

Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier

Peter Hasle og Niels Møller

De danske slagterier er kendt for et konfliktpræget forhold mellem ledelse og medarbejdere som bl.a. fører til hyppige strejker sammenlignet med resten af arbejdsmarkedet. Der er en mistillid mellem stærke parter, som gennemsyner de daglige sociale relationer på arbejdspladsen. Samtidig er der et stærkt og legitimt arbejdsmarkedspolitisk system i branchen. Det viser sig imidlertid, at enkelte slagterier har væsentligt færre strejker og samtidig lavere sygefravær og lavere personaleomsætning end andre slagterier. En undersøgelse af forholdene på disse slagterier viser, at udviklingen af tillid mellem ledere og arbejdere har skabt grundlaget for en fælles udvikling af produktion og arbejdsmiljø. Traditionen med stærke parter og konflikt er paradoksalt en del af forklaringen på, at medarbejderne har fået betydelig indflydelse. Den anvendes her i samarbejde med og ikke i konflikt med ledelsen. Tillid er et af de vigtigste elementer i opbygningen af social kapital på disse slagterier. Resultaterne peger derfor på, at opbygning af social kapital kan åbne nye interessante perspektiver både for udvikling af medarbejderindflydelse og på muligheder for at udvikle de danske virksomheder.

Arbejdsmiljø og konflikt i danske slagterier

Arbejdsmiljøet i danske slagterier er kendt for at være hårdt. Arbejdsmiljøet er præget af både fysiske og psykiske belastninger, og lønsystemerne lægger op til en opskruning af tempoet. Produktionssystemet er trimmet til den mindste detalje, og arbejdet er ensidigt og gentaget. Der er et højt sygefravær og omfattende udstødning. Slagterierne er i Danmark blevet et symbol på de værste sider ved tayloristisk arbejdsorganisering. Disse problemer er blevet påpeget gennem en årrække (Kristensen 1994; Frost & Andersen 1995; Burr et al 2001). Samtidig betyder bindingen til den tayloriserede produktionsform, at det er vanskeligt at finde muligheder for at udvikle og forbedre arbejdet (Jørgensen, 2001).

Slagterierne er desuden karakteriseret ved en grundlæggende mistillid og mange konflikter mellem lønmodtagerne og deres arbejdsgivere og ledere. Denne konfliktkultur

er allerede konstateret for mere end 30 år siden (Groth 1979). Det gælder både på brancheplan, hvor overenskomstforhandlingerne ofte har resulteret i konflikt – senest med en længere strejke i 2002. Det gælder også i den enkelte virksomhed, hvor lønmodtagerne nedlægger arbejdet spontant, hvis de oplever i urimeligheder. Endelig viser det sig i den hårde daglige omgangsform mellem ledere og medarbejdere.

De lokale konflikter, overenskomststridige arbejdsnedlæggelser og det høje sygefravær kan ses som en reaktion på det dårlige arbejdsmiljø (Kristensen 1991a). Men konflikterne er også en funktion af den grundlæggende mistillidskultur, der er indbygget i forhandlingsystemet som regulerer forholdet mellem løn og arbejdsindsats.

Dette billede dækker imidlertid ikke hele branchen. Nogle slagterier adskiller sig faktisk på væsentlige punkter fra de fleste andre slagterier. Rent statistisk har enkelte

slagterier over en årrække vist sig at have et væsentligt lavere sygefravær, en mindre personaleomsætning og stort set ingen strejker. Dette er bemærkelsesværdigt, fordi slagterierne i høj grad er sammenlignelige med samme teknologi, arbejdsorganisation og lønforhold.

Denne artikel handler om en undersøgelse af de særlige forhold på disse slagterier (Møller & Hasle 2004). I den første del af artiklen belyser vi, hvad der er baggrunden for de positive tal ud fra casestudier i de tre slagterier som ligger bedst i statistikken. Det sker gennem en undersøgelse i disse slagterier af, hvorledes samarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø har udviklet sig, og hvordan det fungerer i dag. I den anden del af artiklen diskuterer vi betydningen af de særlige samarbejdsforhold på disse slagterier med udgangspunkt i tillidsbegrebet. Endelig afslutter vi med en perspektivering, hvor udviklingen ses som et led i opbygningen af social kapital.

Metode og materiale

I forbindelse med design af undersøgelsen blev der gennemført et screeningsbesøg på tre slagterier, hvoraf de to i branchen var kendt for et relativt konfliktfyldt samarbejde mens det sidste var kendt for det modsatte. Begge vurderinger blev bekræftet gennem interview med nøglepersoner. De to slagterier lå samtidig dårligt med hensyn til fravær, personaleomsætning og strejker, mens slagteriet med det gode samarbejde lå godt med disse tal. Det blev derfor besluttet at gennemføre mere detaljerede casestudier på slagterier med særligt gode tal på dette område. Formålet med casestudierne var at undersøge, hvordan disse slagterier adskilte sig fra de gennemsnitlige forhold i branchen samt belyse den udvikling i den enkelte virksomhed, der har skabt de positive resultater for dermed at søge mulige forklaringer

på de positive tal i statistikken. Der blev således foretaget en udvælgelse af virksomheder baseret på branchens statistikker for 2000-2002 over strejker, fravær og personaleomsætning. Inden for hver af de tre variable blev slagterierne rangordnet og tildelt point efter placeringen. Der indgik i alt 16 slagterier i udvælgelsen. De fire slagterier, som samlet set var bedst placerede, blev udvalgt til at indgå i undersøgelsen. Disse slagterier havde 65 % færre mistede strejkedage, 12 % færre sygedage og 30 % lavere personaleomsætning sammenlignet med de øvrige 12 slagterier. De to tidligere besøgte slagterier med det dårlige samarbejde havde begge tal som lå endnu højere end gennemsnittet.

Hypotesen var at årsagen til de positive tal skulle søges i gode samarbejdsforhold og et godt psykosocialt arbejdsmiljø. Dataindsamlingen blev derfor rettet mod disse forhold og omfattede på hver af de fire slagterier følgende:

- Rundvisning på slagteriet med indledende interview af fabrikschef og tillidsrepræsentant.
- Et historieværksted med deltagelse af ca. 10 nøglepersoner med fokus på udviklingen af samarbejde og det psykosociale arbejdsmiljø over en 10-15-årig periode (metoden er nærmere beskrevet i Bottrup et al (2002)).
- Semistrukturerede interview med 5-8 nøglepersoner (centrale ledere samt tillids- og sikkerhedsrepræsentanter) og ca. 20 medarbejdere og arbejdsledere i hvert slagteri.
- Seminar for nøglepersoner med tilbage melding på hovedresultaterne fra det enkelte slagteri og feedback fra deltagerne.

Interviewtemaerne omfattede:

- medarbejderinddragelse

- samarbejdsformer centralt og decentralt
- ledelse
- tillids- og sikkerhedsrepræsentanters rolle
- psykisk arbejdsmiljø, herunder sociale relationer og fravær
- personaleforhold i øvrigt.

