den arbejdspladsnære interessevaretagelse har vanskeligt ved at opnå indflydelse på, udgrænses. Disse problemstillinger synes at have almen karakter: Effektivitetsmålsætninger, virksomhedsoverdragelser, afskedigelsesrunder og teknologianvendelse er eksempler på, at de arbejdspladsnære problemer ikke kan finde deres løsning lokalt.

Der er ikke nogen automatik i, at sådanne problemer ikke kunne formuleres med adresse til de overenskomstmæssige og lovgivningsmæssige niveauer. Både erfaringskonferencen og virksomhedsoverskridende krav til fagbevægelsen fra virksomhed A taler imod at se politikudviklingen som fastlåst.

Men materialet viser generelt, at formuleringen af sådanne krav i den kollektive interessevaretagelse ud fra den arbejdspladsnære aktivitet er en sjældenhed. Nogle problemer synes af så grundlæggende karakter, at forestillinger om at ændre på disse ikke anses for realistiske, og derfor ikke formuleres som ønsker og interesser. Dette er teoretisk forstået ud fra realitetsmagtbegrebet, men også forskningsbaserede undersøgelser peger i denne retning. APL forskerne taler i forskningsprojektets opsummerende rapportering om, at lønmodtagerne kommer til at stå politisk-økonomisk forsvarsløse overfor markedets krav og anerkendelsen af det virksomhedsøkonomiske rationale. Forskerne bag projektet 'Den myndige tillidsrepræsentant' ser i forlængelse af den opsummerende værkstedsaktivitet for tillidsrepræsentanterne effektivitetsmålsætninger som et imperativ, der fremstår svært regulerbar.[235]

På to nedslagspunkter i materialet ses arbejdspladsovergribende forståelser som hovedtendens i materialet: Fagbevægelsens internationale arbejde, og konfliktretten på det nationale niveau med storkonflikten i 1998 som eksempel.

Fagbevægelsens internationale støtte argumenteres af industriarbejderne både ud fra den interessemæssige og kollektive rationalitetsform og en etisk-normativ solidaritetsform. Støtten omhandler bidrag til, at lønmodtagerne i andre lande kan opnå bedre løn og arbejdsvilkår samt opbygge fagforeninger. Den kollektive rationalitetsform formuleres som en moderne form for fornuftsbaseret sammenhold med grupper, hvor der også forekommer en forbundethed.

Storkonflikten i foråret 1998 er forstået som en nødvendighed for interessevaretagelsen på det generaliserede niveau; som et acceptabelt middel, når forhandlingsmulighederne er udtømte. Hovedtendensen i materialet peger på en forståelse for, at konflikten fandt sted, og den peger på en principiel tilslutning til konfliktret og konfliktmulighed. Dette skal ses på baggrund af kontinuitet i magt- og bevidsthedsformerne, samt at erfaringsdannelsen med arbejdsgiversiden på det lokale niveau transformeres til modsætninger på det centrale samfundsniveau.

[235] Tage Bild mfl., s. 137, i Fællesskab og forskelle, 1993, og Camilla Gregersen mfl., s. 179. 2005.

I tilknytning til bl.a. storkonflikten i 1998 italesættes konfliktmuligheden metaforisk af mange industriarbejderne som *"strejkevåbnet er det eneste vi har"* eller *"strejkevåbnet er det bedste våben vi har."* Dette vil jeg forstå i forlængelse af Bente Halkier. Metaforen er et socialt anerkendt begreb i en gruppe, som anvendes og forstås af individer i gruppen til at kendetegne bestemte fælles erfaringer. Metaforen udtrykker en enkel forklaring på et fænomen eller tænkemåde i kulturen. Når man støder på metaforer i kommunikation, er der blotlagt noget kulturelt eller socialt vigtigt, for den gruppe man undersøger, understreger Bente Halkier. Ofte bliver metaforerne stående, uden yderligere adresse eller uddybninger. De fremlægges med en så social og kulturel selvfølgelighed, at det ikke er nødvendigt med en yderligere uddybning, fordi det sociale og kulturelle ofte fungerer som tavs, indforstået viden og bevidsthedsform.[236]

Når industriarbejderne henviser til *"strejkevåbnet,"* kan det forstås som, at feltet forestilles som præget af modsætninger og konfliktende interesser. Italesættelsen af *"vi"* henviser til, at man forstår sin situation ud fra et gruppetilhørsforhold og ikke kun ud fra sig selv. Betegnelsen af dette middel som *"det eneste"* middel henviser til, at man anser andre midler for utilstrækkelige. Man kan endvidere se ordet *"eneste"* i betydningen af at tale ud fra en underordnet position, hvor man ikke oplever at have mange indflydelsesmuligheder.

Man kan forsøgsvis antage, at metaforen ikke udtrykker andet end historiske overleveringer fra en uofficiel kollektivkultur, som er på retur. Dette kan være en plausibel antagelse set på baggrund af udbredelsen af en samarbejdskultur i virksomhederne og den faldende strejketilbøjelighed på arbejdsmarkedet generelt. På den anden side er udtalelserne fremsat på baggrund af henvisninger til faktisk forekommende begivenheder, man er vidende om og/eller har deltaget i. Disse praksisformer henviser til storkonflikten i 1998, hvor man billigede deltagelse. Endvidere er metaforen levende-gjort i virksomhed A gennem aktuelle hændelser. I virksomhed B levede metaforen som historiske henvisninger enten til de få faglige møder, man havde deltaget i, eller den eneste forekommende overenskomststridige arbejdsnedlæggelse, der havde fundet sted.

Denne tilslutning til konfliktretten på det centrale niveau er principiel. Den viser, hvordan industriarbejderne forestiller sig, at interessevaretagelsen kan foregå på samfundsplanet. Med henvisning til Callinicos - om de engelske minearbejderes valgsituationer, jf. teorigennemgangen - vil industriarbejderne foretage konkrete vurderinger af faglige kampskridt på baggrund af en vurdering af fordele og ulemper ved en given aktion.

Man kan antage, at udtalelserne alene skal ses på baggrund af fagforeningsmæssig socialisation i et traditionelt arbejderklassemiljø. Denne antagelse modsiges af, at metaforen i virksomhed B også blev anvendt af unge og yngre industriarbejdere med opvækst i landbruget eller i middelklassen. Disse industriarbejdere var socialiseret til liberalistiske værdisæt, og der havde ikke fundet en fagforeningsmæssig socialisation sted. Her har fundet en indoptagelse sted af de specifikke forståelser og udtryksformer for kollektivitet, der er særlige for denne kultur.

[236] Bente Halkier: Fokusgrupper. 2002.

På de to nedslagspunkter, den globale solidaritet og den nationale konfliktmulighed, tematiseres modsætninger til arbejdsgiverne på samfundsplanet. Teoretisk kan man forstå disse bevidsthedsformer som klassebevidsthed i en trade-unionistisk forstand. Den forholder sig til den økonomiske interessevaretagelse på arbejdspladsniveauet og ud fra dette niveau udvikles forståelser for, hvordan interesserne sikres uden for og inden for de institutionelle systemer, der er til rådighed, eller må skabes. Men uden at der er en automatik i politikformuleringen til det centrale niveau.

## 13.4 Kollektive orienteringer – ambivalente og kritiske positioner

Ud over disse to nedslagspunkter bliver billedet om industriarbejdernes forhold til fagbevægelsen flimrende samlet set. På den ene side har undersøgelsen registreret, at der er industriarbejdere, der kan betegnes som "klassiske kollektivister", svarende til APL undersøgelsens "velfærdsarbejder." På den anden side er der registreret liberalistisk orienterede industriarbejdere, der fravælger LO-fagforeningerne. Imellem disse to positioner ses andre positioner, der ikke kan rubriceres efter faste og konsistente holdninger, eller efter en individualisme-kollektivisme dimension (hvad de liberalistisk orienterede ikke-LO-organiserede i øvrigt heller ikke entydigt kan). Det er disse positioner, der udtrykker kritisk distance til fagbevægelsen som interesseorganisation, jeg interesserer mig for nedenfor, særligt den første position. Positionerne er:

1) ikke-fagforeningsmæssig socialisation og forskellighed i livserfaringer forud for industriarbejderansættelsen og videre herfra problematikken med nytilkomnes socialisation til industriarbejdet og stillingtagen til kollektivismen.
2) tilfredsstillende ansættelsesbetingelser eller muligheder for individuelt udviklende arbejde, hvor kollektiv interessevaretagelse og fagbevægelsen anses for unødvendig.
3) misforhold mellem oplevede problemer og fagbevægelsens mulighed for at hjælpe.
4) manglende forbindelse mellem de krav fagbevægelsen skal arbejde for og fagbevægelsens faktiske politik og formåen.
5) manglende forbindelse mellem engagement i forandringsprocesserne og oplevelse af fagforeningernes reservation over for at indgå i disse.[237]

En nødvendig præcisering forud for dette: materialet viser, at der eksisterer en kritik af fagbevægelsens bureaukratisering og af selvstændiggørelse af det fagpolitiske centrale bureaukrati. Men disse holdninger, og teoriernes herom, er ikke fyldestgørende forklaringer på industriarbejderes distancerede holdninger til fagbevægelsen. Her peger materialet på væsentligere erfaringssammenhænge, herunder ud fra socialisation og de måder, den enkelte socialiseres til industriarbejdet på, og hvordan problemtolkningen stiller sig herudfra.

Ad. 1.
Nedenfor vil jeg ud fra pkt. 1, forholdet mellem socialisation og kollektivismen, uddybe særligt én tendens, som jeg fandt blandt unge og yngre arbejdere i virksomhed B. Jeg vil forstå de holdninger, der her udtrykkes, som modsætningsfyldte og inddrage Antonio Gramscis teori herom. Afslutnings-

[237] I denne beskrivelse af positioner, der har en kritisk distance til fagbevægelsen, er 'de klassiske kollektivister' ikke medtaget, da den kritik, 'de klassiske kollektivister' udtrykker, ikke rykker dem væk fra, at fagbevægelsen er en personlig identitetsfaktor for dem, og at fagbevægelsen skal være en betydende samfundsmæssig organisation. Medtaget i oversigten er heller ikke 'free rider' positionen, da denne position anses for belyst.

vis vil jeg kort opstille de øvrige positioner, da de er fremlagt undervejs i præsentationen af materialet.

I virksomhed B blev denne modsætning mellem en trade-unionistisk bevidsthed og et fagforeningsmæssigt perspektiv sat på spidsen og problematiseret af nytilkomne, som på den ene side antog kollektivismen, men på den anden side var ambivalent kritisk over for fagbevægelsens eksistensberettigelse.[238]
Der er tale om yngre industriarbejdere fra middelklassen med en ikke-fagforeningsmæssig socialisering, som enten Morten, 36 år og medlem af SID. Han havde forud for ansættelsen på virksomhed B været på mellemstore og store virksomheder, hvor der havde været *"rød fagforeningssnak til fingerspidserne."* Eller som Keld, 31 år, medlem af en af de konkurrerende fagforeninger til LO-fagforeningerne. Han har gennemløbet en udvikling hen imod kollektivismen i løbet af ansættelsesforløbet og udtaler:

"Efter at jeg har været herude i en stor virksomhed, for det er første gang, at jeg er i en stor virksomhed, og hvor tingene fungerer på den her måde, at hvis det er sådan, at de ikke behandler os ordentligt oppe fra, og hvis de begynder at spille med musklerne, og hvis de sådan lige spiller hårdt ud, så skal I ikke tro, at vi bare bøjer os. Der vil jeg nok sige, nej, det er ikke en arbejderholdning, det er en *stolthedsholdning* i en eller anden form. Så er det man må stå fast og sige: Sådan skal de heller ikke behandle os."

Morten, 36 år, refererede jeg i case analysen for virksomhed B for hans lighedsbetragtning vedr. de uorganiserede og hans afvisning af, at de skulle gå til en mindre løn, men der er kun en svag identifikation med fagbevægelsens ideologi generelt.

Inde i fabrikken kan hans holdninger og praksis tolkes ind i en trade-unionistisk bevidsthed: Som de fleste andre industriarbejdere taler han i en "de-vi" – terminologi. Han er stærkt kritisk over for ledelsens håndtering af deres informationsmonopol i perioden op til lukningen og over for det overarbejde, der finder sted. Han tilhører den gruppe som jeg i forbindelse med den uofficielle offentlighed op til lukningen benævnte 'de illusionsløse'. Han omtaler den overenskomststridige strejke i positive vendinger, hvor han fik samlet skiftet til sympatiarbejdsnedlæggelse:

"Det havde de (ledelsen, EC) ikke regnet med (latter), nej, de troede ikke, at jeg kunne samle så meget, men der havde man simpelthen pisset så meget på folk, så dér blev arbejdet nedlagt. Vi stod i en situation, hvor vi havde fremgang, så presser vi dem jo lidt, og så gik det igennem."

Det sammenhold, han oplevede her, forbinder han med solidaritet. Arbejdsnedlæggelser kan ifølge Morten være nødvendige, når forhandlingsmulighederne synes udtømte. Han omtaler dette i forbindelse med arbejdsnedlæggelsen og storkonflikten som at *"vise tænder"* og *"sætte hårdt mod hårdt"* for at manifestere styrke og interesser. Der er stærk identifikation med det mandsdominerede kollegiale fællesskab, han har mødt på tidligere industriarbejdspladser. Konflikter på samfunds-

[238] Jeg behandler her et bestemt udsnit af materialet i forhold til problematikken om forholdet mellem socialisation og indoptagelse/frastødelse til kollektivismen. Denne problematik har jeg også behandlet andre steder i afhandlingen og med andre analyseresultater. (Se herfor mini-portrættet med Louise, i kapitel 11, og kapitel 8, virksomhed B om 'free rider' positionerne). Nedenfor er det min intention at tage forholdet op mellem den virksomhedsnære kollektivitet og forestillinger om fagbevægelsens betydning.

plan skal undgås gennem forhandlinger, men på den anden side er det et legitimt middel til at presse modparten til forhandlinger og kompromis.

Bevæger vi os ud over fabrikken indtager han en ambivalent til overvejende skeptisk holdning til fagforeningernes berettigelse på sigt.

På den ene side ser han nødvendigheden af, at der fortsat skal være kollektiv regulering i stedet for individualiserede forhandlinger. DA og LO skal indgå centrale overenskomster, der regulerer arbejdsvilkårene i virksomhederne samt aftalesæt, der regulerer samarbejdet og konfliktregler. Han forestiller sig, at der stadig skal være en organisation, en central regulering. På den anden side er han ambivalent over for den lokale fagforenings forbindelse og anvendelighed i forhold til virksomhedsplanet. Her henviser han til, at fagforeninger og tillidsrepræsentanter, når det kommer til stykket, bøjer af overfor ledelsesinteresserne.

Ud over virksomhedsniveauet betragter han fagforeninger og fagbevægelsen ud fra både sit liberalistiske værdisæt og påvirket af den dominerende diskurs om fagbevægelsen. Han støtter tilstedeværelsen af konkurrerende fagforeninger, som presser den etablerede fagbevægelse til rationalisering og øget professionalisering. Fremtidsperspektivet for fagforeningerne er han imidlertid usikker på. Han siger:

”På den anden side set vil jeg så sige, at min holdning til fagforeninger generelt i dag er, at jeg tror deres rolle efterhånden er udspillet. Det seneste tiltag kan man tage i dag, hvor man siger, at højtlønnede folk på 27.000 - det er jo så typisk håndværkere, der arbejder om natten og sådan nogen ting - ja men de får ikke de første 5 uger. Og nu kan man så tegne en forsikring, og det viser sig så, at man kan lave forsikringer nu ved almindelige forsikringsselskaber, og så kan de (forsikringsselskaberne, EC) sige, at hvis du betaler de penge, så får du løn i et år. Og det er jo typisk det, som folk har brug for. Og ja men så er det så spørgsmålet om, at man skal have ansat en advokat: Hvis der er en arbejdsskade og sådan nogle ting der. Og så kan man sige, at så er det dér pamperi, det er nok ovre. Og så kan det godt være, at hvis vi ser 10 år frem, så er der ikke noget, der hedder fagforeninger, måske.”

Endvidere har Morten ingen identifikation med fagbevægelsen i den klassiske betydning. Han taler sig på den ene side ind i en anerkendelsesdiskurs om fagbevægelsen. Fagbevægelsen har gennem en langvarig historisk indsats skabt succes for arbejderklassen med hensyn til materiel velstand, kortere arbejdstid og mere velfærd; gjort arbejderklassen til middelklasse, og eksistensberettigelsen bliver at finde på nye opgaver og mål. Han er imidlertid ikke afklaret omkring, hvilke opgaver og politik, fagforeninger skal have ud over virksomhedsplanet. Og om og hvordan den fagforenings-mæssige organisering egentligt tager sig ud i fremtiden.

De fagpolitiske holdninger har han udviklet ’fra neden’, uden en fagforeningsmæssig socialisering og sammenhæng. De problemer, han ser i fabrikken - i den aktuelle interviewsituation, fx hvad han ser som koncernens bevidste tilbageholdelse af informationer om virksomhedens fremtid og forekomsten af overarbejde op til lukningen efter afskedigelsen af 80 kollegaer – forbinder han ikke med fagbevægelsens politikudvikling og fagbevægelsens mulige intervention i de virksomhedsnære problemer.

Som det fremgår, er bevidsthedsformerne modsatrettede. En stærk trade-unionistisk bevidsthed inde i fabrikken og en tilslutning til den aktuelle diskurs om fagbevægelsens unødvendighed, markedsøkonomiske forestillinger og forsikringsfællesskabets individualisering. Hvordan disse bevidsthedsformer og praksisformer vil udvikle sig, vil blandt afhænge af de erfaringer, han fortsat vil gøre sig som industriarbejder og lønmodtager, og det vil afhænge af, om der er en fagbevægelse/lokale tillidsrepræsentanter, som stiller en fortolkningsramme op, der tematiserer virksomhedsproblemerne og forbinder dem til det samfundsmæssige niveau i en anden fortolkning end den fremherskende fagbevægelsesdiskurs.

En måde at fortolke disse modsatrettede synspunkter er at se det som en modsætningsfuld bevidsthed i forlængelse af Antonio Gramsci. Gramsci udviklede denne teori, der rummer både elementer ud fra lønarbejdets position og de erfaringer, der gøres her, og elementer ud fra at være borger i et samfund og være påvirket af de fremherskende diskurser og ideologiske strømninger herfra. Man kan i forlængelse heraf se socialisationen og livserfaringer som bestemmende for, hvordan elementer fra de dominerende diskurser bearbejdes, indoptages eller afvises.[239] Morten gik ind for lige løn for lige arbejde, men han gik også ind for løn efter kvalifikationer via efteruddannelseskurser. Trade-unionisme og solidaritet i virksomheden kan sameksistere med ønsket om løndifferentiering efter dygtighed. Ligeledes sameksisterer trade-unionismen med liberalistiske værdier om samfundsudviklingen. Gramscis teori er en måde at forklare, hvorfor individer kan have modsatrettede holdninger i forhold til den samfundsmæssige kontekst. Disse holdninger kan for Morten vedkommende ses som et produkt af, at han bevæger sig gennem helt forskellige sociale erfaringssammenhænge, felter, hvor hans habitus i nogle sammenhænge forandres og i andre sammenhænge bekræftes som henholdsvis lønmodtager og borger. Der foregår en kamp i det offentlige rum om bevidsthederne og samfundets indretning og udvikling. Der behøver ikke at være konsistens mellem, hvad den enkelte tænker i forhold til det samfundsmæssige niveau og arbejdspladsniveauet.

I et udviklingsperspektiv med fokus på fagforeningsmedlemmets individuelle præferencer og orienteringer argumenterer Newton og Shore for, at fagforeningsmedlemmer ikke vil kunne fastholde medlemskabet med inkompatible orienteringer til fagforeningsinstitutionen. Særligt kombinationen af instrumentel tilslutning med en samtidig distance til en ideologisk tilslutning til fagforeningens værdigrundlag forudsiges på sigt at bevirke et skift i orienteringen væk fra fagforeningen. Den instrumentelle orientering kan ikke begrunde medlemskabet i længden. [240] Dette standpunkt synes at udelukke, at inkonsistente orienteringer kan være til stede som ambivalente orienteringer. Her vil jeg i stedet indskrive en fagforeningstilknytning i en fremadskridende erfaringsdannelse, hvor tilknytningen fortsat kan være ambivalent tilstede og vil afhænge af, hvilke individuelle og kollektive erfaringer, der gøres i virksomhederne og med fagbevægelsens politik.

APL forskerne bemærker i forlængelse heraf, at både en distanceret relation eller en styrket tilsluttende position er åben, og at orienteringen vil afhænge af udsatheden på arbejdsmarkedet og den måde, fagforeningerne er i stand til at varetage deres opgaver på.[241]

---

[239] Antonio Gramsci: Selections from the Prison Notebooks. 1971.
[240] L.A. Newton & L.M. Shore, s. 275-98. 1992.
[241] Tage Bild mfl., s. 43-57, i Har fagforeningerne en fremtid? 1994.

Også i en anden sammenhæng har jeg forsøgt at forstå modsatrettede holdninger og værdier ud fra Gramscis teori. Det er et kendt fænomen fra spørgeskemaundersøgelser, at respondenter svarer bekræftende på både individualistiske og kollektivistiske værdier operationaliseret i de forskerkonstruerede spørgsmål. Morten Madsen fra APL forskergruppen redegør ud fra APL undersøgelsen for den såkaldte ja-signing. LO-medlemmerne svarer her både bekræftende på holdningsspørgsmål om individualistiske værdier (den individualistiske orientering), og bekræftende på holdningsspørgsmål om kollektivistiske værdier (den kollektivistiske orientering).[242]

Der er en sammenhæng mellem ja-signing og alder, idet en større andel blandt de ældre er ja-sigere. Dette kan kun forklare en del af ja-signingen. Renset for aldersforskellen er der fortsat en betragtelig delpopulation, der udviser ja-signing. En anden mulig forklaring kan være, at der er en modsætningsfyldt bevidsthed på spil. I givet fald kan man forstå ja-signingen således, at disse lønmodtagerne både besidder kollektive erfaringer om fagforeningsinstitutionens nødvendighed ud fra forholdene i virksomhederne, og udvikler solidaritetsforståelser ud fra lønmodtagerstatussen. Og på den anden side gennem socialisation og påvirkning fra aktuelle diskurser kan tilslutte sig individualistiske orienteringer. En sådan tolkning ville i hvert fald give mening i forhold til at forstå bevidstheden hos de unge og yngre førstegenerationsarbejdere, som er repræsenteret i materialet.

Samlet set ud fra materialet synes den dominerende diskurs om fagbevægelsens rolle og betydning for samfundsudviklingen at udøve indflydelse på industriarbejderne. I denne dominerende diskurs fremstilles fagbevægelsen som en utidssvarende organisation, der henviser til forældede forestillinger om kollektive indretninger af samfundet.[243]

En måde at forstå den dominerende diskurs på, fremlægges af APL forskerne, som skriver, at i et kapitalistisk system er fagforeningerne altid placeret centralt i den politiske og samfundsvidenskabelige debat, fordi de bryder med liberalistiske ideer om det frie marked. De antaster det borgerlige samfunds kontraktretlige principper, begrænser individets frihed til kontraktindgåelse og bryder med det borgerlige samfunds ideal om individets personlige frihed. Fagforeningerne ses i denne liberalistiske forståelse at have for meget magt.[244] APL forskerne lægger sig ikke fast på ét forklaringsforsøg af socio-økonomisk, politologisk eller kulturelt-normativ karakter for at forstå denne udvikling. Men de påpeger i forhold til den politiske konjunktur, hvordan den nyliberale diskurs er i stand til at sætte dagsordenen om, hvordan fagbevægelsen bliver diskuteret, og hvordan fagbevægelsens medlemmer påvirkes.

---

[242] Morten Madsen, s. 45-49. 1997. Analysen af ja-signingen foretog Morten Madsen ved at sammenligne besvarelserne af 3 påstande, der udtrykte kollektivistiske værdier (udligning af lønforskelle, udligning af sociale forskelle og udbredelse af sammenhold og solidaritet blandt lønmodtagerne), med 3 påstande, der udtrykte individualistiske værdier (løn efter indsats, individuel nyttemaksimering og anerkendelse af de dygtige). Ved hver påstand var der 5 svarmuligheder fra 'Helt enig' til 'Helt uenig'. Andelen af ja-sigere i APL undersøgelsen blev herefter beregnet til at ligge mellem 18 procent og 44 procent afhængig af definitionen på ja-signing. De 18 procent fremkom, når ja-signingen blev defineret svarende til, at LO-medlemmet havde svaret 'Helt enig/Delvist enig' ved samtlige 6 påstande, mens de 44 procent fremkom, når ja-signingen blev defineret svarende til, at LO-medlemmet havde svaret 'Helt enig/Delvist enig' til 4 påstande, 2 kollektivistiske og 2 individualistiske påstande.

[243] Enkelte forskningsbidrag forholder sig eksplicit til diskursernes betydning, se Henning Jørgensen mfl.: Analyse- og hypotesegrundlaget, 1992, og Birger Steen Nielsen: Arbejde og demokrati. 2000.

[244] Henning Jørgensen mfl.: Analyse- og hypotesegrundlaget. 1992. Tage Bild mfl.: Arbejdsliv og politik. 2007.

Ideologier er ikke neutrale, ifølge Antonio Gramsci, men hænger sammen med klasseforhold, ideologi og magtforhold, og fremkomsten af nye diskurser kan således ses som et forsøg på en ændring af magtforholdene mellem de sociale og politiske grupper, der påvirker samfundets indretning og udvikling.[245] Industriarbejdernes orienteringsusikkerhed eller manglende identifikation i forhold til fagbevægelsen kan ses i forhold til denne dominerende diskurs. Endvidere er fagbevægelsen selv proaktiv i udviklingen. Moderniseringen af fagbevægelsens politik, herunder afpolitiseringen og afideologiseringen, bevirker, at begreber og sproglige betydninger, som fagbevægelsen har benyttet, i tilknytning til selvforståelsen om at være en samfundsforandrende bevægelse, gradvist mister sin aktive anvendelse og betydning, og dermed sin prægning og opdragende funktion af medlemmerne.

Jeg har hermed fremlagt en bestemt position som udtrykker tilslutning til kollektivisme ud fra sammenholdets logik og samtidig reservation eller ambivalens over for fagbevægelsens rolle og berettigelse. Det er særligt et træk, jeg har fundet i virksomhed B, og som også er lagt frem i case analysen gennem portrættet Henrik. En sammenfatning på tværs af enkeltpersoner indenfor denne position indeholder følgende punkter:
1) Næsten alle udvikler en forståelse for sammenholdets logik, og for nogles vedkommende også en begyndende tilslutning til solidaritet som en positiv værdi.
2) andre udvikler en forståelse for sammenholdets logik, men hvor solidaritetsforståelsen optræder mere labilt eller afhængig af skiftende forhold. Fx når kollektive begivenheder optræder i deres livshistorie, eller når drømmen om at blive selvstændig erhvervsdrivende får ny aktuel mulighed og næring.
3) i forhold til problemstillinger ud over det virksomhedsnære, er der tilslutning til de to nedslagspunkter, det internationale arbejde og konfliktretten. Herudover er disse industriarbejdere påvirket af den nyliberale diskurs om, at fagforeningerne ikke er tidssvarende og måske overflødige.
4) endelig har jeg registreret, at de har reservationer til en del af SID's politik og ideologi. Dette har jeg søgt at forstå ud fra deres ikke-fagforeningsmæssige socialisation, samt diskursen.

De øvrige eksempler vedr. den kritiske distance til fagbevægelsen er:

Ad. 2) tilfredsstillende ansættelsesbetingelser eller mulighederne for selvkomponerede arbejdslivsforløb og udviklende arbejde**,** hvor kollektiv interessevaretagelse og fagbevægelsen anses for unødvendig.
Her peger fx Poul på, hvordan kombinationen af attraktive ansættelsesbetingelser i virksomhed B i form af 12-timers holddriften og tryghed i beskæftigelsen kombineret med et livsforløb og en opstigning i det vertikale hierarki (som arbejdsleder) kan være medvirkende til, at fagbevægelsen og fagbevægelsens ideologi bliver distanceret (ved afskedigelsen fra virksomhed B blev det kritiske forhold til fagforeningen uddybet, konkret fordi den ikke kunne skaffe ham tryghed i ansættelsen). Endvidere har jeg peget på Niels fra APL II datasættet, hvis arbejdslivsfortælling var helt unik i et selvkomponeret og udviklende arbejdslivsforløb. I kombination med en ikke-stærk fagforeningsmæssig socialisation anså Niels sig som begivenhedsbærer i sit eget liv og en handlekraftig person, som ikke behøvede fagforeningen men udviklede en kritisk distance til denne og stod i en potentiel udmeldelsesposition.

[245] Antonio Gramsci: Selections from the Prison Notebooks. 1971.

Med de åbninger, der er i strukturerne for individualitet eller social opstigning, har fagbevægelsen mistet betydning som personlig og kollektiv identitetsfaktor. Efter afskedigelsen stod Niels imidlertid i en ny position i en ny virksomhed, og så sig selv i en anderledes position som kritisk og måske fagligt aktiv.

3) misforhold mellem oplevede problemer og fagbevægelsens mulighed for at hjælpe.
Man kan forstå denne position dels ud fra de modsætninger, der er i arbejdet mellem kreativitet/engagement og potentiel nedslidning/udstødelse og herudfra et dilemma, som er vanskeligt at italesætte og adressere til en fagforeningspolitik. Samtidig indvirker afkodningen af fagforeningens politik og praksis på den underliggende kritik: Fagforeningen bliver gjort til medansvarlig for de rammer, der aftalemæssigt ligger omkring industriarbejdernes arbejdsliv. Fagforeningen italesætter sig et værn imod udsatheder, som den ikke kan opfylde. Forskellen mellem arbejdsgiversynspunkterne og fagforeningssynspunkterne tenderer til at smelte sammen.

4) manglende forbindelse mellem de krav, fagbevægelsen skal arbejde for, og fagbevægelsens faktiske politik og formåen. I denne position gemmer sig en mindre gruppe af ældre industriarbejdere, som er kritiske overfor fagbevægelsens opgivelse af den klassiske kollektivisme.

5) manglende forbindelse mellem praksis i de industrielle forandringsprocesser og fagforeningernes reservation over for at indgå i disse forandringsprocesser.
I forhold til case analyserne var eksemplet Anders i virksomhed A, som indgik i implementeringen af Lean-konceptet på et ikke-fagforeningsmæssigt grundlag og med en orientering hen imod det virksomhedsøkonomiske rationale. Et andet eksempel var Lene fra APL II datasættet, der fra sin ambivalente position som Lean-ansvarlig og orientering hen imod det virksomhedsøkonomiske rationale, var kritisk over for fagforeningernes reservation over for fleksibilitetsprioriteringerne. Denne position fungerer dog ikke løsrevet fra et kollektivgrundlag. Dels blev fagforeningen fortsat anset for nødvendig; og dels udøvede kollektivet en påvirkning, som i Anders' case i virksomhed A, og var støttende for vanskelighederne i hvervet, som i Lene case.

## 13.5 Lysgaards teori

Jeg vil nedenfor opsummere på de indvendinger, der er kommet til Lysgaards teori. Indgangen hertil er et eksempel på tværs af APL datasættet og virksomhed C.

Berit, 44 år, (industriarbejder fra APL II undersøgelsen), arbejder på 15. år i en stor koncern. Koncernledelsen har besluttet at outsource den arbejdsfunktion, Berit og flere hundrede andre kvinder er beskæftiget i. Beslutningen fremkalder nervøsitet blandt Berit og hendes kollegaer. Men på tværs af virksomhederne har et tillidsrepræsentantnetværk fået forhandlet igennem med koncernledelsen, at alle skal tilbydes en plads i produktionen. Poul-Erik fra virksomhed C er fællestillidsrepræsentant på en af andre fabrikker i koncernen. Han fortæller, at fællestillidsrepræsentanterne opfatter det som et fornemt resultat, at de har kunnet sikre kollegaerne en fortsat beskæftigelse. Et udtryk for solidaritet og fællesklubbens styrke. Imidlertid viser der sig uoverensstemmelse mellem koncernledelsens samtykke og praksis i de enkelte virksomheder. Ned igennem koncernens hierarki er der modstand på virksomhedsniveauet og på mellemlederniveauet. Et

vedvarende opfølgende arbejde er nødvendigt for tillidsrepræsentanterne for at sikre, at mellemlederne finder de aftalte stillinger til kollegaerne i den eksisterende produktion. Denne kamp Poul-Erik oplever dette er, understreger for ham den kollektivitet, fællesklubben repræsenterer, og det solidariske element i den aftale, den har forhandlet igennem.

Berit derimod opfatter ikke den løsning, der er forhandlet frem, som attraktiv. Hun er fortvivlet over, at hendes jobfunktion er forsvundet, og hun er stærkt bekymret for fremtiden. Forklaringen er i nogen grad, at hun (og en del af hendes kollegaer) er nervøse for, om de kan mestre arbejdet i produktionen. Der kræves teknisk viden i processtyring af industrianlæg. Men forklaringen er især, at familiens situation for hende virker som udsat, fordi hun skal skifte fra et fast daghold til et treholdsskift. Hun har lang transporttid til arbejdet, og hun er alene med en datter 15 år. Berit vil have brug for en individuel løsning, der fritager hende for de skiftende arbejdstider, men den løsning ligger uden for det realistisk mulige.

Eksemplet kan illustrere, hvordan de individuelle behov for løsninger kan divergere med de kollektive løsninger, der bliver forhandlet frem. Det kan også illustrere, hvor vanskeligt det er for tillidsrepræsentanter at tilgodese den lønmodtagerinitierede individualitet. Den senmoderne diskurs taler om samfundets åbning opad og større muligheder for individuelle valg. Poul-Erik betegner fællesklubben som stærk, men dens muligheder begrænses af produktionens organisering og de magtmæssige forhold i virksomheden og i samfundet. En vidtgående individualitet er ikke mulig, sådan som industrivirksomhederne organiserer sig i dag, men heller ikke en begrænset individualitet, der lader Berit vælge et fast daghold forud for omplacering til produktionen, er inden for rækkevidde.

Lysgaards teori er blevet betragtet som en utidssvarende teori om lønmodtagernes forhold og holdninger i det moderne arbejdsliv. Eksemplet viser, at arbejdslivet for mange industriarbejdere bevæger sig inden for snævre rammer og udsatheder, og at kollektive modforholdsregler udvikles. Jeg vil nedenfor gøre en generel betragtning omkring de indvendinger, jeg listede op i forlængelse af min gennemgang af Lysgaards teori om arbejderkollektivet i kapitel 2.

Den første indvendig var, om det giver mening at beskrive de forhold, der er på industriarbejdspladserne i dag, i lyset af kollektivteorien. Et svar her vil være, at det altid vil være til diskussion ud fra de konkrete analyser, der udarbejdes. Kollektivteorien har efter min mening været anvendelig. Men begrundelsen er ikke, at arbejderkollektivet kun eksisterer som en bagvedliggende kraft, som kan aktiveres ved sjældne lejligheder i tilfælde af strid med ledelsen. Eller at vi skal tænke arbejderkollektivet som den formelle interessevaretagelse. Begrundelsen er, at teorien som en teori om det sociale interaktionsniveau stadig kan give mening at forene med en teori om kontekst, hvor der er magt- og dominansforhold.

Den anden indvendig - fra Kurt Aagaard Nielsen - at kollektivet kun eksisterer som subkultur, har noget på sig i forskellige betydninger. I Lars' case i APL II undersøgelsen var kollektivet så svagt, at det ikke kunne optræde på det formelle plan, som en del af industriarbejderne ønskede det. Endvidere er påpegningen om arbejderkollektivet som subkultur relevant i forhold til den stærkt tidsregulerede produktion i virksomhed B, hvor industriarbejderne havde vanskeligt ved at etablere normer (det lod sig gøre, men i varierende grad, og ikke som et bredt italesat og dominerende træk

ved kulturen). Endelig peger materialet på, at tillidsrepræsentanterne kan bevæge sig væk fra det uofficielle arbejderkollektiv. På den anden side viser materialet også, at for de tillidsrepræsentanter, der deltager i produktionen, foregår der dagligt kommunikation og interaktion med det uofficielle kollektiv.

Med hensyn til konceptet mekanisk/organisk solidaritet viser materialet, at det at udvise solidaritet efter forskellighed ikke er en enkel sag i arbejdslivet. Det er der flere grunde til: 1) de standardiserede produktionsbetingelser 2) ledelsesformerne og 3) de i varierende grad begrænsede muligheder for at tilrettelægge arbejdstid og arbejdsliv efter individuelle behov. Materialet viser, at individualitet bedst kan imødekommes der, hvor arbejdsfællesskaberne er mest stabile. Her fungerer internt afhandlet kollegialitet, og nærheds- og lighedsrelationer har således fortsat deres betydning for problemtolkningen. Mulighederne for individualitet er også bundet til produktionsmåden. Implementeringen af fleksibilitetsformerne i virksomhed A viste, at de uhensigtsmæssige sider ved fleksibiliteten - set ud fra industriarbejdernes synspunkt - kunne tendere til at rykke rundt på problemet.

Med hensyn til hverdagssolidariteten kan der i forhold til Rainer Zolls teori bemærkes, at spørgsmålet er ikke, om der findes interessebaseret solidaritet og kollektivitet i virksomheden, men under hvilke betingelser samt videre, hvordan hverdagssolidariteten ligeledes er betinget. Her viser materialet, at nærheds- og lighedsbetingelserne er af betydning, og her igen afhængig af, hvordan produktionsorganiseringen og fleksibiliteten er tilrettelagt. Hverdagssolidariteten fremstod også som præget af modsætninger, imellem at vise hensyn som en del af et fællesskab, og ikke at lade sig udnytte, jf. her også Regina Becker-Schmidts forskning og position. I det praktiske studie af kollektiv- og solidaritetsforståelser vil hverdagssolidariteten ofte være vævet sammen med den interessemæssige kollektivitet.

# 14. Konklusioner

### 14.1.1 Problemstilling

Den analytiske problemstilling for afhandlingen er spørgsmålet, om arbejderkollektivet eksisterer blandt danske industriarbejdere, under hvilke betingelser og hvorfor. Arbejderkollektivet defineres ud fra teori og forskningsundersøgelser som de underordnedes forskansning overfor virksomhedsledelsen (Roethlisberger & Dickson 1939, Lysgaard 1961). Grænsedragninger mellem "vi" (industriarbejderne) og "de" (ledelsen) samt beskyttelse håndhæves ved et uofficielt sæt af normer. Problemstillingens teoretiske og empiriske relevans udspringer af det forhold, at spørgsmålet om arbejderkollektivets eksistens under postfordismen er blevet besvaret afkræftende eller ikke systematisk testet i dybden og dermed forklaret tilfredsstillende.
Teoretiske positionsmarkeringer og forskerundersøgelser gør gældende, *at* de lønarbejdendes interesser, kulturer og bevidstheder ikke længere kan forstås i en kollektivteoretisk optik i det ny "videnssamfund" (Ulrich Beck), *at* arbejderkollektivet ikke udgør refleksionsbasis for lønarbejdendes arbejdsliv, men er fortrængt til subkultur af de postfordistiske forandringsprocesser (Aagaard Nielsen), *at* solidaritet ikke findes som klassisk fagpolitisk interessevaretagelse eller i et samfundsperspektiv som i "industrisamfundet", men som "etisk-normativ" hverdagssolidaritet (Zoll), og *at* arbejdspladsens modsætningskultur forandres til en samarbejdskultur, hvor interessemodsætningen til ledelsen træder i baggrunden til fordel for fællesinteressen i at få virksomheden til at køre (Bild mfl.). Denne afhandlings afsæt er at stille sig åbent og kritisk undersøgende hertil. Spørgsmålet er, om lønmodtagernes vilkår og bevidstheder er blevet så forskelliggjorte, at de ikke erfarer, vurderer og handler kollektivt længere? I besvarelsen har jeg integreret monodisciplinære teoretiske tilgange i en tværdisciplinær teoretisk forståelsesramme for at kombinere en "Industrial Relations"-analyse på virksomhedsniveau med subjektivitetsanalyser. Erkendelsesinteressen er, hvordan og hvorfor forandrede og nye kollektive subjektivitets-, identitets-, organisations- og mobiliseringsformer udvikles, med arbejderkollektivet som case. Lysgaards kollektivteori har været et afsæt og en kritisk referenceramme for undersøgelsen, og den vil afslutningsvis blive vurderet efter gennemgangen af de empiriske resultater.