Ved interviewene blev der lagt vægt på at indsamle konkrete historier og faktuelle oplysninger til at illustrere interviewpersonernes oplevelser af forholdene omkring de forskellige temaer. Der blev desuden spurgt ind til kritiske oplevelser, som kunne tjene til at afkræfte hypotesen om det gode samarbejde og psykosociale arbejdsmiljø.

Historieværkstedet varede seks timer, nøglepersoninterview ca. 60 minutter og de øvrige interview ca. 45 minutter. Alle interview er direkte refereret af en studentermedhjælp som var til stede under interviewet. Interviewene er desuden optaget på bånd således at der var mulighed for at referere til dem i tvivlstilfælde. Dataindsamlingen er gennemført fra oktober 2003 til februar 2004.

Analysen af empirien er koncentreret om tre spor. Det første handler om at finde frem til særlige karakteristika ved samarbejdsforholdene i virksomheden. Det andet om de særlige forhold ved det psykiske arbejdsmiljø, og det tredje handler om det historiske forløb op til situationen i dag.

Det viste sig i analysen, at et slagteri udskilte sig væsentligt fra de andre tre slagterier. Her var forholdene ikke præget af et godt samarbejde og et godt psykisk arbejdsmiljø. Forholdene lignede i højere grad de to slagterier med et dårligt samarbejde, som indledningsvist blev screenet. Der havde bl.a. sommeren inden været en strejke i protest mod for høje temperaturer, og der var aktuelt alvorlige konflikter i flere afdelinger. Slagteriet havde også den dårligste placering ud fra de oprindelige udvælgelseskriterier, specielt var der flere strejker sammenlignet med de øvrige tre slagterier. Dette

slagteri er derfor anvendt som referencemateriale sammen med de to slagterier fra den indledende screening. De forhold, der i det følgende fremhæves som særlige på de tre slagterier, har således ikke eller kun i rudimentær form kunnet genfindes i referencematerialet.

Resultater

De tre slagterier har hver for sig gennemløbet sin særlige historie. Der kan findes mange forhold som er forskellige, men der kan også identificeres en række fælles træk, som vi ikke kunne genfinde i referencematerialet. Disse træk beskrives samlet i det følgende under hovedtemaerne: Samarbejde og psykisk arbejdsmiljø. Nogle forhold under disse hovedtemaer – tillid, medindflydelse og værdsættelse – har betydning for begge temaer, men de to temaer fremhæver også forskellige perspektiver. Det gode samarbejde har for eksempel betydning for både det psykiske arbejdsmiljø og den effektive afvikling af produktionen. Derefter beskriver vi den udvikling som har ført frem til de samarbejds- og arbejdsmiljøforhold som findes i dag.

Tillidsbaseret samarbejde fra top til bund

Et afgørende element er at topledelsen (fabrikschefen) og NNF-tillidsrepræsentanten, som er frikøbt til opgaven på fuld tid, har et tæt og tillidsbaseret samarbejde. Det er desuden karakteristisk at tillidsrepræsentanten i de tre slagterier indgår i den daglige ledelse af slagteriet. Han varetager en række personalepolitiske opgaver omkring rekruttering, oplæring, information og lønadministration. Han deltager således også i ugentlige ledelsesmøder med fabrikschefen og mestrene. De to udgør derfor i høj grad et ledelsesteam, hvilket illustreres af de to nedenstående citater:

“Hvis jeg gør noget som han er direkte imod, så kan jeg ligeså godt skære skinker igen. Jeg kan se på tillidsrepræsentanten hvis han mener det, og han har altså fingeren på pulsen.” (Fabrikschef)

“Det er fabrikschefen og mig der skal være enige om hvordan reglerne skal være, og hvordan det skal styres i afdelingerne. Hvis der er nogen, som har svært ved at huske hvad de skal gøre, så har fabrikschefen og mig et møde med mesteren.” (Tillidsmand)

Anvendelsen af begrebet ledelsesteam som en beskrivelse af de to aktørers samarbejde blev præsenteret på tilbagemeldingsseminarerne og blev fuldt ud accepteret af både ledere og medarbejdere som en korrekt beskrivelse af situationen. Dette teamsamarbejde betyder ikke at rollerne bliver uklare. Der er ingen tvivl om at fabrikschefen er toplederen med det endelige ord, ligesom tillidsrepræsentantens rolle som repræsentant for medarbejderne er helt klar. Til trods for det tætte samarbejde er der således ikke i nogle af de mange interview udtrykt synspunkter om at tillidsrepræsentanten i større eller mindre grad gik ledelsens ærinde.

I de forskellige afdelinger i slagterierne er der ligeledes etableret et tæt samarbejde, som baserer sig på tillid og en betydelig medindflydelse til medarbejderne. Formen er lidt forskellig. I et slagteri vælger hver rotationsgruppe i en afdeling en repræsentant til et afdelingsudvalg, som regelmæssigt mødes med mester. I et andet er det SU-medlemmerne og sikkerhedsrepræsentanterne som lokalt mødes med mester. Møderne holdes med intervaller fra 14 dage til to måneder. På disse møder diskuteres alle forhold som har betydning for dagligdagen i afdelingen. De strækker sig over produktionsforhold (det daglige flow, bøvll med maskiner, ny teknologi) over arbejds-

miljø og personaleforhold (bl.a. fravær) til omgangstonen i afdelingen.

Ved væsentlige ændringer, fx indkøb af nye maskiner, er der tradition for at nedsætte særlige arbejdsgrupper med de direkte berørte sammen med mester og maskinteknisk afdeling. En sådan arbejdsgruppe vil typisk besøge en leverandør eller en anden virksomhed hvor teknologien anvendes. På baggrund heraf planlægger arbejdsgruppen i fællesskab implementeringen af teknologien på egen arbejdsplads.

Ønsket om at undgå strejker prioriteres højt af begge parter i de tre slagterier. Der er derfor udviklet lokale konfliktløsningsmodeller. Det væsentligste element er at man ikke nedlægger arbejdet før problemet er søgt løst. Det betyder at enten hele SU eller fabrikschefen og tillidsrepræsentanten med minutters varsel skal være klar til at møde op i en afdeling, hvis der er kritik af forhold som kan føre til en strejke. Det gennemføres også i praksis, og i langt de fleste tilfælde løses problemet herefter på stedet. I alvorlige tilfælde kan en gruppe eller en afdeling få et akut møde med fabrikschefen og tillidsrepræsentanten. Her stoppes arbejdet faktisk mens man holder mødet, men arbejdsstandsningen betragtes ikke som en arbejdsnedlæggelse. En væsentlig årsag til, at denne model fungerer, er at medarbejderne har et klart billede af at blive taget alvorligt. Hvis de har et seriøst problem, er nøglepersonerne klar til med kort varsel at lytte og forsøge at finde en løsning.