### 14.1.2 Teorigrundlag og analytiske koblinger

Afhandlingen tager afsæt i kritisk realismes opfattelse af, at menneskelige relationer har ontologisk status. Kollektive interesser kan imidlertid ikke fastlægges som objektivt givne og determineret af produktionsstrukturen. De må ligesom organiseringer og bevidsthedsformer efterspores i deres kontekst og diskuteres såvel ud fra ydre kræfters påvirkning som indre sammenhænge i den sociale interaktion. Undersøgelsen opererer på tre analyseniveauer: det strukturelle-institutionelle niveau, det sociale interaktionsniveau og individniveauet.

I forståelsen af **det strukturelle-institutionelle niveau** arbejder teorigrundlaget ud fra den tese, at overgangen fra fordisme til postfordisme ikke er udtryk for et brud med kapitalistiske produktionsforhold, men en transformation af disse. Fordismen er ikke nødvendigvis et tilbagelagt stadium, men kan findes i et givent blandingsforhold med postfordistiske produktionsformer i den enkelte virksomhed. Det teoretiske udgangspunkt er således, at arbejdsgiverne løbende forandrer og selektivt indoptager strategier og koncepter afhængig af ejerforhold, markedsforhold og den

bevidsthed, normstruktur og kollektivitet, lønmodtagerne udvikler. Det betyder, at fleksibilitetsformer, HRM, Lean, individualiseringer og forandringer i det danske "Industrial Relations"-system og deres betydninger for arbejderkollektivet må efterspores konkret.

På **det sociale interaktionsniveau** ses arbejderkollektivet som koblingen mellem individ og struktur. Med E. P. Thompsons processuelle klasseteori understreges muligheden for kollektiver. Klasser og kollektiver *er* ikke, men *bliver til* i en fortløbende historisk proces med brud, tilbageslag og spring i de faktiske handlingsforløb med tilsvarende strategiovervejelser og læreprocesser. Arbejderkollektivet er i udgangspunktet ikke andet end en samling individer, der befinder sig i sammenlignelige/parallelle situationer, hvor kollektive erfaringer kan føre til bevidsthed om gruppetilhørsforhold med modstående interesser i forhold til andre (Thompson 1968, Vester 1978). Problemtolkningsprocessen ses i forlængelse heraf som krumtappen i kollektivets dannelse og udvikling: Arbejderne må yde en aktiv indsats for at definere deres interesser, forme en kollektiv identitet og komme overens om et fælles grundlag ud fra mange arbejderes forskellige behov og prioriteringer (Lysgaard 1961, Offe 1980). Med afsæt i diskussion af Mancur Olsons nyttehandlingsteori om individuel afkobling fra den kollektive organisation, klargøres forholdet mellem individuel og kollektiv rationalitet og -interesser. Olsons metodologisk individualisme kritiseres for, at alle forklaringer skal føres tilbage til det enkelte individ. Dens logiske brist består i vanskeligheden ved at forene et utilitaristisk menneskebillede med den sociale orden, samt at der indføres socialt-normative motiver og samarbejdsevner, som overskrider den striks formulerede individualistiske teoriposition (Andersen 1988, 1991). Menneskelige handlinger må i stedet forstås som relationelle: Individuelle handlinger får kun betydning for den enkelte i kraft af de relationer, det indgår i (Jørgensen mfl. 1992). Endvidere argumenteres der for, at individet ikke kan forstås så simpelt egennyttigt nyttekalkulerende, som Olson antager. Forfølgelsen af nytte og interesser er ikke givne ud fra én grundlæggende og endimensional menneskelig natur, men formet af sociale omstændigheder og praktisk optagethed af at sikre grundlaget for livseksistensen. Mennesket er således hverken prædisponeret for altruisme eller egennyttighed. Instrumentel rationalitet medtænkes som én væsentlig dimension ved siden af normer, ikke-egennyttig og ikke-instrumentel meningsfuldhed, socialt tilhørsforhold og solidaritet (Cohen 1982, Kjeldstadli 1997). Men vigtige er også kollektive rationalitetsformer, som er de formålsbestemte handlinger, individerne anvender fællesskaber og organisationer til. For at kunne indholdsbestemme praksisformer yderligere, anvendes begrebsparret "individualitet" og "individualisme", hvor der skelnes mellem "individualitet" som behovsopnåelse under hensyntagen til fællesskabet og "individualisme" som egennyttig behovsudfoldelse uden hensyntagen til andre og til fællesskabet (Jørgensen mfl. 1992). Selv om egennyttige interesser konfronteres gennem den sociale interaktion (Hagen 1999), er de mulige praksisformer. De er ligesom individualitet og kollektivitet vektorer i et stort udfaldsrum, som skal efterspores konkret. Interesser defineres som bevidst formulerede ønsker samt forestillinger om, hvordan ønsker realiseres konkret: Interessebegrebet betegner relationelt og dynamisk forholdet mellem bevidste og behovsrealiserende individer. Det anvendes i betydningen "handling for", men også "bevidsthed om" (Giddens 1979, Callinicos 1989).

På **individniveauet** anvendes til tolkningen af subjektiviteten kritisk socialpsykologisk teori med forståelsen af bevidsthed som dobbeltbundet med ambivalenser og ikke entydigt og logisk ordet som i nyttehandlingsteoriens præferenceskemaer. Tolkninger heraf indfanger psykologiske forsvarsmekanismer overfor hverdagslivets modsigelser - og også benægtelsen af disse modsigelser.

Samtidig åbner det, individet har erfaret, for en anderledes tematisering. Erfaringer repræsenterer herved et ikke-realiseret potentiale for dialog- og handlemuligheder og for ikke-rutiniserede læreprocesser (Becker-Schmidt 1982, Volmerg & Leithäuser 1994, Negt 1975, 1994). De kollektive træk ved bevidsthedsudviklingen er muliggjort gennem individernes socialisering indenfor en gruppe. Standardiserede sociale roller ud fra målrationelle funktioner disponerer for identifikation, fælles forståelser og kollektive læreprocesser (Jahoda 1994, Volmerg & Leithäuser 1994).

### 14.1.3 Design

Til at kaste lys over spørgsmålet om fortsat eksistens af arbejderkollektiver er udvalgt to større danske industrivirksomheder, hvor der er foretaget dybereanalyserende case-studier baseret på interviews med 55 industriarbejdere, og 4 ledelsesrepræsentanter, skriftlige materialer, observationer og foranstaltede gruppediskussioner. Casestudierne er foretaget i erkendelse af vigtigheden af det konkretes videnskab og videns kontekstbundethed i en historisk specifik form (Flyvbjerg 1991, Danermark mfl. 1997). De to cases kan ifølge Flyvbjergs typologi betegnes som "ekstreme/afvigende cases". De to undersøgte industriarbejdergrupper adskiller sig således særligt på dimensionen stærk/svag kollektivisme. De adskiller sig også fra hinanden på flere dimensioner mht. geografisk placering, produktionskoncepter, social sammensætning af industriarbejdergrupperne, faglige traditioner og fagforeningsorganisatoriske forhold. De er begge overtaget af udenlandske koncerner 3 år forud for undersøgelsestidspunktet. Hovedparten er ansat i ikke-faglærte jobfunktioner med kortere eller længerevarende oplæringstid. Casevirksomhed B lukkede, mens undersøgelsen stod på, og industriarbejdernes stilling til lukningen samt en opsummerende erfaringskonference for de tillidsvalgte indgår særskilt i undersøgelsen. Afhandlingens tredje datasæt er interview med fællestillidsrepræsentanten i en stor industrivirksomhed, og det fjerde datasæt er en kvalitativ interviewserie med 24 industriarbejdere fra undersøgelsen Arbejdsliv og Politik (Bild mfl. 2007). De fire datasæt anvendes i kap. 13 i en afsluttende analyse af de 80 industriarbejderes fælles og forskellige bevidstheder/positioner om kollektive og individuelle arbejdspladsfænomener samt fagforeningers berettigelse og politik.

### 14.1.4 Generalisering

De to case-virksomheder er ikke repræsentative for danske industrivirksomheder efter størrelse og branche, men de er heller ikke unikke. Koncernorganiseringen og den multinationale ejerform er i vækst i Danmark. Derfor har resultaterne en bredere relevans. Det er heller ikke "solnedgangsindustrier", afhandlingen har undersøgt, selv om industriproduktionen i Danmark mange gange er erklæret for snarligt afviklet. Den ene virksomhed opererer i en betydende branche, den anden inden for en af Danmarks førende vækstbrancher med en markant overgennemsnitslig andel af verdensmarkedet. I afhandlingens to øvrige datasæt er ligeledes repræsenteret virksomheder i sådanne vækstbrancher.

Som det er vist i analysen trådte de grundlæggende mekanismer, der konstituerer arbejderkollektivet, frem i næsten rendyrket form i virksomhed A, mens det omvendte var tilfældet i virksomhed B. På denne baggrund er det bemærkelsesværdigt, i hvor høj grad arbejderkollektivet i virksomhed A måtte udfolde aktivitet for at få arbejdsmiljøet op på standarderne. Her kan man forsøgsvis sige, i forlængelse af det kritiske case kriterium (jf. metodeovervejelserne i kap. 6), at hvis et stærkt arbejderkollektiv efter en virksomhedsoverdragelsesproces under de givne betingelser skal udfolde en så stor aktivitet for at bringe arbejdsmiljøet i orden, så vil mindre stærke kollektiver have

vanskeligere ved dette. Hvilket også giver mening i forhold til de vanskeligheder, det svagere kollektiv i den nystartede virksomhed B havde for at få arbejdsmiljøet op på standarderne.
Undersøgelsens resultater kan ikke generaliseres i statistisk og dermed repræsentativ forstand. Der foreligger derimod udsagnskraft om grundlægende strukturer og mekanismer, der gør arbejderkollektivet muligt, og om de konkrete betingelser, der er sat af fordistiske/postfordisme produktionsmåder. Det vil sige, at der er tale om en generalisering af det substantielle. Denne udsagnskraft vil jeg påstå gælder generelt for danske industrivirksomheder, idet de beskrevne sammenhænge og mekanismer fra de to case virksomheder også kan udledes af undersøgelsens tredje datasæt, 24 industriarbejdere i hver deres virksomhed, jf. kapitel 12, der adskiller sig på særegne kontekster og specifikke erfaringer, men ikke på vurderinger, holdninger og værdier, samt at disse virksomheder også udtrykker en stor variation efter virksomhedsstørrelse, industribranche og produktionskoncepter/personalepolitikker. Fra sådanne substantielle generaliseringer kan vi indlysende ikke slutte, at kollektivformerne er ens og ligeligt udbredte, hvad denne undersøgelse klart dokumenterer. Men de fundne former og sammenhænge vil kunne findes i stærkere og mindre grad i industrivirksomheder, og undersøgelsens teorier og erkendelser vil kunne bidrage forklarende herfor.

## 14.2 Afhandlingens empiriske resultater

Hvad siger undersøgelsens resultater så? De empiriske konklusioner på undersøgelsen er samlet i de næste fire afsnit. I **14.2.1** om arbejderkollektivet interessemæssigt og kulturelt konkluderes først på de fællesskaber, interesser og bevidstheder, undersøgelsen har fundet på det sociale interaktionsniveau, og herefter konkluderes på de differente bevidstheds- og praksisformer og deres betydning for kollektivitet. I **14.2.2** om arbejderkollektivet i forandringsprocesser konkluderes på, i hvilket omfang og hvordan fordistiske og postfordistiske produktionsmåder, politikker og institutionelle reguleringsordninger på virksomhedsniveauet interagerer med arbejderkollektivet. **14.2.3** konkluderer på free rider fænomenets betydning for arbejderkollektivet, og i **14.2.4** om fagpolitiske læreprocesser samles op på de fundne individuelle og kollektive processer.

### 14.2.1 Arbejderkollektivet interessemæssigt og kulturelt

Det empiriske hovedresultat om interesser og kulturer indeholder implicit argumentation for det meningsfulde i at fortolke empirien ind i teorien om arbejderkollektiver. I *casevirksomhed A* forefindes et 40-årigt traditionsrigt og stærkt arbejderkollektiv, der også på konfliktende måder møder udliciteringsprocesser, ændrede ejerforhold, internationale koncerners forsøg på deregulering og indførelsen af postfordistiske produktions- og fleksibilitetsformer i stor skala. Casens analytiske hovedsynsvinkel er dette ”møde” mellem kollektiv og koncern og de fagpolitiske og kulturelle homogeniseringer og differentieringer samt subjektive og kollektive fagpolitiske læreprocesser i industriarbejdergruppen.
I *casevirksomhed B* er industriarbejdergruppen situeret i en nyoprettet overenskomstdækket virksomhed med det fagpolitiske arbejde i en startposition. Casens analytiske hovedsynsvinkel er, hvordan faglig organisering og interessetolkninger foregår i en nyoprettet industriarbejdergruppe, hvor en fjerdedel af industriarbejderne er medlemmer af konkurrerende fagforeninger til den etablerede danske LO-fagbevægelse. Dette er usædvanligt på det gennemorganiserede danske arbejdsmarked, når vi taler om organiseringsgraden i større industrivirksomheder, som er noget nær 100 %, hvilket understreger casens ekstreme karakter.

Materialet viser - uanset de fagpolitiske og styrkemæssige forskelle mellem de to industriarbejdergrupper og de bevidsthedsmæssige differentieringer - tilstedeværelsen af arbejderkollektiver karakteriseret ved:

**- ”vi-de”-italesættelser** og fælles problemtolkninger, som udtrykker modsætninger til ledelsen, såvel i det officielle arbejderkollektivs politik som i det uofficielle kollektivs normsætninger, aflegitimeringer, distancer, utilfredshedsytringer; endvidere tavs kulturel viden, metaforer og det selvfølgeligt uudsagte om magtunderordninger og social gruppe-underordninger, samt sjældent, arbejdsnedlæggelser.

**- uofficielle normer** om produktionsreguleringer, sanktioneringer og afgrænsninger til overordnede virker eller søges gjort adfærdsregulerende. I virksomhed A kan normerne forstås tæt på det idealtypiske (sådan som Roethlisbergers & Dicksons fandt normerne i The Bank Wiring Room), og ligeledes håndhæves normer om fagforeningsmedlemskab og demokratisk disciplin. Yderligere befæstes normsætninger ved det officielle arbejderkollektivs regelgørelse af skillelinjen til ledelsen for at bekæmpe infiltration: ingen arbejdsledere kunne genansættes i timelønnede stillinger og ingen timelønnede, der havde søgt en arbejdslederstilling, kunne beklæde et tillidshverv i arbejderkollektivet. Normernes *moralske dimension* refererer til de forpligtigende bånd i arbejdsfællesskaberne og deres *interessemæssige dimension* til beskyttelse mod erfaret effektivitetspres, infiltration, ”stikkere” mv. Samlet set er der tale om stærke solidaritetsnormer, som ikke er formelt anerkendt af ledelsen. Konklusionen er også, at normer har en materialitet. De kan ikke udøves med henvisning til tradition og klassebevidsthed, hvis de ikke samtidig udspringer af en aktuel problemtolkning, der begrunder deres eksistens. De skal derfor også, selv i et stærkt kollektiv, forhandles og genskabes løbende, på grund af forskelle i livshistoriske erfaringer og i tolkninger af realiteten. I arbejderkollektivet i virksomhed B, hvor organisationsformerne var løst koblede og normsætninger svage og ikke italesat som enhedskultur, havde kulturen andre udtryksformer som aflegitimering, distance og utilfredshedsytringer. Når det også i virksomhed B giver mening at forstå sociale handleformer i en kollektivteoretisk optik, skyldes det tilstedeværelsen af fælles interessetolkninger, normsætning i de stabile fællesskaber på natholdene og *forsøgene* på i de andre arbejdsfællesskaber at afhandle normer, hvilket viste sig vanskeligt i en så overvåget og stærkt tidsreguleret produktion.

**- hverdagssolidaritet** som etisk-normativ kollegialitet, forbundet med eller uafhængig af den interessemæssige kollektivitet. En vigtig præcisering til den eksisterende teori om hverdagssolidaritet er hverdagssolidaritetens betingethed. Hverdagssolidariteten er ikke ubegrænset udstrakt til alle. Den afhænger af ”funktionsduelighedsnormen”, dvs. af den enkeltes evne og vilje til at opfylde officielle og uofficielle produktionsindsatser i arbejdsfællesskaberne. Den afhænger endvidere af identifikation og følelser af samhørighed. Nærheds- og lighedsbetingelser, der afsættes af produktionsorganisering og fleksibilitet, bliver hermed vigtige: Jo stærkere fleksibiliteten (numerisk, tidsmæssig, funktionel) sættes igennem - og produktionen organiseres fragmenteret og i socialt ustabile miljøer - desto færre hverdagssolidariske praksisformer. Hverdagssolidariteten erfares også modsætningsfuldt af den enkelte, imellem at vise hensyn som del af et fællesskab og ikke at lade sig udnytte. Dog er individualistisk stræben og indbyrdes konkurrencementalitet mellem grupper ikke dominerende træk, men klart til stede i et større omfang i arbejderkollektivet i virksomhed B i forhold til A.

**- kollektivitet på basis af industriarbejdernes interessetolkninger**, som: **a)** *kravsfremsættelser* om kollektive lønstigninger ved de institutionaliserede lokalforhandlinger, **b)** *modstand* mod nedslidende teknologi og -arbejdsmiljø samt mod negative konsekvenser af rationaliseringer, effektiviseringer og fleksibilitet, **c)** *lighedsmålsætninger,* f.eks. udmøntet i gennemførelsen af ligeløn mellem mænd og kvinder, hvor højere lønnet mandsdominerede produktionsafdelinger accepterede, at lavere lønnede kvindeafdelinger fik forholdsmæssig større lønstigninger til et fælles lønniveau over flere forhandlingsperioder, **d)** *samordning af interesser på tværs* af kollektiverne indenfor en koncern med kravsfremsættelser overfor koncernledelsen (virksomhed B), samt deltagelse i arbejdspladsovergribende kampagner på nationalt niveau indenfor den nationale fagbevægelse og i transnationale organiseringer som modtræk til kapitalstrategier (virksomhed A). Hermed udvides arbejderkollektivets aktionsradius, hvor det handler proaktivt og strategisk på baggrund af såvel konkrete erfaringer som indsigter i de internationale kapitalstrategier. På denne baggrund må den virksomhedsinterne og reaktive opfattelse af arbejderkollektivet, der ligger implicit i teorien om arbejderkollektivet, revideres. Undersøgelsen har ikke fyldestgørende behandlet arbejdspladsovergribende og samfundspolitiske bevidstheder hos den enkelte industriarbejder. Tre nedslagspunkter i interviewene afdækker - målt på hovedtendensen: 1) støtte til kollektivets deltagelse i arbejdspladsovergribende organiseringer, 2) støtte til fagbevægelsens internationale arbejde ud fra såvel kollektivitet mellem grupper i parallelle situationer i andre lande som ud fra en etisk-normativ solidaritetsforståelse og 3) opslutning om konfliktretten på nationalt plan med henvisning til storkonflikten i 1998 ud fra bevidsthed om interessemodsætninger til arbejdsgiversiden.

**- forholdet mellem fællesinteresser med virksomhedsledelsen og kollektivinteresser** er afklaret. I den teoretiske diskussion af kollektivteorien stillede jeg spørgsmålstegn ved, om arbejderkollektivet alene skal defineres som en beskyttende forsvarsforanstaltning overfor virksomhedsledelsen. Dette spørgsmål er uddybet og præciseret gennem fremdragelse/nyfortolkning af dels tidligere undersøgelser om LO-medlemmers og DKF-medlemmers virksomhedsidentifikation (Bild mfl. 1993, Dahl Sørensen mfl. 1994) og dels ud fra undersøgelsens data. I et illustrativt eksempel fra virksomhed B forhindrede nogle industriarbejderes stærke følelse af samhørighed med en karismatisk fabrikschef og et oplevet produktionsfællesskab ikke, at de gik i strejke, da fabrikschefen skiftede politik og hævdede sine partsinteresser. Dette bekræfter antagelsen om, at industriarbejderne godt på et plan kan have fælles interesser med ledelsen, mens de på andre spørgsmål oplever interessemodsætninger til ledelsen, og herigennem bliver bevidste om at organisere sig kollektivt overfor ledelsen som en modpart.