En anden vigtig tilgang til konfliktløsningen er at sikre, at de kritiske medarbejdere kommer til orde. Der er derfor udviklet en tradition for netop at søge efter kritiske røster når der nedsættes arbejdsgrupper og udvalg. Slagterierne har fx de senere år været igennem store diskussioner om arbejdstiden, hvor der har været et pres på at overgå først til pauseslagtning og siden en 40 timers uge. Derved udnyttedes produkti-

onsanlægget mere effektivt. Medarbejdere arbejder til gengæld forskudt for hinanden og optjener afspadsering. Der har været betydelig uenighed om denne organisering af arbejdstiden, og den er i alle tilfælde først indført efter afstemninger. Men det vigtige har været forarbejdet. Her blev nedsat udvalg som skulle undersøge forskellige arbejdstidsmodeller, og man var meget omhyggelig med at vælge nogle af de stærkeste modstandere til udvalgene og med at sikre, at der på de stormøder som blev holdt var ligelig tid til tilhængere og modstandere. Det betød at afstemningsresultatet i høj grad blev accepteret, selvom det gik én imod, fordi begge sider havde fået fuld lejlighed til at komme til orde.

Det psykiske arbejdsmiljø

Der er tradition i Danmark for at beskrive det psykiske arbejdsmiljø ved hjælp af seks dimensioner (Kristensen 2002). Vi har derfor foretaget en kvalitativ vurdering af det psykiske arbejdsmiljø i de tre virksomheder og i referencevirksomhederne ud fra disse seks dimensioner. Nedenfor beskrives de forhold, som adskiller de udvalgte bedste praksisvirksomheder fra referencematerialet. Fire af disse dimensioner (social støtte, belønning, kontrol og forudsigelighed) beskriver de sociale relationer mellem ansatte og ledere og ansatte indbyrdes. Her adskiller de tre virksomheder sig klart og positivt ved at de sociale relationer er væsentligt anderledes. På de to sidste dimensioner (arbejds mening og krav i arbejdet) er der ingen forskel.

Social støtte: Der er udviklet en ny ledelsesstil både lokalt og centralt på de fire slagterier, hvor mestre og fabrikschef samt tillidsmænd er langt mere lydhøre overfor den enkeltes problemer. Det er en indfølelsesfuld ledelsesstil hvor ledelsen gør en stor indsats for at hjælpe den enkelte med at løse de problemer, som han har på arbejdet.

Tilsvarende er også kollegerne blevet mere opmærksomme over for personer med problemer og påtaler fx tilløb til mobning. Der har udviklet sig en udbredt tillid til, at man får støtte fra sin ledelse, sine repræsentanter og sine kolleger.

“En god dag på arbejdet? Det er, når man får det bedste ud af dagen. Vi skal have noget fis og ballade, så man glemmer, hvor surt selve arbejdet er. Vi står tæt og kan snakke sammen. På en god dag kan man opleve, at vi er en stor familie.” (Medarbejder)

Belønning: Der udbetales ikke mere i løn på de tre slagterier, men der har udviklet sig en markant og synlig værdsættelse af den enkelte medarbejder. Den omfatter interesse for den enkelte, både arbejdsmæssigt og privat, hurtigt indsats for at løse den enkeltes problemer, opmærksomhed over for om man kommer eller ej (fraværspolitikken), lydhørhed over for den enkeltes synspunkter, og markering af ligeværd mellem ledelse og medarbejdere.

“Mestrene bruger nu en masse tid på at lære medarbejderne at kende og have en løbende kontakt med alle. En medarbejder er en hel person og ikke kun arbejdskraft. Selvfølgelig skal folk selv tage vare på sig selv, men vi har også et ansvar for den enkelte.” (Mester)

Der indgår også et væsentligt element af respekt i værdsættelsen. Ledelsen viser aktivt at den enkelte medarbejder er en lige så vigtig person som en leder. Det sker bl.a. gennem en stor opmærksomhed og anerkendelse fra ledernes side i forhold til medarbejdernes indsats.

Der er også sket forbedringer af *kontrol-dimensionen*. Den enkelte har fået større indflydelse på sin egen arbejdsdag gennem inddragelse i forandringer, deltagelse i afdelingsmøder og arbejdsgrupper, indflydelse

på tilrettelæggelse af rotationsordninger og indflydelse på arbejdstider og ferietilrettelæggelse. Der er derimod ikke sket betydende ændringer af kontrollen over det direkte arbejde. Det er stadigvæk styret af den gennemtayloriserede produktionsform.

Den fjerde dimension handler om *forudsigelighed*: Bedre og mere effektiv information om udviklingen på arbejdspladsen, bl.a. gennem afdelingsmøder og arbejdsgrupper samt inddragelse i forandringer som vedrører én selv, har givet den enkelte større viden om, hvordan og hvorfor der sker ændringer.

Derimod er der ikke sket ændringer i de to sidste væsentlig forhold i psykiske arbejdsmiljø: *arbejdets mening* (indhold) og *krav*. Her er udføres arbejdet på de tre slagterier stort set på samme måde som på andre slagterier.

Arbejdsmiljøforskere har i mange år fokuseret på vanskelighederne ved at forbedre arbejdsmiljøet i slagterierne, idet arbejdets udførelse har været stærkt bundet til det tayloristiske produktionskoncept. Det spændende resultat her er at det er muligt at gennemføre væsentlige forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø uden at ændre på forhold, som i dag er bundet til den eksisterende produktionskoncept.

Vejen til de positive resultater

Både medarbejdere og ledere fortæller om barske og konfliktprægede forhold før forandringerne:

“Dengang kunne vi ikke samarbejde. Vi havde 2-5 strejker om året. Vi snakkede forbi hinanden. Lederne var af den gamle skole, og det var arbejderne også.” (Medarbejder)

“Før i tiden var tonen mellem ledere og ansatte meget hårdere. Vi blev ikke hørt af ledelsen. Vi snakkede ikke sammen som vi gør i dag. Vi følte bare, at vi ikke kunne få det,

vi ville have og havde krav på. Stemningen i afdelingen bestemte om vi gik i strejke. Vi var hurtige til at “gå på stuen”. Ofte fik man ikke en hel fjortendagesløn med hjem, fordi vi var gået hjem, og der var trukket bod.” (Medarbejder)

Vejen til forandring har haft hvert sit konkrete forløb i de tre slagterier, men også nogle vigtige fælles elementer. De to af slagterierne kunne fortælle historier om noget, der ligner en revolution. Her indså nøglepersoner i ledelsen og blandt tillidsrepræsentanterne det ufrugtbare i mistillidskulturen og de positive perspektiver i at samarbejde med hinanden. Ud fra den erkendelse kunne de på forholdsvis kort tid revolutionere samarbejdet på slagteriet og skabe fundamentet til den nye tillidskultur. I det tredje slagteri strakte historien sig over en længere årrække, hvor nøglepersonerne insisterede på at samarbejde skulle være vejen frem og søgte efter muligheder for at bevise det over for modparten og eget bagland. Efterhånden slog denne insisteren igennem, og tillidskulturen blev den dominerende samarbejdsform.

I interviewene spurgte vi, om arbejderne oplevede at deres interessevaretagelse var svækket. Det var ikke tilfældet. I nogle virksomheder havde ledelsen tidligere forsøgt at standse strejkerne ved at fyre “rebellerne”, uden at det gav resultater. Der blev ikke fortalt om modstand og fyringer i forbindelse med udviklingen af samarbejdslinien.

En konkret historie fra det ene slagteri kan illustrere hvordan muligheden for en forandring udviklede sig. Historien tager udgangspunkt i en anmodning fra direktøren for koncernen til fabrikschefen om at ansætte en leder fra et andet slagteri. Han var blevet fyret på grund af uregelmæssigheder, men han var alligevel god nok ifølge direktøren. Fabrikschefen diskuterede det med tillidsrepræsentanten, og begge men-

te, at det var da i orden at ansætte ham. Arbejderne reagerede imidlertid kraftigt. De havde hørt rygterne om den nye mester og ville ikke acceptere hans ansættelse. De nedlagde arbejdet, og stemningen blev hurtigt meget spændt. Der skulle findes en løsning. Tillidsmanden havde et problem, fordi han havde accepteret ansættelsen. Han kunne lige høre fabrikschefen sige til medarbejderne: "Tillidsmanden har sagt ja, og han repræsenterer vel de ansatte?" Fabrikschefen havde brug for tillidsrepræsentanten i forhold til direktøren, hvis han skulle få lov til at omgøre beslutningen for at skabe ro. Begge havde brug for hinanden. De fandt hver for sig ud af, at de havde truffet en dårlig beslutning, men i stedet for at indlede en byge af gensidige beskyldninger for at retfærdiggøre sig over for henholdsvis medarbejderne og direktøren, fandt de ud af at stå sammen. Problemet blev løst ved, at der blev ansat en ny mand i stillingen. Alle var tilfredse, og så kunne man glemme den historie. Det var jo alligevel en mindre sag. Men forløbet gav anledning til, at fabrikschefen og tillidsrepræsentanten satte sig sammen og talte om begivenhederne. De to havde fået meget mere ud af at samarbejde frem for at forsøge at lægge ansvaret over på den anden. Det vurderede de kun ville give mudderkastning, og begge ville blive tabere. Det havde vist, at det kunne betale sig for dem begge at samarbejde. Nogle af medarbejderne kunne godt huske forandringer, selv om det allerede var nogle år siden: "Vi kunne mærke en forskel på fællestillidsrepræsentanten og fabrikschefen bare et par dage efter afslutningen af konflikten." På det tidspunkt vidste de ikke hvad det betød, men de kunne mærke, at der var sket noget vigtigt i forholdet mellem fabrikschef og tillidsrepræsentant.

Det er karakteristisk for udviklingen på de tre slagterier at den bygger på et fælles grundlag: Det er begge parter – først og

fremmest fabrikschef og tillidsrepræsentant – som i fællesskab har stået bag udviklingen. Det gælder både gennemførelsen af de konkrete ændringer og skabelsen af en fælles forståelse af den læring, som ligger bag. Nøglepersonerne var både handlekraftige og i stand til at italesætte og kommunikere den nye forståelse. Dialog og kommunikation på alle niveauer i virksomheden var den proces der udbredte den tillid, der var opstået mellem nøglepersonerne, til at gælde det meste af organisationen. Kontrol og taktik blev erstattet af tillid og ærlighed i dialogen. Det blev mere almindeligt i de sociale relationer, fx mellem mester og medarbejdere, at foretage det stadige perspektivbytte, hvor man lærer hinanden at kende ved at sætte sig i hinandens sted. Et af de traditionelle stridspunkter mellem ledere og medarbejdere var råvarekvaliteten. Dårlig kvalitet kunne betyde, at det var vanskeligt at opretholde tempoet. Tidligere ville en mester nægte, at der var problemer med råvarekvaliteten, selv om han kunne se det, for at have et godt udgangspunkt i forhandlingerne med medarbejderne. Nu er normen at parterne søger at opnå en fælles forståelse.

"Vi kæmpede alle med problemer med stive forender. Det kan være, hvis de har hængt for længe, eller de er for kolde. Hvis mester ved, der er problemer med dem, så skal mester melde ud, at der problemer og give kompensation. Det er troværdighed. Har vi lavet en fejl, så skal vi melde ud." (Fabrikschef)

Den gensidige troværdighed er afgørende for at der skabes tillid, og at man ikke er betænkelig ved at overlade magt og indflydelse til den anden part. En mester illustrerer betydningen af, at man står ved sit ord:

"Hvis jeg ringer til en medarbejder, der har fri, og spørger om han alligevel kan møde

fordi der mangler folk. Ja så kan han naturligvis sige nej. Det er helt i orden. Men hvis han 10 minutter bagefter ringer og siger at han er syg, så bliver jeg gal og vil have en forklaring af ham."

Diskussion

I det følgende diskuterer vi mulige fortolkninger af casestudierne i de tre slagterier ud fra to forskellige vinkler. Den første handler om at forstå den proces, som har fundet sted i slagterierne, og de resultater den har medført. Den anden hæver diskussionen til et mere generelt niveau med særligt fokus på tillid som et centralt begreb for at forstå resultaterne af udviklingen. Tillid er en væsentlig bestanddel i, hvad der kan betegnes social kapital, og diskussionen afsluttes derfor med overvejelser om perspektiverne i udvikling af tillid og dermed social kapital i danske virksomheder.

Karakteristika ved forandringsprocessen

Der kan fremhæves flere forskellige karakteristika ved forandringsprocesserne på slagterierne. Et væsentligt fælles træk ved udviklingshistorierne er det tilsyneladende præget af tilfældige begivenheder og individer som udgangspunkt for forandringen. Disse tilfældigheder kan i et systematisk historisk tilbageblik identificeres som anledninger til at gøre noget anderledes. En anledning er en konstellation af forhold, der peger på en mulighed for at handle anderledes. Dagligdagen i en virksomhed er fuld af sådanne anledninger, der som oftest ikke udnyttes, og det er typisk kun muligt at erkende anledningernes eksistens og perspektiverne for forandring, når man ser tilbage på historien og ser realiserede forandringer eller forsøg på forandring.

Der opstod i slagteriernes historie så at sige en opfordring i situationen til at prøve

noget nyt, men uden at nogen af aktørerne på slagterierne på forhånd havde en strategi for netop denne handling. Handlingen "udsprang af situationen" og udtrykte et brud med traditionen. Det var det handlingsorienterede og spontane, der karakteriserede forandringerne. Man tog ikke udgangspunkt i eksplicite planer og politikker.

I fortællingerne om udviklingen i slagterierne blev der lagt vægt på de konkrete handlinger rettet mod at opbygge samarbejde og tillid til hinanden. Der blev lagt vægt på handling frem for ord og planer. Det hang også sammen med, at der ikke var tradition for strategisk begrundet forandring og organisationsudvikling i slagterierne. Slagterier er driftsorganisationer med meget standardiseret teknologi og organisation, der udvikles ved løbende perfektionering og rationalisering af driften. Lederne kommer direkte fra driften og har ikke traditionelle teoretiske lederkompetencer.