**- det officielle arbejderkollektiv** udgjorde det *politikbærende lederskab* og kollektivets faste organisering. Særligt i virksomhed A med en traditionsrig kollektivisme og stærke strukturelle magtressourcer var det officielle arbejderkollektiv vedholdende taktisk og strategisk optaget af, hvordan organisatoriske og strukturelle magtressourcer vedligeholdes, og hvordan lighedsbetingelser kontrolleres ideologisk og praktisk. Arbejderkollektivets politik konsolideredes gennem et officielt grundlag med nedskrevne værdier og politikker om sammenhold, lighed og solidaritet samt arbejdspladsovergribende politikker og -tiltag nationalt og internationalt. Undersøgelsen viser, at tillidsrepræsentanterne kommer i et øget handlepres på grund af forandringsprocessernes karakter. Objektivt set trækkes de over mod det virksomhedsøkonomiske rationale og samarbejdsforventninger, når de træder ind i ledelsesfeltet. Der er altså strukturelt givne modsætninger i rolleforventnin-

gerne og handlemulighederne. Hermed skabes et anderledes erfaringsgrundlag og læreprocesser for tillidsrepræsentanter, der kan divergere med, hvilken erfaringslære hele kollektivet drager af givne udviklinger. Undersøgelsen har derfor medreflekteret de forskningsbidrag, hvor tillidsrepræsentanter overtager det virksomhedsøkonomiske rationale i en sådan grad, at partsinteresserne opgives (Rasmussen 2005). En sådan udvikling anerkender undersøgelsen som en udfaldsmulighed. Men selv om der i materialet formuleres kritik af, at tillidsrepræsentanterne er for tæt på ledelsen, er en tese om opgivelse af partinteresserne ikke genkendelig i de undersøgte cases. Både ud fra tillidsrepræsentanternes fagpolitiske ståsteder og ud fra det uofficielle arbejderkollektivs problemtolkninger, fastholdes partsinteresser som vigtige. Materialet viser imidlertid, at de industriarbejdere, der i andre hverv stod mellem "de" og "vi", kom i et stærkt krydspres. Det viste sig blandt Lean-ansvarlige og i virksomhed A blandt talspersoner med en uklar rolleopfattelse. De havde vanskeligt ved at håndtere ledelsesforventninger om at varetage ledelsesfunktioner. Rollens modsætninger slog igennem i skærpet form - som etablering af forsvarsmekanismer, samt ambivalenskonflikter.

**- kollektive sikringsargumenter** ud fra intuition og erfaringer med arbejdsgiversiden samt ud fra klassebevidsthed. Fagforeningsinstitutionen møder generelt set opbakning og legitimitet, om end kritisk/tøvende fra et mindretal. Den ses som sikring mod de risici og begrænsninger, der ligger i lønarbejderstatussen, og som et værn mod arbejdsgiverpolitikker, udsatheder på arbejdsmarkedet og kollektivisering af risiko mod arbejdsløshed. Det kollektive og solidariske forsikringsprincip om omsorg for andre optræder ligeså vigtigt som det individuelle sikringsprincip, og at andre kan opnå støtte er ikke betinget af, om man selv har gjort brug heraf. Kollektiv velfærdssikring er også rodfæstet i gruppen målt på hovedtendensen. Der ligger ønsker om at få varetaget sine interesser bag fagforeningsmedlemskabet, og bagved ligger såvel kollektive og solidariske som individuelle argumenter, hvor indsigten i sammenholdets logik er lige så vigtig. Kontrafaktisk tænkemåde fremsættes for de tilstande, hvis fagforeningen ikke fandtes. Udsagn som "bombet tilbage til stenalderen" og "så tror jeg arbejdsgiveren ville gå videre" er udbredte. Lige så udbredt er konkrete forestillinger om en ændret arbejdsgiverpraksis ved en forringet kollektiv styrkeposition. Og metaforerne "beskyttende paraply" (om kollektiviteten/fagforeningen) og "strejkevåbnet er det eneste vi har," er ligeledes tolket som kulturel vigtig indforstået viden. Denne viden må forstås på baggrund af indvundne erfaringer om begrænsende handlemuligheder og kontinuiteten i magtforholdene, men også om den kollektive magtressources vigtighed.

Efter hermed at have konkluderet på de fundne kollektivformer, vil jeg uddybe, hvordan **differentierede bevidstheds- og praksisformer** kan forstås inden for en kollektivteoretisk ramme.

En central pointe er, at industriarbejdervilkårene homogeniserer bevidstheder og praksisser på grundlæggende fagpolitiske spørgsmål, der afspejler gruppeinteressen. Men når det også, som det er dokumenteret i denne undersøgelse, finder sted ud fra meget forskellige sociale og kulturelle baggrunde, værdisæt og individuelle livsbiografier, foregår socialiseringen til lønarbejdet ikke efter et fast mønster, men på basis af de udviklede differente bevidstheder og -erfaringer. Industriarbejderbevidstheder skrives således ikke i ental, og de ændres og nyudvikles ofte. Det understreger Thompsons, Lysgaards og Offes processuelle mulighedsaspekt ved kollektivdannelser. Det kommer klarest til udtryk i virksomhed B, hvor industriarbejdergruppen er sammensat af forholdsvis mange 1. generationsarbejdere og små selvstændige erhvervsdrivende indenfor håndværk og detailhandel; og sekundært i virksomhed A, der på grund af sin urbane beliggenhed også rekrutterer unge fra den

veluddannede middelklasse, der ikke uden videre assimileres til industriarbejderkulturen. De sociale og værdimæssige differentieringer kommer ligeledes til udtryk ved, at et flertal af undersøgelsens industriarbejdere stemmer på et borgerligt parti. Det er delinger, som undersøgelsen har medreflekteret, for at bidrage til forklaringer på den givne kollektivdannelse. De sociale, kulturelle og bevidsthedsmæssige differentieringer er kendetegnet ved:

a) **den kollektivistiske arbejder** med social baggrund i arbejderklassen, klassebevidsthed om modstående interesser til arbejdsgiversiden og interessetolkninger i et samfundsforandrende perspektiv, b) **industriarbejdere med social baggrund i arbejderklassen** med en bevidsthed om modsætninger til arbejdsgiversiden, men - til forskel fra a) - uden et samfundsforandrende perspektiv, c) **industriarbejdere med opvækst i andre sociale grupper end arbejderklassen** (fra selvstændige erhverv indenfor landbrug, detailhandel og håndværk samt fra middelklassen), hvor der har fundet en socialisering sted i liberalistiske eller konservative værdisæt modsat en fagforeningsmæssig og arbejderklassekulturel socialisering. Det drejer sig her både om unge nytilkomne industriarbejdere med opvækst i de nævnte grupper, selvstændig erhvervsdrivende og ældre privat funktionæransatte, som ufrivilligt af arbejdsmarkedsmæssige omstændigheder er blevet industriarbejdere i deres modne alder, d) **unge industriarbejdere fra den veluddannede urbane middelklasse,** som ikke er bærere af et liberalistisk, men af et velfærdsstatsligt, humanistisk værdisæt, eller af uafklarede, søgende samfundsforestillinger.

Jeg har så undersøgt på individniveauet, hvad de differente bevidstheds- og praksisformer betyder for kollektivitet og solidaritet, Resultaterne for særligt gruppe c) og d) fortæller, at:
- Et større segment af industriarbejdere særligt i virksomhed B med liberalistisk/konservativt værdisæt tilsluttede sig den fælles kritiske problemtolkning af ledelsen inde i fabrikken og konfliktmuligheden på det centrale niveau overfor arbejdsgiversiden. Men de var uenige i organisationstvang, i at solidaritet omfattede alle i sammenlignelige positioner (fx ved ikke at følge en norm om ikke at arbejde over, når kolleger var i opsagte stillinger) og i fagbevægelsens generaliserede modsætningsbillede til alle arbejdsgivere. Ambivalenser i kollektivorienteringerne var stærkest tilstede hos yngre industriarbejdere i virksomhed B. De støttede på den ene side en stærk kollektivisme, solidaritet og faglige kampskrift inde i fabrikken samt konflikteffektuering på det centrale niveau, mens de på den anden side var imod organisationstvang og ambivalente eller kritiske overfor fagbevægelsens eksistens. Der ses her korrespondens mellem socialisation og aktuel nyliberalistisk diskurs om fagbevægelsen og markedsøkonomiske løsninger som alternativ til det kollektive forsikringsprincip. Deres fagpolitiske bevidstheder og praksis er udviklet "fra neden" og gradvist, uden sammenhæng med en samfundsmæssig fagforeningsbevidsthed. Og oplevede problemer i fabrikken forbandt de ikke med fagbevægelsens politik.
- Den typisk unge industriarbejder indoptager over en årrække industriarbejderkulturen, "de-vi" fortolkningsrammer og kollektive orienteringer om "fagforeningens nødvendighed" og "organisationstvang". Tilsvarende ses en gradvist bevægelse væk fra en ikke-vidende, ikke-interesseret eller endog en afstandtagende holdning til fagforeningsinstitutionen. Afdækningen af arbejdspladstilknytningen i et tidsperspektiv er således afgørende, når vi skal forklare, hvordan unge som nytilkomne i industriarbejderfeltet assimileres. Denne assimilering finder sted på baggrund af påvirkninger fra kolleger sideløbende med egne indvundne erfaringer med de fastlagte vilkår, magtforhold og mulighedsstrukturer i industrivirksomhederne. Derimod passer tesen om selvrealisering gennem den enkeltes valg af egen "livspolitik" ikke på disses unge. Der kan heller ikke

efterspores en stor afstand mellem de unges forventninger og de faktiske muligheder for deres realisering. Generel søger hovedparten af de unge til industrien på grund af den høje løn; de har ikke forventninger om et udviklende industriarbejde og sjældent et vidtgående karriereperspektiv. Konflikten mellem at vælge sin egen livspolitik og de faktiske muligheder indenfor industriarbejdervilkårene fandtes hos enkelte unge med social baggrund i den veluddannede middelklasse på baggrund af disse unges prægning af den senmodernistiske diskurs om selvrealisering og bevidsthed om egne kompetencer. Men individet "frisættes" ikke for sig selv i dette refleksionsarbejde. Livsbiografierne "skrives" ud fra de sociale kontekster og ikke ind i et afsondret biografisk projekt. Der er ikke et magt- og herredømmefrit rum, hvor den enkelte kan skrive sin egen livsbiografi. Enkelte middelklasseunges sammenstød med den i undersøgelsen fundne skæbnebestemte eller socialt begrænsende udgave af kollektivkulturen kaster kritisk lys på sider af kollektivkulturen og fornyelsesmulighederne heraf. Men den i offentligheden tidstypiske modstilling mellem "unge" og "ældre" lønmodtagere ud fra påstande om helt forskellige generationsbestemte vurderinger og værdisæt er ikke er en farbar forskningsstrategi for at forstå differentierings- og assimileringsprocesserne af nytilkomne, herunder unge, til arbejdspladsens fællesskaber. De unge deltager mindre på fagforeningsniveauet, men er i begge cases lige så deltagende i arbejdspladsmøder og i arbejderkollektivets strukturer som talspersoner og sikkerhedsrepræsentanter - og i virksomhed B også som tillidsrepræsentanter. De fundne konfliktlinjer mellem unge og ældre kollektivmedlemmer, og mellem unge og ledelsesrepræsentanter, er forklaret ved, at de engagerede unge er mindre autoritetstro overfor formelle rangordner i kollektivet og udviser mindre respekt overfor hierarkierne i ledelsesstrukturen.

### 14.2.2 Arbejderkollektivet i forandringsprocesser

Det næste spørgsmål er under hvilke betingelser, arbejderkollektivet virker under i forandringsprocesserne. Grundlæggende har ejerformer betydning. Undersøgelsen viser, at den multinationale organisering trækker sine egne beslutnings- og regimeformer ind i virksomhederne. Disse former er langt fra at være netværksbaserede stærkt hierarkiske, og er forstået som en "koncernliggørelse", som indebærer en særlig forhåndsstrukturering af magten. Nationale virksomhedsledelser, fabriksledelser og arbejderkollektiver søges underlagt et begrænset råderum i at artikulere selvstændige interesser. Dette sker gennem centralistisk styring af økonomi og generalisering af teknologi, produktionskoncepter og personalepolitikker. Et skift fra højteknologi til tayloristisk teknologi i virksomhed A gennem virksomhedsoverdragelsen illustrerer, at der ikke er en automatik mellem nyetableret industriproduktion og arbejdsmiljøvenlig teknologi. Og i den nyoprettede virksomhed B blev arbejderkollektivet stillet dårligere lønmæssigt og personalepolitisk end hovedfabrikkerne. Dette vilkår blev i kollektivet forstået som, at: "Vi er centralt styret, men vi skulle decentralt med alt andet". Stillet overfor disse nye betingelser modificerede arbejderkollektivet i virksomhed A koncernens målsætninger gennem pres og strejker. I virksomhed B måtte arbejderkollektivet over flere år først oparbejde organisering og indsigter samt udtænke handlingsalternativer, før modificerende modtræk i form af en fast arbejdspladsovergribende organisering med de øvrige arbejderkollektiver i koncernen etableredes. Det var lange og vanskelige læreprocesser. Denne ny viden om arbejderkollektivet i forandringsprocesser har almen relevans, fordi den multinationale ejerform og koncernliggørelsen er i vækst i Danmark. **Nedenfor konkluderes på de gennemførte analyser af, i hvilken grad og hvordan deregulering, decentralisering, fleksibilisering, rationalisering/effektivisering og individualisering sætter sig igennem, og hvordan arbejderkollektivet forholder sig hertil**.

**Deregulering og decentralisering**
Det konkluderes, at forsøg på **deregulering** er svagt til stede i materialet. Den multinationale koncern i virksomhed A søgte enten forsætligt for at omkostningsminimere, eller uforsætligt som følge af uvidenhed om dansk lovgivning og aftaletradition, at omgå arbejdsmiljøloven ved at udelukke industriarbejderne fra repræsentation i virksomhedens sikkerhedsorganisation. Koncernen forsøgte forsætligt at omgå en indgået aftale om jobgaranti i virksomhedsoverdragelsesprocessen. Med den centralistiske beslutningsstruktur i koncernen in mente kan der være tale om bevidst tilrettelagte dereguleringsforsøg. Dette svarer til, hvad forskningslitteraturen beskriver som multinationale koncerners omgåelse af det givne lands aftalesystem, lovgivning og overenskomster ved at generalisere sin samarbejdsstruktur og politik, så den følger det land, koncernen har hovedsæde i. Når dereguleringerne slog fejl, er forklaringen, at koncernen fejlvurderede styrkeforholdet til kollektivet, som reagerede med arbejdsnedlæggelser i den ny fabrik på omgåelsen af jobgarantien. Endvidere undervurderede koncernen alliancen mellem kollektivet og Arbejdstilsynet og tilsynets intervention, som påbød ledelsen at overholde arbejdsmiljøloven. Dereguleringsforsøgene kan finde støtte i Ferners og Hymans tese om *"second choice*", hvorefter en virksomhed vælger samarbejdet, når deregulering er en blokeret udviklingsvej (Ferner & Hyman 1992). Det åbne organisationsforhold i virksomhed B kan hypotetisk tolkes ind i dereguleringsscenariet: En faldende tilslutning til LO-fagforeningerne kan tænkes at initiere en ledelsespolitik om at undvære overenskomstaftaler.

Det konkluderes, at **decentraliseringen** stiller arbejderkollektiverne i en anderledes position, der ikke automatisk øger medbestemmelsen. Meget er overladt til det lokale styrkeforhold. Og ledelsens indstilling til samarbejdets form og indhold får stigende betydning. Det er en central pointe i undersøgelsen, at ikke alle de konflikt- og konsensusmekanismer, der initierer parterne på det centrale aftaleniveau til kompromissøgende adfærd, er fulgt med ud på det lokale niveau. Det gælder f.eks. konfliktretten, hvor de lokale virksomhedslederes accept af decentraliseringen i 1990'erne var betinget af, at konflikter "kunne holdes udenfor virksomhedens porte". Konfliktretten måtte ikke gøres til en lokal rettighed.
I virksomhed B voksede der ud af den utilfredsstillende forhandlings- og samarbejdssituation en bevidsthed frem om at få værktøjer, der kunne få ledelsen i tale, herunder en lokal konfliktret. Etableringen af et tillidsrepræsentantnetværk indenfor koncernen blev arbejderkollektivets vej ud af den oplevede afmagtsposition. Netværket er forstået som en tidssvarende organisering af sammenholdets logik, der decentralt søger at genskabe mekanismerne fra det centrale niveau: koordinering af forhandlinger, offentlighed omkring parternes motiver og strategier, etablering af presseoffentlighed og fælles pres på koncernledelsen som kompensation for den manglende konfliktret. Resultatet af denne nyorganisering indenfor decentraliseringen blev en forbedret kollektiv interessevaretagelse og generalisering af indgåede aftaler mellem arbejderkollektiverne.
I virksomhed A præsenterede koncernen i virksomhedsoverdragelsesprocessen kollektivet for et forslag til ny overenskomst, der indeholdt væsentlige forringelser i forhold til den opsagte. Når dette forsøg overvejende slog fejl, forklarer undersøgelsen det med en stedfunden læreproces i branchen om, hvordan de nye koncerner forsøger at udnytte virksomhedsoverdragelserne til social dumpning. Kollektivet mobiliserede således de øvrige arbejdspladser i branchen imod koncernens udspil. Af betydning var også, at koncernen af den danske arbejdsgiverorganisation blev overbevist om, at dens optræden og overenskomstkrav var for vidtgående i forhold til den danske aftaletradition og styrkeforholdet. Generelt var kollektivets strukturelle og organisatoriske magtressourcer så

stærke, at decentraliseringsprocessen ikke påvirkede medbestemmelsen i samarbejdsrelationerne negativt. Men en målsætning i kollektivets politikformulerende gruppe om at udskifte en konfliktende kollektivisme med en samarbejdsorienteret kunne ikke opfyldes. Selv om den klassiske arbejderkulturs manifestation af styrke gennem arbejdsnedlæggelser selv for "småting" var forladt af flertallet efter virksomhedsoverdragelsen, skærpede den nye koncerns fleksibiliseringsstrategi modsætningerne: Arbejdsnedlæggelserne blev færre, men mere principielle vendt mod fleksibilitetsstrategien. Uenighederne kunne derfor ikke løses indenfor forhandlingssystemet, som viste sin ineffektivitet særligt på spørgsmålet om funktionel fleksibilitet: En lokalaftale kom først kom i stand efter arbejdsnedlæggelser, og den indgåede aftale var på kollektivets præmisser: Solidarisk regulering af funktionel fleksibilitet blev fastholdt.

Konkluderende placerer hovedparten af de fortolkede data sig ikke efter de i teorigrundlaget udviklede scenarier "**deregulering"** eller **"ny postfordistisk samarbejdspagt**". I scenariet om den ny postfordistiske samarbejdspagt mellem arbejdsgiversiden og fagbevægelsen åbnes for fagbevægelsens strategi for Det Udviklende Arbejde og øget medbestemmelse. Men DUA er ikke til at få øje på som strategi, og de fundne alternative forestillinger om arbejdet er ikke koblet hertil. I stedet viste det sig mere retvisende for fortolkning af data at anvende det mere kontekstnære begrebspar, **"integration"** og **"marginalisering"** for arbejderkollektivets stilling i samarbejdsstrukturen og dets medbestemmelse på de beslutninger, koncernerne træffer her. Dækkende for arbejderkollektivet i virksomhed A er "integration" overalt i forhandlingsstrukturen og de uofficielle fora. Koncernen måtte efter de tabte kampe om deregulering og overenskomstindgåelse acceptere, at med arbejderkollektivets veto, medbestemmelse og indflydelse blev koncernpolitikken en anden. "Marginalisering" anvendes om samarbejdsrelationen i virksomhed B. Koncernstrukturen omkring forhandlingssystemet vanskeliggjorde arbejderkollektivets indflydelse i samarbejdsstrukturen. Marginalisering anvendes også meningsfuldt i virksomhed A, da koncernen forsøgte at føre en hårdere linje overfor tillidsrepræsentanterne samt underminere talspersoners og sikkerhedsrepræsentanters mandat gennem infiltration og tilsidesættelse af forhandlingsprocedurer.