Den manglende tradition med at gennemføre organisationsudvikling kan være en af forklaringerne på manglen på en udtalt strategi for de væsentlige forandringer som viste sig på de undersøgte slagterier. Herved adskiller forandringen sig fra de traditionelle teorier om forandringer (Kotter 1996; Cummings & Worley 2001), som netop påpeger vigtigheden af visioner og strategier. Traditionelt har ledelsen en strategi, som den forsøger at motivere medarbejderne til at deltage i. Det var der altså ikke tale om her. Den ene part havde ikke udtænkt en strategi eller en plan, som den anden part skulle overtales at gå med i. En vigtig læring af udviklingsforløbene er derfor netop fællesskabet om projektet, som har været afgørende for, at tilliden har udviklet sig så positivt. Den ene part har ikke haft en oplevelse af at blive spændt for den anden parts vogn, fordi vedkommende var ude på noget. Det man var "ude på" havde man både udtænkt sammen og truffet be-

slutning om sammen. Samtidig passede den udtalte handlingsorientering til den "kontante" kultur der var og stadig er på slagterierne.

Paradoksalt kan det høje konfliktniveau og eksistensen af to stærke og på mange måder ligeværdige parter også anses som en væsentlig forudsætning for forandringerne. Ledelsen har været klar over, at det var nødvendigt at afgive en del af sin magt til medarbejderne (fabrikschef og tillidsrepræsentant som ledelsesteam) for at opnå et bedre samarbejde. Og medarbejderne har kunnet indgå i dette samarbejde ud fra en viden om egen styrke. Hvis det gik galt, kunne man altid vende tilbage til den gamle strategi med aktiv konflikt og strejker.

Udgangspunktet for forandringerne har i høj grad været et ønske hos de centrale aktører om at reducere strejkeomfanget. De tre slagterier har over en årrække bevæget sig fra et højt konfliktniveau til næsten ingen strejker og ligger nu lavest i branchen. Denne udvikling er et resultat af virksomhedernes egen indsats og skyldes hverken organisationernes eller koncernernes indsats.

Det at reducere strejkeomfanget var omdrejningspunktet for udviklingen i forholdet mellem ledere og ansatte og de ansattes repræsentanter. Der er således ikke tale om, at strejkerne reduceres som en form for langtidseffekt af et bedre psykisk arbejdsmiljø. Derimod ser det ud til, at bekæmpelsen af strejkerne har nødvendiggjort ændringer i de sociale relationer, som også er afgørende for forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Strejkerne kan ganske vist være et udtryk for et belastende psykiske arbejdsmiljø, hvilket foreslås af Kristensen (1991a), som også viser, at fravær og medicinforbrug (Kristensen 1991b) fungerer som coping-mekanismer for arbejdsmiljøet. Forbedringer vedrørende fravær, personaleomsætning og strejker skulle således logisk ske gennem en langsigtet forbedring af det psykiske arbejds-

miljø. Vores undersøgelse viser, at vejen til reduktion af sygefraværet og forbedringerne af det psykiske arbejdsmiljø har været helt anderledes. Gennem den primære indsats for at reducere strejkerne har det været nødvendigt direkte at arbejde for forbedringer af de sociale relationer, og resultaterne vedrørende fravær og personaleomsætning er opnået som en indirekte effekt.

Det væsentligste karakteristikum ved udviklingen i de undersøgte slagterier er udviklingen fra en mistillidskultur til en tillidskultur. Det er samtidig netop tillid eller mistillid der er den afgørende forskel mellem de undersøgte virksomheder og referencevirksomhederne med højt fravær og mange strejker. Vi står således med en bemærkelsesværdig udvikling i virksomheder som man ellers vil betragte som fastlåste i en ond cirkel rent samarbejds- og ledelsesmæssigt. Det er lykkedes at forandre en grundlæggende mistillid til tillid. Derfor undersøger vi tillidsbegrebet nærmere i de næste afsnit og søge at belyse de særlige karaktertræk ved en tillidskultur og dens modpol mistillidskulturen.

Solidaritet og arbejderkollektivet

Beskrivelsen af medarbejdernes adfærd og normer i den mistillidskultur, der herskede i gamle dage i de tre slagterier, har mange fællestræk med den norske sociolog Sverre Lysgaard's (1967) teori om arbejderkollektivet. Denne teori beskriver, hvordan arbejdernes indbyrdes sociale relationer, normer og adfærd danner grundlaget for en afgrænsning og konflikt med virksomhedens ledelse. Lysgaard viste, at der i traditionelle industrielle virksomheder nærmest spontant opstod et arbejderfællesskab. Dette arbejderkollektiv var en ramme for arbejdernes sociale samvær og indbyrdes solidaritet. Det leverede en fælles forståelsesramme, fælles normer og en defensivt præget identitet. Lysgaard interesserede sig for arbejdernes fællesskab,

men det er klart, at der over for arbejderne fællesskab ofte var et lederfællesskab med et tilsvarende sammenhold og fælles værdier.

I slagteriernes mistillidskultur fandt vi klare eksempler på arbejderkollektivet. Midt i en kultur med konflikter og mistillid var der således fællesskab og solidaritet blandt arbejderne. Når arbejderne fortalte om dagligdagen i "gamle dage", var det ofte under overskriften "vi havde det sjovere dengang". De historier de fortalte var morsomme, men også barske, og handlede ofte om at gøre groft grin med hinanden. Arbejdernes fællesskab og afgrænsning over for lederne var ikke kun en ramme for et uformelt kammeratskab, social støtte og legende "sjov, skæg og ballade" (Andersen intet år), men også præget af mobning og en hård omgangstone. Men den enkelte arbejder kunne have tillid til at fællesskabet var et værn i forholdet til ledelsen.

Arbejderkollektivet kunne forstærke den formelle interessevaretagelse, fx i forbindelse med strejker. Arbejderkollektivet kunne også åbne andre fronter, fx i form af uformelle præstationsnormer, som ville være illegitime i det formelle system. Lysgaard talte om arbejderkollektivets dannelse som et spontant fænomen og som en reaktion på det, han omtalte som det tekniske systems umættelige krav til arbejderne.

Udviklingen af det uformelle arbejderkollektiv, som Lysgaard beskrev, kan ses som en reaktion på rationalisering og kontrol fra ledelsens side, og en udvikling hvor arbejdslivets kvalitet nedprioriteres i forhold til vækst og produktivitet – også af arbejderne egne organisationer. Arbejderkollektivet skabte en lokal arbejdspladssolidaritet, der kunne fungere som arbejderne uformelle (skjulte) værn mod forringelser af deres arbejdsmiljø.

Det betyder også, at det så at sige indbygges i arbejderkollektivets værdier, at forandring og forslag fra ledelsens side ses som et

angreb, man skal forsvare sig imod. I dette perspektiv er modstand mod forandring således ikke en generel angst for forandring, men et resultat af årevis dårlige erfaringer med rationaliseringer, manglende indflydelse, og en erfaring om at solidarisk modstand er bedre end accept eller samarbejde.

Islagteriernes mistillidskultur var arbejderkollektivets interessevaretagelse stærkt fokuseret på løndannelsen, og arbejdetslivets kvalitet trådte i baggrunden. Det skete i en sådan grad, at slagteriarbejderne måske var deres egen værste fjende, når det handlede om reducere det nedslidende tempoarbejde. Naturligvis ønskede de ansatte et lavt tempo som udgangspunkt for lønberegningen, men de ønskede ikke noget loft på tempoet og bekæmpede alle forhindringer for at holde indtjeningen høj. I forbindelse med indsatsen over for ensidigt, gentaget arbejde (EGA) i 90'erne var det ikke slagteriarbejderne, der bekæmpede EGA. I et tilfælde strejkede de, da Arbejdstilsynet pålagde en virksomhed at nedsætte tempoet for reducere EGA-belastningen (Hasle et al. 2001, 82).

I en kultur, der på begge sider var formet af en stærk instrumentel fokusering på produktivitet og indtjening, var det naturligvis særdeles vanskeligt at sætte spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. Hvis det blev set som et spørgsmål om arbejdets organisering, var det så at sige umuligt at gøre noget ved problemet, fordi det ville forringe produktivitet og indtjening.

Vi står således med et socialt system og en mistillidskultur, hvor aktørerne er bundet til hinanden i et stadig gentaget modsætningsforhold. Konflikterne blev reproduceret på en nærmest tvangsmæssig og trivial måde, og initiativer til at komme ud af den onde cirkel var nærmest dødsdømte på forhånd. Arbejderne havde i disse virksomheder en markant styrke i både forhandlingssystemet og i kraft af det kulturelle fællesskab (arbejderkollektivet). Denne styrke blev i al

væsentlighed brugt til at fastholde konflikten med ledere og arbejdsgivere samt sikre en høj løn.

De 'dårlige' sociale relationer mellem ledere og ansatte var imidlertid ikke begrundet i den stadige rationalisering og tayloristiske organisering af arbejdet, sådan som vi beskrev ovenfor i omtalen af Lysgaards arbejderkollektiv. De dårlige relationer og mistilliden havde sin grund i de stadige konflikter om løn og arbejdsydelse og manglen på en troværdig dialog mellem parterne. Vores undersøgelser har imidlertid vist, at det var muligt at ændre på de sociale relationer uden at pille ved aflønning og produktivitet, som begge parter betragtede som urørlige. Case-studierne peger på, at det faktisk er muligt at gennemføre betydelige forbedringer på en række områder til trods for den fastlåste tayloriserede produktionsform. Udviklingen af tillid er et centralt element, som vi vender tilbage til nedenfor, men derudover fremtræder værdsættelse og respekt som helt centrale begreber. Det har været afgørende for medarbejderne, at de har fået et klart billede af værdsættelse og respekt i dagligdagen. Det må formodes at være særligt væsentligt, netop når arbejdet er præget af EGA, hvor individets særlige kompetence og indsats ikke synes særlig vigtig. Værdsættelse og respekt bliver derfor vigtige elementer i at nedbryde det fjendebillede, som mange års erfaring i arbejderkollektivet har skabt.

Slagteriarbejderne på de tre slagterier fortæller, at der stadig eksisterer et stærkt fællesskab blandt de ansatte, og der ikke er kritik af tillidsmændenes samarbejdsorienterede politik. De er i stand til at varetage de ansattes interesser mindst lige så effektivt som før. Udviklingen i de tre slagterier bekræfter således en tidligere observation af, at det er muligt at udvikle en arbejdsplads hen imod det udviklende arbejde med et tæt samarbejde mellem ledelse og medar-

bejdere uden tab af fællesskab og solidaritet (Olsén & Møller 2002).

En yderligere forklaring på den positive udvikling er, at den lokale ledelse og medarbejderne har en fælles interesse i at sikre netop deres slagteris overlevelse. Branchen har gennem de senere år været underkastet en omfattende strukturrationalisering, hvor mange slagterier er blevet lukket. Alle i branchen er klar over, at denne proces ikke er afsluttet og at deres slagteri kan stå for tur. Man må antage, at et effektivt slagteri med få konflikter alt andet lige har større mulighed for at overleve. Denne interesse i overlevelse udtrykkes da også både af fabrikschef og tillidsrepræsentant i vores tre cases. Det er imidlertid alle slagterier som står i denne situation, men det er kun et lille antal, som har formået at udvikle et reelt samarbejde. Desuden lagde aktørerne i de tre virksomheder vægt på, at udviklingen af samarbejdet startede før strukturrationaliseringen for alvor blev sat på dagsordenen.

Udvikling af en tillidskultur

Tillid er en afgørende social dimension, som er et helt nødvendigt grundlag for menneskelig handling. En vis grad af tillid til andre menneskers principielt uforudsigelige handlinger er nødvendig for at skabe tilstrækkelig forudsigelighed til, at det enkelte individ selv kan handle. Hverdagslivets færden i trafikken er et klart eksempel herpå (Luhmann 1999).

Når man bevæger sig ud over denne grundlæggende tillid til sociale relationer i virksomheder, bliver det væsentligt at skelne mellem egoistisk og altruistisk tillid. I det første tilfælde baseres tilliden på en kalkulation af den umiddelbare egeninteresse og kan betegnes som svag tillid. I det andet tilfælde rækker tilliden ud over egeninteressen; tilliden bliver vist, selv om der ikke er en forventning om umiddelbar gengældelse af den viste tillid (Nooteboom 2002).

I virksomheder med stærke aktører på såvel lønmodtager- som lederside, og hvor relationerne mellem ledelse og ansatte er forhandlingsbaserede, kan forhandlings-systemet etablere forudsigelighed og rammer for konfliktløsninger. Konflikt er her et legitimt fænomen, og hvis forhandlings-systemet er effektivt og udstyret med klare sanktioner, kan der laves aftaler som skaber forudsigelighed og sikker viden. Aktørerne har tillid til aftale- og forhandlingssystemet. Men konflikt og modsætninger ligger lige under den overflade af ro og forudsigelighed som aftalen etablerer. Der er således tale om svag tillid, der er baseret på kalkulationen af egeninteressen som kan opnås gennem forhandlingsystemet.

Konflikter vil nærmest med sikkerhed bryde ud igen, og det er derfor vigtigt for parterne hele tiden at fastholde og udbygge egne styrkepositioner for at stå stærkt i en kommende konflikt. Det er således svært at udvikle en grundlæggende tillid, netop fordi konfliktløsningen (forhandlings-systemet) forudsætter en stadig fastholdelse af grænser i forhold til modparten.

Det er imidlertid interessant, at netop dette lokale forhandlingsystem i slagterierne har skabt stærke og aktive aktører blandt ledere og medarbejderrepræsentanter. Det er ligeledes ofte karakteristisk for ledere og tillidsfolk i slagterierne, at de mestrer et klart, billedmættet og symbolsk sprog. I vores forståelse af udviklingen af det aktive samarbejde ser vi virksomhedernes aktive og konfliktregulerende forhandlings-systemer som en vigtig forudsætning. Forhandlings-systemet var et læringsrum i virksomhederne, der skabte aktører karakteriseret af handlekraft og strategiske kompetencer. Den løbende håndtering af dramatiske konflikter og forhandlinger skabte også retoriske kompetencer hos nøglepersonerne, som blev værdifulde i italesættelsen af tillidskulturen.