Undersøgelsen forklarer ikke fyldestgørende, hvad der betinger integration og marginalisering, idet ledelsesstrategierne ikke er udforsket tilstrækkeligt. Produktionens karakter, arbejderkollektivets sammensætning og magtressourcer formodes at være forklarende faktorer. Arbejderkollektivet i virksomhed A besad stærke strukturelle magtressourcer. Der eksisterede en historisk aflejret bevidsthed om at besidde strukturelle magtressourcer som følge af Just-in-Time produktionens sårbarhed overfor afbrydelser. Industriarbejderne aktiverede denne magtressource afhængig af den konkrete interesseafvejning, og styrkepositionen virkede tilbage og vedligeholdt industriarbejdernes bevidsthed om at være en kollektiv aktør. De organisatoriske magtressourcer var ligeledes veludviklende. Konklusionen på, hvordan kollektivet indgår i samarbejdsstrukturen, er således "integration via styrke". I virksomhed B besad arbejderkollektivet ikke en ligeså stærk strukturel magtressource, men især ikke så stærke organisatoriske ressourcer. Evnen til at udvikle organisatoriske magtressourcer var imidlertid under udvikling. Som resultat af den kollektive læreproces styrkedes den organisatoriske magtressource ved at konstituere sig som kollektiv aktør på koncernniveau sammen med de øvrige kollektiver. Hermed ændredes den marginaliserede position til integration på enkeltspørgsmål.

**Human Ressource Management (HRM)**
HRM-elementerne i personalepolitikken var overvejende svagt tilstede og som *"flotte overskrifter"* uden indhold og modsvarende praksis. I lighed med resultatet af Navrbjergs danske forskningsresultat lod empirien sig vanskeligt strukturere i hhv. **"hård HRM"** (individualisering, svækkelse af faglig organisering og bortskaffelse af arbejdskraften efter udnyttelse af de menneskelige ressourcer) og **"blød HRM"** (anerkendelse af kollektiv repræsentation, skandinavisk samarbejdstradition samt fastholdelse af arbejdskraften som en menneskelig ressource). I stedet optrådte hårde HRM-elementer, bløde HRM-elementer og elementer, som ikke var udtryk for en HRM-politik. I virksomhed A sameksisterede hierarkisk arbejdsorganisering, taylorisme og numerisk fleksibilitet med enhedsløn og kollektivt forhandlede vilkår og -repræsentation. I virksomhed B sameksisterede den hierarkiske arbejdsorganisation i en stærkt tidsreguleret produktion med enhedsløn af hensyn til samarbejdet i produktionsgrupperne samt kollektivt forhandlede vilkår og -repræsentation. I virksomhed A implementeredes et personalepolitisk forsøgsprojekt for at ændre industriarbejderkulturen og arbejdslederkulturen til en samarbejdskultur. Projektet fungerede som et frirum sideløbende med, at interessemodsætninger levede videre i den formelle organisation. I virksomhed B startede et forsøg med uddelegering af kompetencer til én produktionsgruppe med et begrænset selvbestemmende indhold. Tiltagene foregik på initiativ af ledelsesrepræsentanter, der selvstændigt forsøgte at videreudvikle personalepolitikken ud over koncernpolitikkens manglende applicering af skandinaviske samarbejdstraditioner og HRM. Råderummet for sådanne bløde HRM-tiltag vurderes til at være lille. Tiltagene sameksisterede også med en flerhed af fleksibilitetsformer, effektivitetsmålsætninger, rationaliseringskoncepter og overvågningsformer. De blev således indskrevet i en i forvejen modsigelsesfuld fleksibiliseringsstrategi, som genererede forskellige former for tilfredshed og utilfredshed.

**Fleksibilisering**
Det konkluderes, at der er en stærk sammenhæng mellem fleksibilitet og vanskeligheder for social interaktion, der fører til kollektive bevidstheds- og praksisformer. Fællesskaber og officiel kollektiv offentlighed i virksomhed B var fragmenteret: *af* opsplitning mellem produktionsgrupperne ud fra produktionsorganiseringen, *af* opsplitning mellem skiftehold ud fra den temporære fleksibilitet, *af* den sociale og faglige ustabilitet i produktionsgrupperne som følge funktionel fleksibilitet (og i det sidste år også af numerisk fleksibilitet) og *af* aftalen, om at informations- og afstemningsmøder ikke foregik på tværs af produktionsgrupper. I det officielle kollektiv oplevede man det som vanskeligt at være fagpolitisk på omdrejningshøjde i en produktion, der var så dynamisk, produktudviklende, fleksibel og opsplittende, son denne produktionsmåde var i perioder. Den overhalede tendentielt fagpolitiske forestillinger om krav til arbejdsvilkår og produktionsorganisering. Et illustrativt eksempel i virksomhed A bekræfter denne konklusion. Industriarbejderne i den produktionsafdeling med flest fleksibilitetsformer i stor skala havde vanskeligst ved at etablere normsætningerne som enhedskultur på grund af de ustabile nærhedsbetingelser og de svækkede interaktions- og kommunikationsformer. I dette eksempel kan det ikke følgesluttes, at der finder en samtidig fagpolitisk svækkelse sted: Problemtolkninger finder sted også i bevidsthed om at tilhøre det større arbejderkollektiv med dets generaliserende problemtolkninger, og ikke kun ud fra den enkeltes oplevelse af ikke at udgøre et fællesskab i den givne produktionsafdeling.

Det konkluderes videre, at fleksibilitetsformerne er ladet med konfliktpotentialer**,** fordi de er arbejdsgiverinitierede og ikke nødvendigvis åbner for lønmodtagerinitieret fleksibilitet. De kan

forstyrre tilfredsstillende måder at organisere arbejdet og reproducere arbejdskraften på, vanskeliggøre afbalancering af modsatrettede krav i arbejdet og have utilsigtede sideeffekter, f.eks. som øget belastning ved udvidelse af arbejdstiden i et i forvejen fysisk belastende arbejde. Særlig numerisk fleksibilitet ved de tilbagevendende afskedigelsesrunder oplevedes psykisk belastende i begge cases. At miste sit arbejde var hårdt for de berørte, og de tilbageblevne var trykkede over at have mistet kolleger og frygtede, at det blev dem næste gang. Endvidere blev arbejdsfællesskaber brudt om, og der måtte arbejdes med at genetablere erfaringer, samarbejde og kollegialitet. Særligt den omfattende funktionelle fleksibilitet i virksomhed A udviste den største konfliktintensitet i undersøgelsesperioden. Forklaringen er dels, at jobrotationen mellem produktionsafdelingernes generelt set ens fysisk belastende og ensidigt gentaget arbejde ikke opleves som jobberigende men jobudvidende og dermed belastende, og dels at arbejdsfællesskaberne oplevede deres tilkæmpede solidariske regulering af arbejdet og fleksibiliteten som truet. I virksomhed B var der stor tilfredshed med én fleksibilitetsform, den fordelagtige 12-timers holddrift, der muliggjorde en bedre restitution eller et hoved- eller bierhverv ved siden af industriarbejdet. Da ledelsen opsagde aftalen, vakte det imidlertid utilfredshed, og den generelt udbredte kritik af ledelsen blev styrket.

**Rationaliseringer og effektiviseringer**

Det konkluderes med virksomhed A som case, at Lean-konceptet kan splitte arbejderkollektivet. Konceptets ideologi, og aktiviteten i den Lean-udvalgsstruktur, ledelsen tilbød, påvirkede nogle af industriarbejderne i strukturen til at acceptere økonomisk tilbageholdenhed. Lean-konceptet synes således at være et postfordistisk koncept, der udfordrer arbejderkollektivets ideologi og beskyttelsesrationale. Lean-konceptets modsigelsesfulde implementering i et tayloristisk design, med en samtidig stærk numerisk fleksibilitet samt sideeffekter på arbejdsmiljø og arbejdsorganisering, udkrystalliserede 4 strategier i kollektivet: **Det uofficielle arbejderkollektivs rationale**, hvis kritik blev styrket af konceptets skjulte numeriske og funktionelle konsekvenser, og som søgte beskyttelse mod arbejdsløshed, arbejdsintensivering, faglig dekvalificering og omorganisering/nedlæggelse af arbejdsfællesskaber. Det skete gennem modarbejdelse og aflegitimering af konceptet; **et proaktivt Lean-rationale**, der indgik i Lean-udvalgene for at forbedre arbejdsmiljøet og virksomhedens konkurrenceevne, og som ambivalent tilsluttede sig det virksomhedsøkonomiske rationale og arbejdsløshedsskabende rationaliseringer; **et arbejdsmiljørationale**, der indgik i Lean-udvalgene for at opnå arbejdsmiljøinvesteringer og som var indifferent overfor ideologien om økonomisk ansvarlighed; og **det officielle arbejderkollektivs rationale**, der søger at spænde over de tre tendenser i kollektivet ved at afbalancere beskyttelse med beskæftigelse i interessevaretagelsen. Dette modsætningsfyldte rationale er analyseret frem med udgangspunkt i det officielle arbejderkollektivs vending: ”Hellere et godt arbejde for nogle få, end noget lort for de mange”. Den bygger på erfaringer med nedslidende teknologi, men kan også tolkes som en måde at rumme dilemmaet mellem kollektivideologien og den praktiske politik.

Det konkluderes omkring effektivitetsmålsætningen i virksomhed B, at den markante fremgang i effektiviteten blev nået gennem arbejdsintensivering, sekundært gennem faglighed og kooperation og ikke gennem teknologiudvikling i produktion og arbejdsproces. Dette har været muligt ved hjælp af traditionelle kontrolformer, indførelse af ny informationsteknologi der styrkede gennemsigtigheden af produktionens tekniske og sociale forhold, argumentation for målsætningen ved at sammenligne effektivitet mellem produktionsenheder og fabrikker og endelig ved at stille det officielle kollektiv en udflytning af produktionen i udsigt ved manglende opfyldelse af målsætningen.

**Individualisering**

Der kan konkluderes, at både individualisme (egoisering uden hensyntagen til fællesskabet) og individualitet (behovsudfoldelse under hensyntagen til fællesskabet) forekommer på enkeltspørgsmål, men generelt i et begrænset omfang. Forklaringer er (ud over kollektivernes politikker, jf. 14.2.1) for det første den givne industriproduktions samarbejdende karakter. Herved menes, at industriarbejdet ofte er organiseret som teamarbejde, hvor industriarbejderne uddelegeres ansvar for i fællesskab at løse arbejdsopgaverne, og hvor enhedslønnen sigter på at udvikle samarbejdsforståelsen. Det er ikke logisk, at sådanne forhold automatisk fører til individualisering som fremherskende socialform. For det andet, at den givne industriproduktion som organiseret Just-in-Time produktion er en meget gennemrationaliseret, effektiviseret og kontrolleret produktionsform. Produktionsmidler og arbejdsstyrke befinder sig præcist på rette tid og sted i produktionsflowet, hvilket øger produktionsenhedernes indbyrdes afhængighed og mindsker råderummet for lønmodtagerinitieret individualitet. Ligeledes begrænser arbejdsprocessernes standardiseringer og akkrediteringer de individuelle måder, arbejdet kan udføres på. Materialet peger således på øgede samarbejdstendenser og indre og ydre kontrolformer.

Individualitet forstået som et berigende og udviklende arbejde (og med en høj grad af medbestemmelse) viste sig i ét tilfælde som en enestående tendens i materialet. Individualitet forstået som alles mulighed viste sig stærkest udbredt i de stabile arbejdsfællesskaber som hverdagssolidariske praksisformer. Individualitet forstået som selvudfoldelse på arbejdspladsen fandtes vidt udbredt i virksomhed A indenfor den udvalgsstruktur, ledelse og kollektiv i enighed etablerede, eller inden for kollektivets struktur. Set ud fra arbejderkollektivets problemtolkning må de resterende individuelle praksisformer betegnes som individualisme. Det gælder permanent afspadseringsfrit overarbejde og i virksomhed B avancement til arbejdende formand med løntillæg, dog begrænset til 8 % af arbejdsstyrken. Det er bemærkelsesværdigt, at bortset fra Lean-deltagelsen, henviser ingen af mulighederne til den postfordistiske produktionsmåde.

Et andet spørgsmål til individualiseringen er, om den enkeltes samhørighedsfølelse skifter fra arbejderkollektivet til teamet og til ledelsen/virksomheden. Forsøget i en produktionsgruppe i virksomhed B og i APL II cases viser en klar tendens til øget engagement og ansvarlighed overfor produktion og præstation samt en forstærket indbyrdes egenkontrol, og hos enkelte en stærkere forpligtigelse overfor det virksomhedsøkonomiske rationale.

Materialet viser endvidere, at selvstændiggørelse fra kollektivet begrænses af flere forhold, herunder: *at* selvstyremulighederne er begrænsede, *at* teamets arbejde kan være underlagt vanskeligt gennemførlige målsætninger, *at* alternative måder at gøre arbejdet på er små, og *at* kollektive interessetolkninger – samtidig med forpligtigelsen overfor virksomhedens økonomi - udkrystalliseres parallelt på grund af ledelsens politik. Målt på hovedtendensen er ønsket om medbestemmelse dobbeltbundet, med såvel ønsker til at kunne planlægge og håndtere arbejdsopgaver selvstændigt, som at blive fri for forstyrrende og kontrollerende ledelse og at kunne etablere afskærmning opadtil i den vertikale organisation. Dette peger en anden undersøgelse ligeledes på (Rasmussen 2005).

Tillidsrepræsentanterne er i de givne virksomheder i tæt forbindelse med teamet, løser opstående problemer i grupperne af social og arbejdsmæssig karakter, sikrer arbejderkollektivs interesser i forandringsprocesserne og bearbejder industriarbejdernes bekymring over forandringer. Den kollektive repræsentation kobles således ikke ud, men synes derimod at være forudsætningen for det uofficielle kollektivets accept af forandringsprocesser.

Ønsker om individuelle lønvilkår er til stede i materialet i mindre grad, og her som enkelte industriarbejderes fagligt begrundede kvalifikationstillæg. Men ønskerne blev begrænset af den førte ledelsespolitik på lønspørgsmålet og af deres indsigt i produktionens samarbejdende karakter. Også erfaringer og bevidstheder om magtforholdene virker begrænsende på forestillinger om den individuelle formåen. Der var ingen industriarbejdere, der ønskede at forhandle løn og arbejdsvilkår individuelt. Få forestillede sig, at de selv kunne forhandle bedre resultater frem. Og hovedparten var betænkelige ved at se sig selv i en forhandlingssituation uden en tillidsvalgt som støttende. De reflekterede således de magtmæssige begrænsninger og den kollektive støtte og styrke.

### 14.2.3 Arbejderkollektivet og free rider fænomenet

Uddybende om arbejderkollektivets betingelser giver undersøgelsen svar på, hvordan industriarbejdernes kollektivitet i virksomhed B påvirkes af den større gruppe industriarbejdere på 25 % med medlemskab af DKF o.a. DKF-andelen er usædvanlig høj for større industrivirksomheder og uudforsket i en dansk kontekst. Der konkluderes nedenfor på forskelle og ligheder mellem DKF- og LO-medlemmerne og på det officielle kollektivs problemtolkning og strategi ift. DKF'erne.

Mest overraskende ift. forhåndsantagelserne viser undersøgelsen, at **DKF'erne er en del af kollektivet.** De forstod sig selv som - og blev af LO-medlemmerne forstået som - en del af arbejdspladsens sociale og faglige fællesskab. De indgik på lige vilkår i den kollektive offentlighed ved møder og afstemninger, de anvendte arbejdsfællesskaberne og kollektivets repræsentation til at fremføre interesser, og nogle af dem var aktive på deres kollegers vegne. DKF-medlemmer kan således godt på ét plan give udtryk for en større samhørighed med ledelsen om produktionsinteresser og virksomhedsøkonomi, mens de på et andet plan er bevidste om modsætninger til arbejdsgiversiden. De udviklede interesser sammenfaldende med det øvrige kollektiv ud fra lønarbejderstatussen. Problemtolkning af effektivitetsmålsætningen, arbejdsmiljøet og ledelsespolitikken var ikke forskellig fra LO-medlemmernes. Det virksomhedsøkonomiske rationale trådte i baggrunden ved formulering af lønarbejderinteresser: Investeringer i arbejdsmiljø gik forud for hensynet til økonomien.

**Materialet bekræfter heller ikke antagelsen om, at tilslutning til DKF udtrykker afstandtagen til at anvende faglige kampskridt**. I modstrid med DKF's vedtægter tog DKF'ere initiativ til eller støttede op om faglige møder og strejker, samt anerkendte demokratiske flertalsafgørelser i disse fora. Skillelinjen på spørgsmålet om at anvende faglige kampskidt gik ikke mellem de to medlemsgrupper, men ned igennem begge medlemsgrupper i DKF og LO. På spørgsmålet om at udtrykke ubetinget solidaritet med andre i sammenlignelige situationer var DKF'erne klart mere forbeholdne og i mindre grad forpligtet på denne klassiske solidaritetsforståelse. **Men skarpt optrukne skillelinjer mellem LO-organisationerne og DKF genfindes altså ikke nødvendigvis på arbejdspladsniveauet.** Erfaringer, vurderinger og holdninger er ikke helt forskelliggjorte efter organisationstilhørsforhold, men kan også være sammenfaldende. Hermed aftegner der sig nye forståelser af muligheden for fællesskabsdannelser på arbejdspladserne, de holdningsmæssige og værdimæssige forskelligheder uimodsagte.

Endvidere er det bemærkelsesværdigt, at **der ikke var en kollektiv offentlighed, der drøftede organisationsspørgsmålet.** DKF-medlemmer kendte kun hinanden tilfældigt. Der var ingen organiseret aktivitet for rekruttering. Den foregik kun sporadisk og uofficielt vis á vis kolleger.

Forklaringen er, at DKF'erne ikke så medlemskabet som et villet fagpolitisk alternativ. De begrundede umiddelbart medlemskabet med et billigere kontingent. Men medlemskaberne kan uddybende ud fra de livshistoriske interviews forklares ved, at DKF'erne orienterer sig stærkere mod liberalistiske værdier og det personlige frihedsbegreb, som stammer fra deres socialisation. De beskrevne ambivalente og kritiske holdninger på foreningsspørgsmålet (jf. 14.2.1) spiller også ind. Den manglende offentlighed må også ses på baggrund af holdningsforskelle mellem LO-medlemmerne til organisationsspørgsmålet. De kunne derfor ikke optræde med en fælles linje. Langt hovedparten af LO-medlemmerne mente, at DKF'erne "nassede" på fællesskabet. Men flertallet anså ikke spørgsmålet som særligt vigtigt. Andre satte foreningsfriheden højst. Mens andre igen anså spørgsmålet som så væsentligt, at de enten ønskede at overbevise eller tvinge DKF'erne til medlemskab. Dette blev det officielle kollektivs opgave, som betjente sig af en flerstrenget strategi for medlemshvervning.

Endelig er det bemærkelsesværdigt, at et argument om, at en "enhedsorganisation" kunne stille kollektivet stærkere ift. ledelsen, ikke blev systematisk fremført, og ikke syntes at være kendt blandt alle DKF'ere. I det officielle arbejderkollektiv var der ikke enighed om, hvorvidt arbejderkollektivet svækkes af et stort "uorganiseret" element. Ét synspunkt i det officielle kollektiv argumenterede for, at den utilstrækkelige tilslutning og dermed en dårligere styrkeposition svækker gennemslagskraften i forhandlingsorganerne. Et andet synspunkt argumenterede imod en svækket position. Argumenterne her var, *at* der var opbakning fra alle industriarbejdere i de givne forhandlingssituationer inkl. DKF'erne, *at* der ikke forekom en omgåelse af beslutninger og forhandlingsresultater fra DKF'ernes side, og *at* betydningen af det lokale styrkeforhold blev mindre sideløbende med tillidsrepræsentantnetværkets opbygning på tværs af kollektiverne i koncernen.