Det traditionelle konfliktprægede slagteri kan betragtes som et virksomhedssystem, der opbygger systembaseret forudsigelighed og viden på forskellig vis, og som etablerer en meget begrænset og overfladisk tillid parterne imellem. Spørgsmålet er, om der kan etableres en mere grundlæggende og ubegrænset tillid mellem lønmodtagere og ledere i virksomheder, samtidig med at vi fastholder, at konflikter om løn og arbejdsforhold ikke kan afskaffes.

Ubegrænset tillid og solidaritet kender vi fra sociale sammenhænge med et helt grundlæggende fællesskab, fx familie og venskabsgrupper. Den form for tillid, man kan finde i disse sammenhænge, skaber forudsigelighed og tryghed, også i de situationer hvor den enkelte aktør handler i usikre situationer eller bryder gruppens normer og værdier. Den tillid, der er opbygget mellem aktørerne gør gruppen robust over for afvigelser og fejl, der i andre systemer ville give anledning til konflikt og aftalebrud.

Lakmusprøven på om der er grundlæggende og stærk tillid mellem to parter, kan netop foretages i en situation, hvor den ene part handler på et usikkert vidensgrundlag. Både medarbejdere og ledere har mest brug for tillid fra den anden part, når man har handlet i en situation uden tilstrækkelig viden og forudsigelighed og måske har fejlet eller fraveget reglerne.

Den proces der opbygger tillid mellem ledere og medarbejdere i en virksomhed kan betragtes som en læreproces, men en sådan læreproces opstår ikke af sig selv. Vi har tidligere i artiklen vist at forandringsprocesserne i de undersøgte slagterier tog udgangspunkt i nærmest tilfældige begivenheder, men de indeholdt imidlertid kimen til en radikal udvikling. Den tillidsskabende proces kan formodentlig udvikle sig forskelligt. Nooteboom (2003, 26) opererer med en trinvis proces, der starter med opbygning af en erfaring om at den anden er pålidelig og forudsigelig

i sine handlinger på et nyt område. I vores undersøgelse svarer det til, at tillidsrepræsentanten og fabrikschefen i en virksomhed erfarede, at de begge fik fordele og intet mistede ved at samarbejde og støtte hinanden. Hvis processen fortsætter opnår aktørerne erfaringer om hinandens kompetencer og pålidelighed, og de begynder at værdsætte hinanden. Den tillidsskabende proces kan ifølge Nooteboom udvikle sig videre til at man opnår en gensidig forståelse og kan leve sig ind i hinandens tankegang, interesser og følelser. Det kommer fx til udtryk ved at fabrikschef og tillidsrepræsentant kan udføre rolleskift, helt i overensstemmelse med Meads (1972/1934) teori om det stadige perspektivskifte mellem aktører. Endelig kan processen udvikle sig til en relation mellem aktørerne, hvor de identificerer sig med hinanden og oplever den gensidige relation som et ubrydeligt fællesskab.

Hvis det lykkes at gennemføre denne proces bliver relationen mellem de to aktører stadig mere værdifuld. Det bliver forbundet med store omkostninger for begge hvis relationen ødelægges. I vores undersøgelse erkender begge parter at omkostningerne ved strejkerne og den gamle konfliktkultur var store for begge parter. Her er der i udgangspunktet tale om svag tillid, som baserer sig på en kalkulation af egeninteresse. Man kan sige at aktørerne har investeret i hinanden og vil inddrage omkostningerne ved at afbryde tillidsrelationen, hvis den anden part svigter. Men når de akkumulerede erfaringer efterhånden udvikles til normer og værdier i virksomheden, opstår der lidt efter lidt en egentlig tillidskultur, som til stadighed kan reproducere tilbøjeligheden til at vælge tillid. Tillidskulturens værdier skabes både af de konkrete erfaringer med en troværdig dialog mellem parterne og af de stærke aktørers italesættelse af erfaringerne.

I denne situation fører tilliden til opbygning af social kapital. Dette begreb defineres af Adler og Kwon (2002, 23) som goodwill

(velvilje) oparbejdet mellem individer og grupper baseret på de sociale relationer. Den oparbejdede tillid giver altså aktørerne en kapital at tære på. En aktuel konflikt eller en fejl leder ikke straks til konflikt eller brud. Aktørerne har investeret så meget i hinanden, at den enkeltstående fejl tilgives.

Social kapital er imidlertid mere end tillid. Ligesom fysisk kapital i produktionen både er en ressource og en social relation (ejendomsretten), er social kapital både en produktiv ressource og en social relation.

Tillid er en karakteristik af den sociale relation mellem to eller flere aktører. Tilliden skabes spontant og uformelt i interaktionen mellem aktørerne. Hvis tilliden skal fastholdes på længere sigt og blandt alle i en virksomhed, må der opbygges traditioner der understøtter den spontant skabte tillid. Tilliden kan være forankret i forhandlingsbaserede systemer eller i en tillidskultur. I vores cases var forhandlingsystemet uanvendeligt til at skabe tillid. Det var nedslidt i denne henseende.

Der lykkedes derimod at skabe en tillidskultur baseret på dialog og gensidig forståelse. Tilliden udvikledes i alle tre cases først mellem de centrale aktører (fabrikschef og tillidsrepræsentant). De blev i stand til at samarbejde ved at se problemerne ud fra hinandens perspektiver og ved at skabe en dialog i stedet for en forhandling og konflikt. Denne erfaring udbredtes, som vi har beskrevet, til hele virksomheden ved at skabe lokale rammer for dialog, ved at skabe nye traditioner for kommunikation, hvor man taler sammen i stedet for at skælde ud og markerer gensidig menneskelig respekt og endelig ved at samarbejde om produktionens afvikling og udvikling.

Det udbredte samarbejde om produktionen betyder, at der ikke blot sker en udvikling af tillid men også af helt nye produktive ressourcer. Den ene del af begrebet social kapital referer til at social kapital er

en produktiv ressource ligesom fysisk kapital og human kapital (Coleman 1994). Den anden del, det sociale, refererer til at produktionens organisation, samarbejdet og medarbejdernes orientering over for arbejdet er en social produktivkraft på linie med de fysiske produktivkræfter.

Hvordan kan man forestille sig en tillidskultur og opbygning af social kapital kombineret med reelt forekommende interesse modsætninger? De forsvinder heller ikke i slagterier med et godt samarbejde. Det gælder imidlertid i alle virksomheder at man kombinerer tillid og mistillid. Selv med den udbredte mistillid er der elementer af tillid. Der er tale om svag tillid, som dog er helt nødvendig for at opnå en tilstrækkelig grad af forudsigelighed til at få hverdagen til at fungere. Man skal kunne skelne mellem de områder hvor der er fælles interesser, og der hvor der er legitime interesseforskelle. Interessemodsætningerne skal netop være legitime og behandles af et legitimt konfliktløsningssystem. I det traditionelle arbejderkollektiv var modsætningerne stort set altdominerende. Kun det forhandlede var til at stole på. Hvis man lavede en aftale stod den til troende. I tillidskulturen er der derimod tale om, at man på en række områder har en grundlæggende tillid til at den anden part handler til fælles bedste. Mens lønniveauet stadig vil være underlagt forhandlingsystemet, har man fundet grundlag for fælles interesser i at udvikle produktion og arbejdsmiljø.

Perspektivering

Denne undersøgelse peger på at det er muligt at opnå et bedre psykisk arbejdsmiljø – ikke gennem aktiviteter rettet direkte mod det psykiske arbejdsmiljø, men gennem en målrettet satsning på at skabe bedre samarbejde og forebygge konflikter. Man kan sige, at det bedre arbejdsmiljø opnås som en in-

direkte effekt. Der opnås samtidig resultater, som klart er i virksomhedens interesse. Det gælder de positive tal vedrørende fravær og personaleomsætning, men måske vigtigst at der i den daglige produktion skabes medløb, hvor medarbejderne engagerer sig i at få produktionen til at køre, ligesom de engagerer sig i at få ny teknologi til at fungere.

Det er samtidig en vej hvor medarbejderne får en usædvanlig høj grad af indflydelse. Den centrale tillidsrepræsentant indgår som en del af ledelsen, og lokalt får medarbejderne også en betydelig indflydelse. Den er dog begrænset til det lokale slagteri. Indflydelsen rækker ikke til de centrale beslutninger om nedlæggelser af slagterier, som træffes i koncernledelsen. Og her rejser sig et af de åbne spørgsmål: I hvor høj grad er det muligt at opbygge social kapital, som tilsyneladende har så store fordele for begge parter, samtidig med at en koncernledelse træffer afgørende beslutninger der ændrer på betingelserne for det lokale samarbejde? Det kan måske vise sig at koncernledelsen opnår relativt marginale rationaliseringsgevinster med denne topdown strategi, sammenlignet med en strategi som i højere grad bygger på at lade medarbejderne deltage i den lokale udvikling af produktionen.

Et andet væsentligt spørgsmål er hvorledes disse erfaringer kan overføres til andre virksomheder. Vi har ikke undersøgt hvilke faktorer der vanskeliggør overførelsen af viden og bedste praksis mellem branchens virksomheder. Den faktor, der imidlertid træder tydeligt frem her, er betydningen af arbejdernes styrkeposition. Det kan være svært at skabe tillid og grundlæggende accept af dybtgående forandringer hvor medarbejderne ikke har en tilsvarende stærk magtbase. I de fleste virksomheder er det typisk ledelsen, som driver på med forandringsprojekterne. De fleste ledere har indset vigtigheden af at inddrage medarbejderne, men den store magtubalance gør det

vanskeligt at skabe et fælles projekt. Det er ledelsen, som går i spidsen og synes at medarbejderne er for langsomme og for lidt forandringsparate. Det bliver op ad bakke hele vejen for ledelsen – bl.a. fordi medarbejderne er handlingslammede og passive i deres utryghed over for fremtiden og ikke har repræsentanter og et forhandlingssystem, der både kan sikre dem trygge rammer i en utryk forandringsproces og aktivt gå ind i

forandringsprocessen som en ledende forandringsagent.

Acknowledgement

Denne undersøgelse er gennemført i samarbejde med Slagteribranchens Arbejdsmiljøudvalg, BAR Jord til Bord. Vi retter en varm tak til medlemmerne af udvalget og de slagterier som har deltaget i undersøgelsen.

REFERENCER

- Adler, Poul S. & Kwon, Seok-Woo (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40.
- Andersen, Sven Aage (1997). *Arbejderkultur i velfærdssamfundet*. København: SFHA skriftserie nr. 39.
- Bottrup, Pernille., Hasle, Peter., Jensen, Per. L., Broberg, Ole., & Knudsen, Christian. B. (2002). *En lærende sikkerhedsorganisation*. København: Arbejdstilsynet.
- Burr, Hermann, Else Bach, Vilhelm Borg, & Ebbe Villadsen, (2001). *Arbejdsmiljø i Danmark 2000 – En kortlægning af lønmodtageres og selvstændiges arbejdsmiljø og helbred* København: Arbejdsmiljøinstituttet.
- Coleman, James S. (1994). A rational Choice Perspective on Economical Sociology. In N.J.Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The Handbook of Economic Sociology*. (Russell Sage Foundation.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2001). *Organization, Development, and Change*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Frost, Poul. & Andersen, Johan H. (1995). *Skulder- og håndledslidelser blandt slagteriarbejdere*. København: Arbejdsmiljøfondet.
- Groth, Margit. V. (1979). *Strejker i Danmark 1969-1972: en empirisk analyse*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Hasle, Peter, Nadia El-Salanti, Jørgen M. Christensen, Niels Møller, Nanette J. Hansen & Else Nygaard, (2001). *Evaluering af EGA-handlingsplanen*. København, CASA.
- Jørgensen, Christian Helms (2001). Better Jobs through Training and Education? In S. Jefferys, F. M. Beyer, & C. Thörnqvist (Eds.), *European Working Lives – Continuities and Change in Management and Industrial Relations in France, Scandinavia and the UK*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Ltd, 48-73.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kristensen, Tage Søndergaard (1991a). Sick-ness absence and work strain among Danish slaughterhouse workers: An analysis of absence from work regarded as coping behaviour. *Soc.Sci.Med.*, 32, 15-27.
- Kristensen, Tage Søndergaard (1991b). Use of Medicine as a Coping Strategy among Danish Slaughterhouse Workers. *Journal of Social and Administrative Pharmacy*, 8, 53-64.
- Kristensen, Tage Søndergaard (1994). *Arbejdsmiljø, stress og helbred i den danske slagteribranche*, Foreningen af Danske Lægestuderendes Forlag.
- Kristensen, Tage Søndergaard (2002). Stress og psykosomatiske sygdomme. In L. Iversen, T. S. Kristensen, B. E. Holstein, & P. Due (Eds.), *Medicinsk Sociologi* (pp. 225-253). København: Munksgaard.
- Luhmann, Niklas (1999). *Tillid*, København, Hans Reitzel.
- Lysgaard, Sverre (1967). *Arbejderkollektivet*, Oslo, Universitetsforlaget.

- Mead, George H. (1972/1934). *Mind, Self and Society*. (18 ed.) Chicago: University of Chicago Press.
- Møller, Niels & Peter Hasle (2004). *Udvikling i fællesskab – om godt psykisk arbejdsmiljø på svineslagterier*. Lyngby, Institut for Produktion og Ledelse, DTU.
- Nootebom, Bart (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Nootebom, Bart (2003). The trust process. In B.Nootebom & F. Six (Eds.), *The Trust Process in Organizations* Cheltenham, Edward Elgar, 16-37.
- Olsén, Peter & Niels Møller (2002). Udvikling og solidaritet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4, 103-108.
- Niels Møller**, Lektor, Institut for Produktion og Ledelse på DTU, nm@ipl.dtu.dk
Peter Hasle, Lektor, Institut for Produktion og Ledelse på DTU, pha@ipl.dtu.dk