**Konklusionen på strategien for at organisere DKF'erne er:**
- **det normative argument** om, at alle bør være medlem for at bidrage til den organisation, der fremskaffer det kollektive gode, havde ingen appel hos DKF'erne. Her vejede deres ambivalente og kritiske indstilling til fagbevægelsen, den personlige foreningsfrihed og følelsen af at bidrage fuldt ud som kolleger i arbejdsfællesskaberne tungere. Omvendt kunne 'free rider' argumentet som et egoistisk argument ikke hævdes i en kollektiv dialog. **Et normativt pres** kan dog ikke definitivt afvises som strategi. Det havde virkning for en af de potentielle DKF'ere i en situation, hvor han ønskede tilslutning til et for ham eftertragtet faglært fællesskab, og han meldte sig derfor over i en LO-fagforening.
- **at understrege det kollektive ved en uofficiel eksklusivaftale** er i overensstemmelse med Olsons teori om, at ikke-medlemmer må hverves gennem bl.a. tvangsmæssige foranstaltninger, og ikke kan tiltrækkes af ideer og politiske mål. Denne strategi kom til kort, fordi den var afhængig af koncernledelsen.
- **at kollektivt forhandlede goder blev forbeholdt LO-medlemmerne**, blev ligeledes afvist af ledelsen. Denne delstrategi stod desuden i modsætning til menige SID'eres argumenter om lighed og sammenhold på arbejdspladsen uanset organisationstilhørsforholdet.
- **at understrege det individuelle ved at yde en service til den enkelte, så medlemskabet bliver fordelagtigt ud fra en individuel nyttebetragtning** korresponderer med Olsons biprodukt-teori: Fagforeninger kan tiltrække medlemmer ved at udvikle individuelle selektive produkter. Denne strategi blev problematiseret, da industriarbejdere, der meldte sig ind i DKF og Fagforeningen Danmark, efter tillidsrepræsentanternes vurdering fik en ligeså tilfredsstillende service her. Dette

bekræfter kritikken af Olsons biprodukt-teori: Konkurrerende organisationer, der ikke har omkostninger forbundet med at producere det kollektive gode, kan producere og markedsføre de selektive billigere og derved tiltrække medlemmer.
- **at understrege det kollektive gennem dialog om at definere og nå mål**. Strategien udmøntedes i overvejelser om at oprette en faglig klub efter TR/SR-gruppens reorganisering midtvejs i arbejderkollektivets levetid, men strategien blev ikke afprøvet. Da beskæftigelseskonjunkturerne vendte, blev interessetolkningerne nogle andre, og interessevaretagelsen antog en anden og mere defensiv karakter. Således pressede massefyringsrunderne det officielle arbejderkollektivs rekrutteringsperspektiv og opbygningsperspektiv i baggrunden.
- **at understrege både et tvangsmæssigt aspekt, et individuelt aspekt og et kollektivt aspekt ved hjælp af en organisation** fik en betydning. SID'erne kunne via overenskomstmonopolet og den officielle repræsentationsstruktur yde maksimal indflydelse på TR/SR-valgene. De kunne samtidig gennem denne repræsentationsstruktur tilbyde interesserede industriarbejdere selvudfoldelse og mening ved at beklæde et tillidshverv i kollektivet. To unge industriarbejdere skiftede således fra DKF til SID som forudsætning for at modtage valg til TR og SR fra deres kolleger.

### 14.2.4 Fagpolitiske læreprocesser

Konklusionen på spørgsmålet om fagpolitiske læreprocesser er, at med decentraliseringen af beslutningskompetencer og med de nye ledelsespolitikker, der implementeres, er kravene forøget til at tolke på de nye betingelser og nydefinere interesserne. De fagpolitiske læreprocesser er langt fra formaliserede, og foregår afhængig af: 1) de livshistoriske forudsætninger/individuelle evner, 2) den kollektive proces, 3) de magtmæssige begrænsninger og 4) de forskellige horisonter, man kan få øje på. Denne tematik kan opfattes som 4 optikker, der nu lægges ned over de analyser, der er lagt frem i undersøgelsens empiriske del.

*Ad. 1 De livshistoriske forudsætninger:* Individuelle læreprocesser eller blokeringerne heraf er gennem subjektivitetsanalyserne draget frem ved at skildre ekstreme udfald: Det gælder de basisinitiativer, som industriarbejdere med særlige livserfaringer/kompetencer med succes satte i værk, når det officielle aftalesystem ikke realitetsbehandlede dem, eller når de tillidsvalgte ikke kunne befordre et resultat. Det gælder endvidere industriarbejdere i en modsætningsfyldt situation mellem "de" og "vi", som enten marginaliseret talsperson, fagpolitisk ambivalent Lean-ansvarlig eller kollektivistisk talsperson, der reflekterer opbrud i normsætninger og klassebevidstheder.

*Ad. 2 Den kollektive proces:* At indfange og begrebsliggøre læreprocesser er også analytisk at kunne indfange historiske og processuelle forløb i kontekst, dvs. hvordan erfaringer, tolkninger og refleksioner modnes og tager form. Illustrativt herfor er holdninger til samarbejde og konflikt i virksomhed A. Her blev den konfliktende kollektivisme vakt til live igen, men ikke som en tilbagevenden til "strejker for småting" i den gamle fabrik. Disse industriarbejdere havde været igennem en erkendelsesproces, hvor de sætter de tidligere, og i deres øjne nu mindre konflikter, i perspektiv med de gennemgribende forandringer, der finder sted i den nye fabrik. Og som de igen forholder til de konkrete erfaringer, der er gjort med den nye forsøgsvis mere samarbejdsorienterede linje, som erfares som for eftergivende. I forenklet form kan erfaringsdannelsen i den ny fabrik fremstilles fra den første periodes "pionerånd" for at opbygge en ny fabrik med midlertidig accept af arbejdsmiljø/arbejdsvilkår under standarder og til gradvis revurdering af ledelsespolitikken, da

investeringer i vilkår udebliver, og presset for øget fleksibilitet vokser. Den konfliktende kollektivisme blev aktuel i en ny betydning.
Den kollektive proces understøttes af organiseringsformer, der udgør en bredere refleksionsbasis for læreprocesser, hvor de væsentligste er:
- aktivitetsstruktur i virksomhed A, oprettet i et samarbejde med ledelse, hvori indgik en høj andel, skønnet en fjerdeldel, af industriarbejderne. Aktivitetsstrukturen gjorde industriarbejdere interesseret i deres arbejdsplads og sikrede arbejderkollektivet medbestemmelse. Der fandt også en udvikling af individuelle positioner sted i Lean-udvalgsstrukturen. På denne baggrund argumenterede nogle af industriarbejderne for et kollektivt forum, der kunne afklare og koordinere kollektivets interesser.
- repræsentantorganiseringer; som organiseringsform særligt eksemplarisk i virksomhed B, hvor lederskabet organiseredes i en fast TR/SR-gruppe uden formel rangorden, for at støtte den enkelte samt koordinere og opnå maksimal indflydelse. Hermed brydes med en hierarkisk beslutningsstruktur i arbejderkollektivet.
- uofficielle offentligheder var livskraftige i begge kollektiver. Men i og med, at alle industriarbejderne i virksomhed B aldrig fysisk var samlet, fik offentligheder i det uofficielle kollektiv større betydning her; både i og på tværs af arbejdsfællesskaberne. Det vidner de meget enslydende interessetolkninger om. Arbejdsfællesskaberne blev også i begge offentligheder i nogen grad inddraget formaliseret: i virksomhed A med faste mødeintervaller, der leverede indspil til de valgte repræsentanter i aktivitetsstrukturen; i virksomhed B som afstemningerne om forhandlingsresultater efter diskussion.

*Ad. 3 De magtmæssige begrænsninger:* I virksomhed B befandt det officielle kollektiv sig i en afmagtsituation pga. de strukturer, koncernen indlejrede samarbejds- og forhandlingsrelationerne i. Uenighederne om de elementære spørgsmål kan fortolkes sådan, at tillidsrepræsentanters energi bindes til ”småting”, mens større spørgsmål opleves som vanskeligere tilgængelige for interessevaretagelsen og udblændes tendentielt. Sideløbende hermed fortolkes samarbejdssituationen på en ambivalent måde som hhv. mægtiggørelse og afmagt, og ledelsesstrategien som hhv. gammeldags/uprofessionel eller bevidst strategi. Disse forståelser, praksisformer og ambivalenser indeholder både rutiniserede og overskridende momenter, og nogle af dem forbliver uafklarede. De tillidsvalgte bliver imidlertid ikke stående ved disse positioner, og den kollektive læreproces ender op i, at de tager initiativ til tillidsrepræsentantnetværket, og dermed overskrider nogle af de magtmæssige begrænsninger. Generelt peger undersøgelsen imidlertid på, at de magtmæssige begrænsninger har store konsekvenser for både interessevaretagelsen og de læreprocesser, der finder sted: Effektivitetsmålsætninger, virksomhedsoverdragelser, afskedigelsesrunder, teknologianvendelser og arbejdstidsfleksibilitet opleves problematiske og vanskelige at opnå medbestemmelse i forhold til.

*Ad. 4 De to horisonter:* Leithäusers teori om tema-horisont skemaer er anvendt til at forstå, at der altid vil være en handlingspalet af muligheder i en kontekst på et givet historisk tidspunkt. Kontekst og erfaringer genererer bestemte horisonter og de muligheder, man kommer til at se.
Undersøgelsen har fulgt de tillidsvalgte i virksomhed B i to kontekster med tilhørende erfaringer, specifikke ambivalenser og potentielle læringsmuligheder: *dels* i fabrikken, med de fundne erfaringer fra samarbejdet med ledelsen og den fagpolitiske praksis, der her ses som mulig, og *dels* på erfaringskonferencen, med dens relative frirum til anderledes diskussioner og forestillinger

stadig med udgangspunkt i fabrikkens kontekst. I fabrikkens kontekst formulerede de tillidsvalgte ift. lukningssituationen forestillinger om produktionens samfundsmæssige betydning for miljøvenlig energiproduktion. Men da ledelsen sagde nej til forslag om alternativ produktion, gik de ikke videre til fagbevægelsen eller det politiske niveau. Forestillinger om økonomisk, teknologisk og politisk realitetsmagt blev dominerende, og lukkede horisonten for de tillidsvalgte og kollektivets uofficielle offentlighed. På erfaringskonferencen skabtes et andet rum, der relativt neutraliserede forestillinger om realitetsmagt og objektiv økonomi. Her pegede nogle af de tillidsvalgte på, hvordan lukningen kunne udskydes ved at gå sammen fagpolitisk med de andre arbejdspladser og henvende sig på det politiske niveau for en samlet løsning for branchen. I en læringsteoretisk optik er erfaringen fra konferencen, at der blev organiseret et nyt forum, der diskuterer en virksomhedsnær politik med udgangspunkt i hverdagserfaringerne, og hvor læringspotentialerne lå hos de tillidsvalgte selv.

### 14.3 Hvad forklarer arbejderkollektivet?

Efter således at have fremlagt undersøgelsens empiriske resultater vil jeg herefter samle op på de forklarende elementer, der gør arbejderkollektivet muligt.

De givne koncernledelsers **forhåndsstrukturering af magten og fokus på profitmaksimering** for at styrke konkurrencepositionen skaber vedvarende et pres på arbejdskraften. Dette pres bevidstgør industriarbejderne om vigtigheden af kollektive sammenhold, organiseringer og kollektive sikringer. Former for social kontrol og pres fremstår som klart registrerbare vilkår/problemer i de individuelle beretninger. I den forstand befinder industriarbejderne sig ikke i en kvalitativ ny samfundsform uanset de fundne forandringer, der følger af skiftene fra fordistiske til postfordistiske produktionsmåder.
De fundne modsætninger i de givne virksomheder kan heller ikke reduceres til økonomiske fordelingskonflikter. Lønkonflikter forekommer, men utilfredshed med løn er ikke udbredt hos de fleste. Andre spørgsmål om arbejdsmiljøstandarder, effektivitetsmålsætninger, fleksibilitetsformer, rationaliseringer, og ansættelsesbeskyttelse er primære. De fundne uddelegeringer, resubjektiveringer og demokratiseringer ændrer ikke ved, at der er kontinuitet i magtforholdene. Det er kapitalisme som fundamental kategori, der bærer modsætningerne videre, ved hjælp af nye regimeformer. De implicitte forudsætninger i Lysgaards teori om "det teknisk-økonomiske system" kan hermed gøres eksplicitte: Marx' understregning af akkumulationstvangen og Webers begrebsliggørelse af det målrationelle bureaukrati bliver forklarende for arbejdsgivernes strategier og adfærd samt for, at lønmodtagere med helt forskellige livshistorier, baggrunde og værdier danner, vedligeholder og udvikler kollektiver. Uanset produktionens stoflige karakter er kapitalakkumulationen den væsentligste udviklingsdynamo for virksomhederne formidlet af virksomhedsbureaukratiets ledelsesret og afskedigelsesret som magtressourcer. Men det kan ikke forstås uden relationen til arbejdsgivernes konkrete strategier og adfærdsmønstrer.

**Produktionsorganiseringens fastlagte kollektive karakter** er ligeledes en forklarende faktor. Arbejdsfunktioners og produktionsled indbyrdes afhængighed og organisering indenfor rammerne af en Just-in-Time produktion, samt dennes standardiserings- og akkrediteringssystemer reducerer valgmuligheder for arbejdet og for individuelle og kollektive funktionelle og tidsmæssige råderum. Endvidere kan der peges på **den givne industriproduktions samarbejdende karakter,** hvor de ansatte arbejdsorganisatorisk og socialt er henvist til hinanden i arbejdsfællesskaber, hvor sociale

kompetencer også opskrives. Herigennem er afsat nogenlunde ensartede målrationelle funktioner og sammenlignelige vilkår, der muliggør fælles forståelser. De fundne egennyttige og ikke-kollektivt godkendte praksisformer skal der ikke ses bort fra. Men individualisme og konkurrencementalitet er ikke alment forekommende træk ved kulturen.

Forklarende for kollektiviteten er endvidere **arbejdsfællesskaberne,** som findes udbredt på arbejdspladserne. De er den sociale grundenhed i mange industriarbejderes arbejdsliv. Det er i arbejdsfællesskabernes uformelle kommunikation, at den enkelte forholdes fælles pligter, hvor der udvikles loyalitet eller socialt ansvar, og hvor ønsker og interesser tematiseres i forhold til en arbejdsgiverside. Hvad enten dette begrebsligt skal forstås ud fra Lysgaards "kollega-grupper" som grundenhed i arbejderkollektivet eller som løst koblede organiseringsenheder med henvisning til Zolls begreb om "hverdagssolidaritet" i de nære fællesskaber, så er disse fællesskaber også vigtige for, at der sker en samordning af interesser i et større kollektiv. Af vigtighed for dannelsen og vedligeholdelsen af kollektiver er ligeledes kvaliteten af **den forpligtigende gruppe i kollektivet,** dens talent for social organisation samt evne til at tolke og samordne de forskellige interesser og fremføre dem på forhandlingsplanet. Denne gruppe findes generelt på de undersøgte arbejdspladser - som enten fast etableret organisation med anerkendte valgte repræsentanter eller uofficielle talspersoner i de mindre virksomheder.

Fremhæves må også den dansk/skandinaviske reguleringsmåde for arbejdsmarkedet. Denne reguleringsmåde er en vigtig institutionel støttepille for arbejderkollektivet. **Overenskomst- og aftalesystemet** og den heri stadfæstede organisationsret garanterer gennem formelle procedurer og rettigheder lønmodtagernes ansættelsesgrundlag samt deres valg af legitime repræsentanter for kollektivet (dog først ved mindst 6 ansatte). Det centrale overenskomst- og forhandlingssystem får herved en vigtig betydning for konstitueringen og opretholdelsen af et officielt kollektiv, der igen sikrer legitimiteten af det uofficielle kollektivs problemtolkninger og interesser. Ligeledes må **den kollektive arbejdsløshedsforsikring** medregnes som institutionel støttepille: Det kollektive forsikringssystem mindsker konkurrencen mellem arbejdstagerne og dermed presset på et kollektiv. Systemet har desuden en organiserende effekt. Sammenkoblingen af fagforeningsmedlemskabet og a-kassemedlemskabet anses fortsat for ønskelig blandt hovedparten af industriarbejderne. Dermed bidrager det kollektive arbejdsløshedsforsikringssystem til at opretholde den høje faglige organiseringsgrad. På lignende vis må **velfærdsstatslige reguleringer** (lovgivning og sociale ordninger) tillægges betydning. De stadfæster lønmodtagerrettigheder og fastlægger regler for, hvordan aktører på virksomhedsplanet indgår i forhandlinger om implementering af lovgivning og ordninger samt administrationen heraf. Reguleringsmåderne medvirker hermed til ansvarliggørelse af parterne i det lokale forhandlingssystem. IR-systemet og velfærdsordninger er således væsentlige forklaringselementer.

### 14.4 Afhandlingens teoretiske bidrag

Sluttelig kan vi vende os mod de teoriproduktive ambitioner for afhandlingen. Blev de indfriet? Afhandlingens teoretiske bidrag indeholder på baggrund af teoridiskussion og analyse følgende præciseringer til **Lysgaards teori om arbejderkollektivet:**

1) Om **fællesinteresser/modstridende interesser:** "Ansættelsens dilemma" mellem beskyttelses- og beskæftigelsesinteresse transformeres op på kollektivplanet. Arbejderkollektivet har dermed

fælles interesser med ledelsen i at "få virksomheden til at køre". De to systemer er altså ikke helt modstridende. Arbejderkollektivet er ikke kun forsvarspræget og forskansende, men interessemæssigt også proaktivt og optaget af at afbalancere beskæftigelsesinteressen og beskyttelsesinteressen i den fortløbende problemtolkning. En underbetoning af fællesinteresserne hensætter kollektivet til et aktionsfællesskab, der ubønhørligt forskanser sig overfor ledelsen. Det er ikke en retvisende anvendelse af Lysgaards teori.

2) Om **homogenitet/differentiering:** Arbejderkollektivet skal ikke teoretisk forstås som ensliggjort og homogeniseret masse. I idealtypen er kollektivet differentieret. Homogenitet er kun en blandt flere udfaldsmuligheder, hvilket understreger proces- og mulighedsaspektet, med henvisning til Lysgaard, Thompson, Vester og Offe.

3) Om **institutionaliseringen:** Lysgaard underbetonede det officielle kollektiv og den formelle interessevaretagelse, som han ikke skrev særlig stærkt ind i sin teori. Det er nødvendig at gøre med institutionaliseringen, når vi taler om aktuelle danske/skandinaviske forhold, og når TR-rollens systemiske modsætningsfuldhed medtænkes. Derfor skal der også tydeligere sondres mellem det uofficielle og det officielle arbejderkollektiv.

4) Om **uofficielt/officielt kollektiv:** Lysgaards sondring mellem det uofficielle kollektiv som kulturelt reproducerende element og det officielle kollektiv som det strategisk tænkende og tilpasningsorienterede element kan ikke opretholdes. Begge kan indeholde fornyede/politikudviklende hhv. konserverende/reproducerende træk. Det uofficielle kollektiv indeholder skæbnebestemte subkulturelle træk, men kan ikke reduceres hertil. Det eksisterer også som selvbevidst kollektiv aktør, og rummer fornyende og proaktive elementer. Dertil kommer - fra andre sociale grupper - lønmodtagere, som udtrykker kollektivitet på en mere aktivistisk og basisorienteret måde, delvist uafhængig af det officielle kollektiv og ved hjælp af deres anderledes uddannelseskompetencer.

5) Om **tilslutning:** På baggrund af de åbne organisationsforhold i virksomhed B præciseres det, at tilhørsforholdet til arbejderkollektivet kan være mere betydningsfuldt end organisationsforholdet. Det uofficielle arbejderkollektiv kan eksistere uanset organisationstilhørsforhold. Fagpolitiske differentieringer følger ikke nødvendigvis fagforeningsmedlemskaberne, og det officielle kollektiv kan være alles repræsentation.

6) Om **magtforhold:** Kollektivets styrke på magtplanet måles ikke alene - som hos Lysgaard - gennem tilslutning, kontrol og talent for social organisation, dvs. som organisatoriske magtressourcer. Styrken udtrykkes også gennem bevidsthed om placering i produktionen, dvs. som strukturel magtressource ud fra Wright. Lysgaards og Wrights tilgange er imidlertid begge utilstrækkelige til at begribe moderne sofistikerede, diskursive og skjulte magtteknikker, indlejret i de givne ledelsesformer, postfordistiske produktionsmåder og i de offentlige diskurser. Der må udvikles et flerdimensionalt magtbegreb, hvad denne undersøgelse kun i begrænset omfang bidrager til. Gennem anvendelsen af Bourdieus begreb "symbolsk magt" er søgt forklaret dominerende gruppers evne til at opnå accept af samfundsmæssig underordning, konkret i forhold til industriarbejderes manglende tro på at kunne matche beslutningstagere og veluddannede i en offentlig debat om industriudvikling. Og gennem udvikling af Aagaard Nielsens "realitetsmagtbegreb" er søgt

forklaret, hvorfor virksomhedens økonomi og teknologi fremstår som objektiv og utilgængelig for fagpolitisk interessevaretagelse og politiske beslutninger.

7) Om ”**systemegenskaber” og mekanismer:** De implicitte forudsætninger for Lysgaards teori om ”det teknisk-økonomiske system” kan gøres eksplicitte ved Marx’ understregning af akkumulationstvangen og Webers begrebsliggørelse af det målrationelle bureaukrati.

8) Om **interessebegrebet:** I Lysgaards teori er interessebegrebet ikke nærmere defineret. Det må gøres aktivt som relationelt begreb og som handlingsbegreb.
Som **relationelt begreb** defineres interessen som relationer mellem individerne og deres erfaringer. Den produceres gennem kommunikation og interaktion indenfor bestemte sociale rammer, som er historisk givne. Interessebegrebet udtrykker formidlingen af relationer: det er gennem relationerne, at man definerer interesser i forhold til de andre, enten sammen med, eller over for.
Som **handlingsbegreb** for, hvordan ønsker omsættes til forestillinger om, hvordan ønsker realiseres, samt handling for deres realisering. Som det er vist gennem undersøgelsen, bevirker mange forskellige forhold, at industriarbejderne ikke etablerer forbindelse fra ønsker til interesser og fra interesser til handlinger, eller at de går fejl af deres interesser. Af mange mulige faktorer, der virker for tilbageholdelse/opgivelse af ønsker/transformation til interesser, udpeger undersøgelsen: manglende information, manipulation, magtforhold og magtmekanismer, tro på skæbnebestemt liv, ikke-erkendte betingelser, ikke kendte alternativer, samt udvikling af ambivalenser og forsvarsmekanismer.
At tale om industriarbejderinteresser er ikke at tale om én fælles interesse, men om sammenfaldende interesser på nogle spørgsmål og divergerende interesser på andre spørgsmål, samt individuelle og gruppemæssige særinteresser over for andre særinteresser. Forskellige rationalitetsformer kan ligge til grund herfor på individualisme-kollektivisme dimensionen (egoisme, individualitet, kollektivitet og solidaritet). Disse former er ikke entydigt fast afklarede og uforanderlige gennem hele livet. De konfronteres løbende på baggrund af indvundne erfaringer, den sociale interaktion og de dominerende diskurser på samfundsplanet, og herigennem forandres de.

9) Om **fagpolitiske læreprocesser:** Interessebegrebets ”slutfacit”, interessetolkningerne (og handlinger herfor), er tæt forbundet med begrebet ”**fagpolitiske læreprocesser”**. Begrebets fokus er både planlagte og spontane, og bevidste og ubevidste processer, der fører til rutiniserede eller overskridende læreprocesser. Dette læringsbegrebet kunne være udviklet og anvendt mere aktivt og differentieret i afhandlingen. Det er anvendt ud fra to vinkler: Lysgaards interaktions- og kommunikationsformer, som leder frem til problemtolkningsprocessen, og Leithäusers, Becker-Schmidts og Negts subjektive tilegnelsesformer, som beskæftiger sig med forsvarsmekanismer, ambivalent bevidsthed, alternaive horisonter, og om at begribe samfundet i sin helhed. Læringsbegrebet må: 1) præcisere de særegne forhold i kontekst, der hindrer eller muliggør sammenhænge mellem erfaringer, erkendelser og handlinger, 2) klargøre begrebets relationelle karakter således, at de individuelle og kollektive læreprocesser bliver set som forbundne, om end ikke identiske, 3) understrege begrebets procesperspektiv, hvor der indsamles viden om de historiske forudsætninger for de aktuelle læreprocesser, samt at aktuelle begivenheder og tolkninger ses i et længere tidsperspektiv og 4) definere begrebet substantielt, dvs. at dets genstand er, hvordan individer i arbejdspladskontekster bliver bevidste om og handler for interesser.

Med disse tilføjelser har Lysgaards teori vist sig at være en produktiv teori at tage afsæt i. Lysgaard opdagede Homans' teori om samspilsprocesser i en smågruppe og denne smågruppes relationer til det ydre miljø omkring den. Han byggede med inspiration fra Roethlisberger & Dickson smågruppens tilstedeværelse ind i et større kollektiv, og det større kollektiv ind i virksomhedssystemet med dets både fælles og modstridende interesser. Undersøgelsen har vist, at alting ikke kan forstås via individualiseringstesen. I stedet har teorien udsagnskraft om de individuelle og de kollektive faktorer, og har - trods skift i produktionsformer - vist sig at være en relevant ramme for forståelsen af det kollektive, suppleret med anden teori.

### 14.5 Afhandlingens praksisrelevans

Projektet fremlægger en række barrierer for fagpolitiske læreprocesser og diskuterer, hvordan de kan bearbejdes og overvindes. Projektet organiserede efter lukningen af virksomheden et relativt frirum for tillidsvalgte i virksomhed B i form af en erfaringskonference, hvor refleksion og diskussion af praksis i fabrikken fandt sted (jf. kap. 8.8). Baggrunden var en konkret forståelse for, hvor vigtige erfaringer disse tillidsvalgte på denne særlige virksomhed havde at diskutere og afklare sig omkring samt formidle dem videre til en bredere kreds i fagbevægelsen. Konferencen fik skabt en læringssammenhæng, der kom på afstand af magtmæssige forhold og rutiniserede forestillinger på en samtidig konkret måde, med afsæt i de både givtige og vanskelige vilkår og situationer, det fagpolitiske arbejde havde stået i, mens de var i fabrikken. Der udvikledes nye fagpolitiske ideer og forslag til en arbejdspladsnær politik for tillidsvalgte, herunder om virksomhedslukningen, de åbne organisationsforhold og fagbevægelsens interessegrundlag. De fagpolitiske ideer og forslag er ingen facitliste, men kan give inspiration til fagbevægelsens politikudvikling.

## Abstract

This Ph.D. dissertation discusses the interests of Danish industrial workers, how the interests are formed and what their content is, viewed from inside of the plants. The conduct of interests by the workers' collective during the process of industrial change is in focus. The background to the research is the decentralization of the Danish system of general agreements. Decisions on wages and working conditions are put to local negotiations in the plant. At the same time the character of the working conditions in the plants are changing. The managements direct their efforts to increased flexibility and new methods of production are introduced.

In this dissertation it is an assumption that the collectivism does not disappear but is preserved and developed. The classical workers' collective had and has its forms of defence, protection and learning processes. But the collective is exposed to pressure by the processes of change, and under this pressure its conduct of interests is going to change.

The approach of the research combines an analysis of Industrial Relations from inside the plant with an analysis of subjectivity. The material of data is developed from case studies in two industrial plants.

The main question of the research is:
*What characterizes the interests and the conduct of interests of industrial workers?*

*The focus is upon the foundation and intentionality of the interests, the social and cultural norms, the trade union strategy of the workers' representatives in the plant, and upon learning processes.*
*The research involves the structural and institutional conditions, the social and cultural context, and the subjective life experience.*

Rooted in critical theory and critical realism a theory of the collective processes of workers is created from the theory of the workers' collective by Sverre Lysgaard, the contribution on collective learning processes by E. P. Thompson and by Michael Vester, and the contribution on resources of power by E.O. Wright.
Theory of individual and collective action is developed by a discussion of the rational choice theory by Mancur Olson.
Theory of the subjectivity is developed from critical theory by Thomas Leithäuser.
Theory of the industrial changes is developed from the Scandinavian sociology of labour and from the tradition of Industrial Relations.

The results of the research are:
The collective interests of workers are embedded in a process of concern construction and a strategy of internationalization by the company. The concern management is at distance from the relations of production in time and space. But the management uses a centralized structure of decisions to rule the economy, technology, work organization and human relations. The mode of production is

not like post-Fordism but it is a mixture of new-Taylorism, targets of efficiency, Lean Production, forms of flexibility and HRM.

The strategies of internationalization are based upon comparison of concern branches to promote targets of efficiency or to outsource production. The Danish system of general agreements is partly decentralized. But mechanisms of consensus and of regulation of conflict have not been decentralized to the local plants and are dependent of traditions and strength of relations.

These conditions are the occasion of a learning process among industrial workers and their representatives. The learning process has its source from concrete experiences of an unsatisfactory negotiation or from forms of pressure upon the conditions of work.
The workers' collectives modify the asymmetrical relation of power through national and international activity, thereby transcending the local work place. This kind of network expresses a classical way of organizing. The Danish trade union movement has a tradition of activity that transcends the local work place.

From a theoretical point of view it makes sense to look at the workers' collective as a unity, and as a living organism that via interpretation of problems continuously seeks to define and obtain goals. The workers' collective consists of an unofficial part that sets regulations of the production and the relation to the superiors. The official part of the workers' collective consists of the workers' representatives, the shop stewards, that negotiate with the management.

The research is designed as an extreme case study, following Flyvbjerg. The research follows two workers' collectives. One is rich in traditions and has strong resources of power; in this case the focus is upon the meeting in between the workers' collective and the flexibility and Lean Production. The other workers' collective is newly established. It has a high proportion of free riders; the research follows how the conduct of interests is difficult because of the process of concern construction and the flexible production. In this case the focus is upon 1) how the unorganized workers take part in the workers' collective, and 2) how the shop stewards build an intern organization and forms a network of shop stewards in the concern.

# Litteratur


Abrahamsson, Bengt: Konfliktkontrol och konfliktlösning. Stockholm. 1967.

Alheit, Peter: Det biografiske spørgsmål. Social Kritik nr. 36. 1995.

Alvesson, Mats & Kaj Sköldberg: Tolkning och reflektion. Studenterlitteratur. Lund. 1994.

Andersen, Anders Siig, Betina Dausien & Kirsten Larsen (red): Livshistorisk fortælling og fortolkende videnskab. Roskilde Universitetsforlag. 2005.

Andersen, Heine: Rationalitet, velfærd og retfærdighed. Nyt Nordisk Forlag. København. 1988.

Andersen, Heine: Funktionalisme i samfundsvidenskaberne og i organisationskultur-teorier. Samfundslitteratur. København. 1989.

Andersen, Heine: Individualisme og kollektivisme i samfundsvidenskabelige traditioner, s. 7-29, i Grus nr. 35. Aalborg. 1991.

Andersen, Linda: Facader og facetter. Modernisering og læreprocesser i socialpædagogik og forvaltning. Ph.d. afhandling. Roskilde Universitetsforlag. 1999.

Andersen, Pernille Tanggaard: Retten til at vælge fællesskab. Ph.d. afhandling. Institut for Historie, Internationale studier og Samfundsforhold. Aalborg Universitet. 2003.

Andersen, Svend Aage: Arbejderkultur i velfærdssamfundet. SFAH skriftserie nr. 39. København. 1997.

Andersen, Søren Kaj: Medarbejderindflydelse mellem decentralisering og globalisering. FAOS forskningsnotat nr. 56. København. 2005.

Andersen, Vibeke: Moderne management og kollektiv interessevaretagelse, s. 115-136 i Ida Bering (red): Ude af trit - forandringer i arbejdsliv og fagforeningsuddannelse. Roskilde Universitetsforlag. 2000.

Baethge, Martin: Arbejde og identitet hos unge, s. 227-248, i Birger Steen Nielsen mfl. (red.): Arbejde og subjektivitet. Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen. RUC. 1993.

Bauman, Zygmunt: Fællesskab. Hans Reitzels Forlag. København. 2002.

Bay, Thomas, Rasmus Juul Møberg & Morten Lassen: Lønmodtagerne i tiåret 1992-2002. Konstans eller forandring. CARMA. LO-dokumentation. København. 2005.

Bhaskar, Roy: Reclaiming reality. Verso. London. 1989.

Bhaskar, Roy: A Realist Theory of Science. Verso. London. New York. 1997.

Beck, Ulrich: Risikosamfundet. Hans Reitzels Forlag. København. 1997.

Beck, Ulrich: Fagre nye arbejdsverden. Hans Reitzels Forlag. København. 2002.

Becker-Schmidt, Regina: Kvinarbete på fabrik - yrkessocialisation som læreproces?, i Kvinnovidenskabeligt Tidsskrift nr. 2. 1979.

Becker-Schmidt, Regina: Modsætningsfyldt realitet og ambivalens, s. 164-198, i Udkast nr. 2. 1982.

Becker-Schmidt, Regina & Gudrun-Axeli Knapp: Vi har ikke et minut, det er minutterne, der har os, s. 161-195, i Birger Steen Nielsen mfl. (red): Arbejde og subjektivitet. Roskilde Universitetscenter. 1994.

Bering, Ida, Jens Christian Nielsen & Finn Sommer (red): Ude af trit - forandringer i arbejdsliv og fagforeningsuddannelse. Roskilde Universitetsforlag. 2000.

Bering, Ida: Når det dårlige arbejde også er godt. Ph.d. afhandling. Institut for uddannelsesforskning. RUC. 2002.

Bild, Tage, Henning Jørgensen, Morten Lassen & Morten Madsen: Sikke nogen typer … Rapport over en interviewundersøgelse blandt medlemmer af LO-forbundene. CARMA. Aalborg. 1993.

Bild, Tage, Henning Jørgensen, Morten Lassen & Morten Madsen: Fællesskab og forskelle. Sammenfatningsrapport fra APL-projektet. CARMA. Aalborg. 1993.

Bild, Tage, Henning Jørgensen, Morten Lassen, Jens Lind & Morten Madsen: Lønarbejdere mellem individualisme og kollektivisme, s. 81-113, i Grus nr. 40. 1993.

Bild, Tage, Henning Jørgensen, Morten Lassen & Morten Madsen: Har fagforeningerne en fremtid?, s. 43-57, i Økonomi & Politik, nr. 4. 1994.

Bild, Tage, Charlotte Hansen, Henning Jørgensen, Morten Lassen & Morten Madsen: Mellem arbejdsplads og politik. Tillidsrepræsentanter i HK. CARMA. Aalborg. 1997.

Bild, Tage, Emmett Caraker, Henning Jørgensen, Morten Lassen, Rasmus Juul Møberg og Steen Scheuer: Arbejdsliv og politik - signalement af lønmodtagere i det 21. århundrede. CARMA. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København. 2007.

Bottrup, Pernille: Læringsrum i arbejdslivet – et kritisk blik på Den lærende organisation. Ph.d. afhandling. Roskilde Universitetscenter. 2001.

Bottrup, Pernille: Læringsrum i arbejdslivet, s. 53-71, i Arbejdsliv nr. 2. 2001.

Bredsdorff, Nils: Diskurs og konstruktion. Forlaget Sociologi. 2002.

Borg, Vilhelm: Industriarbejde og arbejderbevidsthed. Røde Hane. København. 1971.

Bourdieu, Pierre: Symbolsk makt. Pax Forlag. 1996.

Bourdieu, Pierre et al (ed.): The Weight of the World. Polity Press. Cambridge. 1999.

Bourdieu, Pierre: Af praktiske grunde. Omkring teorien om menneskelig handlen. Hans Reitzels Forlag. København. 1997.

Bourdieu, Pierre & Loïc J.D. Wacquant: Refleksiv sociologi. Hans Reitzels Forlag. København. 1996.

Brulin, Göran: Från den 'svenska modellen' til företagskorporatism? Arkiv afhandlingsserie. Lund. 1989.

Burawoy, Michael: The Politics of Production: Factory regimes under capitalism and socialism. Verso. London. 1985.

Callinicos, Alex: Making History. Polity Press. Cambridge. 1989.

Caraker, Emmett, Lars Torpe, Peter Nielsen & Morten Lassen: SID-undersøgelserne I – V. Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning. Aalborg. 2003.

Christensen, Thomas B., Niels Ahrengot & Michael Leck: Lean. Implementering i danske virksomheder. Børsens Forlag. København. 2006.

Christiansen, Niels Finn: Arbejderbevægelsens forhistorie. SFAH skriftserie nr. 18. København. 1986.

CO-industri: Tillidsrepræsentantrapport. København. 1999.

CO-industri og Dansk Industri: Industrioverenskomsten 2000 – 2003. København. 2004.

CO-industri og Dansk Industri: Industrioverenskomsten 2004 – 2007. København. 2004.

Csonka, Agi: Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder**.** Ph.d. afhandling. Institut for Statskundskab. København. 2000.

Dahler-Larsen, Peter: At fremstille kvalitative data. Odense Universitetsforlag. 2002.

Dahl Sørensen, Niels, Peter Svarre, Noa Redington & Jens Kromann Kristensen: Mellem ideologi og instrumentalisme. En undersøgelse af den kristelige fagbevægelses medlemmer. Institut for Statskundskab. København. 1994.

Danermark, Berth, Mats Ekström, Liselotte Jakobsen & Jan Ch. Karlsson: At förklare samhället. Studenterlitteratur. Lund. 1997.

Dansk Arbejdsgiverforening: DA beretninger for perioden 1957-2000.

Dansk Arbejdsgiverforening: Vedtægter. 18. maj 2001. København. 2001.

Dansk Arbejdsgiverforening: Arbejdsmarkedsrapport nr. 170:2005.

Dansk Industri: DI beretninger for perioden 1993-2000.

Den Kristelige Fagbevægelse: Vedtægter. Medlemsudviklingen. DKF. Randers. 2005.

Det faglige hus/Fagforeningen Danmark: Vedtægter. Medlemsudviklingen. Detfagligehus.dk. 2005.

Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen & Carsten Strøby Jensen: Den danske model. En historisk sociologisk analyse af det danske aftalesystem. FAOS. Jurist- og Økonomforbundets forlag. København. 1993.

Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen & Nikolaj Lubanski: Kan virksomheder overleve uden fagforeninger? Indtryk fra IIRA's 10. verdenskongres 1995. FAOS forskningsnotat nr. 7. København. 1996.

Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen: De kollektive overenskomstforhandlinger i Danmark 1998. FAOS forskningsnotat nr. 20. København. 1998.

Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen & Søren Kaj Andersen: Fra centraliseret decentralisering til multiniveau regulering. FAOS forskningsnotat nr. 32. København. 2001.

Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen: Overenskomstforhandlingerne 2004. Optakt, forløb, afstemninger. FAOS forskningsnotat nr. 47. København. 2004.

Dunlop, John T.: Industrial Relations Systems. Feffer & Simons. London. 1971.

Durkheim, Emile: Om den sociale arbejdsdeling. Hans Reitzels Forlag. København. 2000.

Ferner, Anthony & Richard Hyman: Industrial Relations in the New Europe and Italy: Between Political Exchange and Micro-Corporatism, i Anthony Ferner & Richard Hyman (eds.): Industrial relations in the New Europe. Blackwell. 1992.

Flyvbjerg, Bent: Rationalitet og magt. Bd. I & II. Akademisk Forlag. København. 1991.

Fivelsdal, Egil: Den vanskelige solidariteten, s. 237-250, i Marit Hoel et al. (red): Kollektivteori og sosiologi. Festskrift til Sverre Lysgaard. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo. 1983.

Fog, Jette: Med samtalen som udgangspunkt. Akademisk Forlag. 1994.

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

Giddens, Anthony: Central Problems in Social Theory. Macmillan. London. 1979.

Giddens, Anthony: Modernitetens konsekvenser. Hans Reitzels Forlag. København. 1994.

Goul Andersen, Jørgen, Lars Torpe & Johannes Andersen: Hvad folket magter. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. København. 2000.

Gramsci, Antonio: Selections from Prison Notebooks. Lawrence and Wishart. London. 1971.

Gregersen, Camilla, Birger Steen Nielsen, Kurt Aagaard Nielsen, Finn Sommer & Niels Warring: Den myndige tillidsrepræsentant – tillidsrepræsentanters læring. Institut for Uddannelsesforskning. RUC. 2005.

Groth, Teit & Adam Johansen: HT konflikterne 1984 og 1990. Institut for Samfundsfag og Forvaltning. Københavns universitet. 1990.

Guldbrandsen, Ørnulf: Vi og bedriften, s. 63-86, i Marit Hoel et al. (red): Kollektivteori og sosiologi. Festskrift til Sverre Lysgaard. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo 1983.

Habermas, Jürgen: Teorien om den kommunikative handlen. Aalborg. 1996.

Hagen, Roar: Rasjonel solidaritet. 1997.

Hagen, Roar: Rasjonell solidaritet, s. 7-24, i Dansk Sociologi nr. 3. 1999.

Halkier, Bente: Fokusgrupper. Roskilde Universitetsforlag. 2002.

Hansen, Erik Jørgen: En generation blev voksen. SFI. København. 1995.

Hoel, Marit & Bjørn Hvinden (red.): Kollektivteori og sosiologi. Festskrift til Sverre Lysgaard. Gyldendal. Norsk Forlag. Oslo. 1983.

Homans, George: Menneskegruppen. (opr. 1954). Jørgen Paludans Forlag. Viborg. 1967.

Hvid, Helge & Niels Møller: Det udviklende arbejde. Fremad. København. 1992.

Hvid, Helge (red): Ressourcer og velfærd i arbejdslivet. SARA-programmet. Frydenlund. 1999.

Hvid, Helge & Niels Møller: Status over det udviklende arbejde, s. 23-42, i Tidsskrift for Arbejdsliv, nr. 1. 1999.

Hvid, Helge: Dilemmaer knyttet til medarbejderinddragelse i 'partnerskaber', s. 7-26, i Arbejdsliv nr. 2. 2003.

Hyman, Richard: An Emerging Agenda for Trade Unions?, s. 19-33, i Ronaldo Munck (red.): Globalisation and labour. Results and Prospects. Liverpool University Press. 2004.

Hyman, Richard: Understanding European Trade Unionism. Sage. London. 2001.

Hyman, Richard: Solidarity for ever?, s. 35-45, i Jens Lind mfl. (red): Labour and Employment Regulation in Europe. Aalborg & Brussels. 2004.

Ibsen, Flemming & Henning Jørgensen: Fagbevægelse og Stat, bd. I-II. Gyldendal. København. 1979.

Ibsen, Flemming: Arbejdsmarkedet, virksomhederne og organisationerne. Columbus. København. 1988.

Ibsen, Flemming: Den kollektive overenskomstdækning i Danmark, s. 31-52 i Flemming Ibsen & Steen Scheuer (red): Septemberforliget og det 21. århundrede. CARMA. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 2000.

Illeris, Knud: Læring - aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx. Roskilde Universitetsforlag. 2001.

Ilsøe, Anna, Jørgen Steen Madsen & Jesper Due: Multiniveauregulering i Danmark og Tyskland – erosion eller fornyelse. FAOS forskningsnotat nr. 66. København. 2006.

Ilsøe, Anna: Flexicurity på Virksomheden. FAOS forskningsnotat nr. 69. København. 2006.

Jahoda, Marie: Employment and Unemployment. University Press. Cambridge. 1982.

Jensen, Carsten Strøby, Steen Navrbjerg, Nikolaj Lubanski, Jesper Due & Jørgen Steen Madsen: Tillidsrepræsentantundersøgelsen i tal. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. FAOS. 1999.

Jernets Arbejdsgiverforening: Beretninger for perioden 1975-1987.

Jungk, Robert & Nobert Müller: Håndbog i fremtidsværksteder. Politisk revy. København. 1981.

Juul, Søren: Modernitet, velfærd og solidaritet. En undersøgelse af danskernes moralske forpligtigelser. Hans Reitzels Forlag. København. 2002.

Jørgensen, Christian Helms: Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede – en undersøgelse af forholdet mellem uddannelse og forandringer i den tayloristiske industri. Ph.d. afhandling. Roskilde Universitetscenter. 1999.

Jørgensen, Henning, Morten Lassen, Jens Lind & Morten Madsen: Analyse- og hypotesegrundlag for forskningsprojektet Arbejdsliv og politik set i et lønmodtagerperspektiv. CARMA. Aalborg. 1992.

Jørgensen, Henning, Morten Lassen, Jens Lind & Morten Madsen: Medlemmer og meninger. Rapport over en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af LO-forbundene. CARMA. Aalborg. 1992.

Jørgensen, Henning, Jens Lind & Peter Nielsen: Personale, planlægning og politik. ATA forlaget. Aalborg. 1992.

Kampmann, Per: Arbejdsmarked og fagbevægelse i Japan, s. 47-67, i Grus nr. 18. 1986.

Kjeldstadli, Knut: Solidaritet og individualitet, s. 9-26, i Ning de Connick-Smith mfl. (red): Historiens kultur. Museum Tusculanum. København. 1997.

Knudsen, Herman: Disciplinering til lønarbejde. Aalborg Universitetsforlag. 1980.

Knudsen, Herman & Ole Ravnholt Sørensen: Multinationale lønmodtagere. Erfaringer med europæiske samarbejdsudvalg. Aalborg Universitetsforlag. 2000.

Kold, Vibeke: Kønsbrud - når et arbejdsområde skifter køn, s. 1-16 i Arbejderhistorie nr. 2. 1995. SFAH. København. 1995.

Korpi, Walter: Vilda strejker inom metall och verkstadsindustrien. Stockholm. 1967.

Kristensen, Peer Hull: Et grænseløst arbejde – en fantastisk fortælling om danske tillidsvalgtes arbejde med at sikre arbejde, indflydelse og fremtid i multinationale datterselskaber. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København. 2003.

Kristensen, Niels Nørgaard: Billeder af magten. Magtudredningen. Aarhus Universitetsforlag. 2003.

Kristiansen, Søren: Computerassisteret kvalitativ dataanalyse. Introduktion til Nvivo. Hans Reitzels Forlag. København. 2005.

Kristiansen, Søren & Hanne Kathrine Krogstrup: Deltagende observation. Hans Reitzels Forlag. København. 1999.

Kvale, Steinar: InterView. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag. København. 1997.

Laursen, Erik: Mellem tribalisme og intimitet, s. 51-69, i Dansk sociologi nr. 2. 1996.

Lassen, Morten: Det udviklende arbejde i et magt- og indflydelsesperspektiv, s. 91-105, i Bruno Clematide & Morten Lassen: Virksomheden og Det Udviklende Arbejde - et kritisk blik. Samfundslitteratur. 1999.

Lassen, Morten & John Houmann Sørensen: Voksenuddannelse, kvalificering og personalepolitiske strategier. Aalborg. 2000.

Lassen, Morten, Peter Nielsen & Lars Torpe: SiD'erne og velfærden. Aalborg. 1999.

Leithäuser, Thomas & Birgit Volmerg: Arbejde og socialisation, s. 113-159 i Birger Steen Nielsen mfl. (red): Arbejde og identitet. Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen. Roskilde Universitetscenter. 1994.

Leithäuser, Thomas: Teorien om hverdagsbevidstheden i dag, s. 191-201, i Knud Illeris (red): Tekster om læring. Roskilde Universitetsforlag. 2000.

Leithäuser, Thomas: Subjectivity, lifeworld and work organization, s. 11-34, i Knud Illeris (red): Adult Education in the Perspective of the Learners. Roskilde University Press. 2000.

Limborg, Hans Jørgen: Risiko og forebyggelse i det ny "arbejdsliv" set i et arbejdsmiljøperspektiv, s. 9-22, i Arbejdsliv nr. 3. 2003.

Lubanski, Nikolaj, Carsten Strøby Jensen & Steen E. Navrbjerg: Tillidsrepræsentanten mellem krav og udfordringer. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. FAOS. 1999.

Lund, Reinar: Centralisering og bureaukratisering. Nyt Nordisk Forlag. København. 1979.

Lysgaard, Sverre: Arbeiderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi. (opr. 1961). Universitetsforlaget. Oslo. 1985.

Maaløe, Erik: Casestudier af og om mennesker i organisationer. Akademisk Forlag. 2002.

Madsen, Morten: Demokrati og individualisering - udfordring til det organisationsinterne demokrati i fagforeninger set i et medlemsperspektiv. Ph.d. afhandling. Institut for Statskundskab. København. 1997.

Marx, Karl: Kapitalen bd. 1.4. (opr. 1867). Rhodos. København. 1970.

Marx, Karl: Den tyske ideologi. Teser om Feuerbach. Filosofiens elendighed. Rhodos. København. 1974.

Marx, Karl & Frederick Engels: Collected Works, Vol. 5. Lawrence & Wishart. London. 1976.

Merton, Robert K.: Social theory and social structure. New York. 1968.

Morsing, Mette: Organisatorisk læring af anden orden - fra en struktur til en proces-orienteret teori om læring, s. 1-28, i Virksomhedens strategi og ledelse, nr. 5. 1995.

Munck, Ronaldo: Globalisation and labour. Zed Books. London & New York. 2002.

Møller, Ivar Hornemann: Tillidsmandsinstitutionens effektivitet - foreløbige resultater. SFI studie 13. København. 1968.

Møller, Ivar Hornemann: Tillidsmænd i industrivirksomheder. SFI publ. 45. Teknisk Forlag. København.1969.

Navrbjerg, Steen E.: Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering. Ph.d. afhandling. Sociologisk Institut. København. 1999.

Navrbjerg, Steen E.: Ude af trit – anmeldelse af Ida Bering mfl., s. 142-144. Tidsskrift for Arbejdsliv. Nr. 1. 2000.

Navrbjerg, Steen E.: Hvad ved vi om tillidsrepræsentanters arbejdsvilkår? FAOS forskningsnotat nr. 39. København. 2003.

Navrbjerg, Steen E., Nikolaj Lubanski, Carsten Strøby Jensen: Tillidsrepræsentanten mellem arbejdsplads, fagforening og familie. Tillidsrepræsentantundersøgelsen 1998. LO. 1999.

Negt, Oscar: Sociologisk fantasi og eksemplarisk indlæring. Kurasje. 1975.

Negt, Oskar: Hvad skal en arbejder vide for at finde sig til rette i dag?, s. 43-62, i Kirsten Larsen mfl. (red.): Arbejde og subjektivitet. Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen. Roskilde Universitetscenter. 1994.

Newton, L. A. & L.M. Shore: A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition, s. 275-98, i Academy og Management Review, Vol. 17, No. 3. 1992.

Nielsen, Birger Steen: Det eksemplariske princip, s. 269-317, i Kirsten Weber mfl. (red): Modet til fremtiden. Roskilde Universitetsforlag. 1997.

Nielsen, Birger Steen: Arbejde og Demokrati, s. 137-192, i Ida Bering (red): Ude af trit - forandringer i arbejdsliv og fagforeningsuddannelse. Roskilde Universitetsforlag. 2000.

Nielsen, Jens Christian: Ungdom, demokrati og fagbevægelse. Ph.d. afhandling. Institut for Uddannelsesforskning. RUC. 2002.

Nielsen, Klaus: Teorier om tiden efter fordismen, s. 5-26, i Grus nr. 34. 1991. Aalborg.

Nielsen, Kurt Aagaard: Arbejdets sociale orientering. Doktorafhandling. RUC. 1996.

Nielsen, Kurt Aagaard: Demokratisering og faglig myndighed, s. 235-253, i Bruno Clematide & Morten Lassen (red.): Virksomheden og Det Udviklende Arbejde. Samfundslitteratur. 1999.

Nielsen, Kurt Aagaard: Den permanente mangel på stabilitet, s. 71-81, i Arbejdsliv nr. 1. 2003.

Nielsen, Peter: Personale på vej mod vidensøkonomien. Teoretiske overvejelser, s. 139-160, i Årbog for CARMA 2003. Aalborg. 2003.

Nielsen, Peter: Personale i vidensøkonomien. Aalborg. 2004.

Nørby, Merete: Den store japanske virksomhed, s. 68-85, i Grus nr. 18. 1986.

Offe, Claus: Disorganized Capitalism. Polity Press, 1985.

Offe, Claus & Helmut Wiesenthal: Two Logic of Collective Action, i Polical Power and Social Theory, Vol. 1. 1980.

Olsen, Gorm Rye, Morten Ougaard & Niels Chr. Sidenius: Statsteori. Forlaget Politica. 1984.

Olsén, Peter, Niels Møller & Nanette Juhler Hansen: Farvel til solidariteten?, s. 106-121, i Helge Hvid (red): Ressourcer og velfærd i arbejdslivet. 1999.

Olsén, Peter, Birger Steen Nielsen & Kurt Aagaard Nielsen: Demokrati og bæredygtighed. Roskilde Universitetscenter. 2003.

Olson, Mancur: The Logic of Collective Action. Havard University Press. Massachusetts. 1965.

Petersson, Oluf, Anders Westholm & Göran Blomberg: Medborgarnas Makt. Carlssons Bokförlag. Stockholm. 1989.

Pialoux, Michel & Stéphane Beand: Permanent and Temporary Workers, s. 255-267, i Pierre Bourdieu (ed.): The Weight of the World. Polity Press. Cambridge. 1999.

Prieur, Annick: Objektivering og refleksivitet - om Pierre Bourdieus perspektiv på design og interview, s. 109-134, i Michael Hvid Jacobsen mfl. (red): Liv, fortællinger og tekst. Aalborg Universitetsforlag. 2002.

Prieur, Annick: Senmoderne elendighet. En kommentar om relevansen av Bourdieus bok "La Misère De monde" i norden i dag, s. 300-322, i Sosiologisk tidsskrift, nr. 3. 2003.

Rasmussen, Birgitte: Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle. Ph.d. afhandling. Handelshøjskolen. København. 2005.

Roethlisberger, Fritz J. & William J. Dickson: Management and the Worker. (opr. 1939). Thoemmes Press. Bristol. 2000.

Rosendahl, Mona: Conflict and Compliance. Class Consciousness among Swedish Workers. Stockholm. 1985.

Salling Olesen, Henning: Erfaringsbegrebet, s. 170-180, i Knud Illeris (red): Tekster om læring. Roskilde Universitetsforlag. 2000.

Scheuer, Steen: Fælles aftale eller egen kontrakt i arbejdslivet. København. 1996.

Scheuer, Steen: Den Kristelige Fagbevægelse – en vellykket illusion. CARMA. Aalborg. 1999.

Scheuer, Steen: Septemberforliget i forhold til Storkonflikten 1998 og spørgsmålet om eksklusivaftaler, s. 89-105, i Flemming Ibsen & Steen Scheuer (red.): Septemberforliget og det 21. århundrede. CARMA. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 2000.

Scheuer, Steen: Motivation. Aktørmotiver i arbejdslivet. Handelshøjskolens Forlag. København. 1999.

Schmid, Herman: Den fornuftige solidaritet, s. 19-38, i Dansk Sociologi nr. 1. 1997.

Schmid, Herman: Forenede vi stå - om arbejderbevægelsens solidaritets- og fællesskabsformer, s. 54-72, i Arbejderhistorie nr. 4. København. 1997.

Sennett, Richard: Det fleksible menneske. Hovedland. 1999.

Sommer, Finn: Fagbevægelsen mellem fortid og fremtid - det udviklende arbejde, tillidsvalgtes kvalifikationer og fagforeningsuddannelse. Licentiatafhandling. Roskilde Universitetscenter. 1997.

Sommer, Finn: Det Udviklende Arbejde og tillidsrepræsentanten – i minefeltet mellem rationalisering og humanisering af arbejdet, s. 124-147, i Bruno Clematide & Morten Lassen (red.): Virksomheden og Det Udviklende Arbejde – et kritisk blik. Samfundslitteratur. 1999.

Sommer, Finn & John Houmann Sørensen: Medarbejderuddannelse - chance og trussel, s. 45-75, i Christian Helms Jørgensen (red.): Uddannelsesplanlægning – arbejdsliv og læring. Roskilde Universitetsforlag. 1999.

Sommer, Finn: Septemberforliget og den danske samarbejdsmodels udvikling gennem 100 år, s. 107-145, i Flemming Ibsen & Steen Scheuer (red): Septemberforliget og det 21. århundrede. CARMA. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 2000.

Sørensen, John Houmann: Personalestrategiske valg og kvalificering, s. 75-158, i Henning Jørgensen (red.): Voksenuddannelsens kvalificering. CARMA. Aalborg. 2000.

Sørensen, John Houmann: Ressourcer og velfærd i arbejdslivet. Anmeldelse af Helge Hvid. Tidsskrift for Arbejdsliv, nr. 1, 2001, s. 110-116.

Thaulow, Ivan: Omstilling og udstødning, s. 145-151, i Helge Hvid (red): Ressourcer og velfærd i arbejdslivet. Frydenlund. 1999.

Thompson, E. P.: The Making of the English Working Class. Penguin Books. London. 1968.

Thomsen, Jens Peter Frølund: Magt – en introduktion. Hans Reitzels Forlag. 2005.

Torpe, Lars: Foreninger og demokratiet, s. 79-122, i Jørgen Goul Andersen, Lars Torpe & Johannes Andersen: Hvad folket magter. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 2000.

Vester, Michael: Proletariatets opståen som læreproces. Rhodos. København. 1978.

Virksomhedsoverdragelsesloven. Lov nr. 111 af 21. marts 1979 om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse.

Volmerg, Birgit: Arbejdet som oplevet virkelighed, s. 89-111, i Birger Steen Nielsen mfl. (red): Arbejde og Identitet. Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen. Roskilde Universitetscenter. 1994.

Warring, Niels: Demokratisering af arbejdslivet i et uddannelses- og læringsperspektiv. Ph.d. afhandling. RUC. 1999.

Warring, Niels: Forholdet mellem demokrati i arbejdslivet og i samfundet, s. 35-59, i Christian Helms Jørgensen & Niels Warring (red): Demokrati og deltagelse i arbejdslivet. Roskilde Universitetsforlag. 2003.

Warring, Niels & Christian Helms Jørgensen: Moderne arbejde: Styr selv og tag del!, s. 9-34, i Christian Helms Jørgensen & Niels Warring (red): Demokrati og deltagelse i arbejdslivet. Roskilde Universitetsforlag. 2003.

Weber, Kirsten: Ambivalens og erfaring. Ph.d. afhandling. Roskilde Universitetscenter. 1995.

Weber, Kirsten: Køn, klasse og subjektivitet, s. 245-268, i Kirsten Weber mfl. (red): Modet til fremtiden. Roskilde Universitetsforlag. 1997.

Weber, Kirsten: Brok, brok, brok – om hverdagsliv, livshistorie og ambivalens i læreprocesser, s. 171-192, i Anders Siig Andersen mfl. (red): Bøjelighed og tilbøjelighed. Roskilde Universitetsforlag. 2001.

Weber, Kirsten: Forandringserfaring og arbejdsidentitet, s. 105-127, i Anders Siig Andersen mfl. (red): Uddannelsesreformer og levende mennesker. Roskilde Universitetsforlag. 2003.

Weber, Kirsten & Henning Salling Olesen: Alle disse historier, i Pædagogisk Tidsskrift, nr. 1. 2001.

Weber, Max: Makt og byråkrati. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo. 1971.

Weber, Max: Den protestantiske etik og kapitalismens ånd. Nansensgade Antikvariat. København. 1995.

Werlauff, Erik: Udlicitering & medarbejdere. Greens Jura. 2001.

Womack, James P., Daniel T. Jones & Daniel Roos: Princippet der ændrede verden: Trimmet produktion. Centrum. København.1991.

Wright, Erik Olin: Class, Crises and the State. NLB. London. 1978.

Wright, Erik Olin: Classes. Verso. London. 1985.

Zeihe, Thomas: Ambivalenser og mangfoldighed. Politisk revy. København 1995.

Zoll, Rainer: Alttagssolidarität und Individualismus. Suhrkamp. Frankfurt. 1993.