

# Samarbejde og forhandling i krisetider

*Steen E. Navrbjerg & Trine P. Larsen*

Artiklen belyser, hvordan forholdet mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten påvirkes, når virksomheder står over for kriser. Artiklen viser, at fronterne mellem parterne ofte skærpes, når den økonomiske situation forværres, men også, at de institutionelle rammer – det vil sige samarbejdssystemet og aftalesystemet – spiller en afgørende rolle for, hvordan udfordringer tackles på arbejdspladsen. Parternes forskellige tilgange til håndteringen af lønstop og lønnedgang henholdsvis afskedigelser er således betinget i forskelle i de formelle krav til medarbejderinddragelse i lovgivning og overenskomster. Resultaterne viser dog også, at tillidsforholdet mellem ledelsen og tillidsrepræsentanten synes at have større betydning, når de institutionelle rammer ikke stiller formelle krav til medarbejderinddragelse.

Ligesom andre lande ramte den økonomiske krise også Danmark relativt hårdt tilbage i 2008. Vækstraten for bruttonationalproduktet faldt fra 1,6 % i 2007 til en negativ vækstrate på 4,9 % i 2009, og sideløbende hermed steg arbejdsløshedsprocenten markant (Danmark Statistik 2011). Mange danske virksomheder stod derfor efter et tiår med økonomisk højkonjunktur, lav arbejdsløshed og arbejdskraftsmangel pludselig overfor at skulle igennem økonomiske nedskæringer, lønstop, lønnedgang, massefyringer og i nogle tilfælde endda lukninger (Danmarks Statistik 2011; Hansen & Mailand 2013).

For mange ledere og tillidsrepræsentanter (TR) var det helt nye vilkår, og inden for arbejdsmarkedssystemer med stærke traditioner for kollektive forhandlinger som det danske kræver håndteringen af den type situationer takt fra såvel ledelsen som TR. Det kan således være svært at finde en ba-

lance mellem på den ene side de krav, der stilles fra medarbejderne, og på den anden side de økonomiske udfordringer, som virksomheden står overfor, især hvis de forhandlede kompromiser indebærer lønstop, lønnedgang eller afskedigelser for at kunne bevare arbejdspladser eller sikre virksomhedens overlevelse (Glassner m.fl. 2011). Netop den type forhandlinger tester i særdeleshed ledelse-medarbejderrelationerne på de pågældende virksomheder.

Med udgangspunkt i en kvantitativ undersøgelse fra 2010 med TR og ledere belyser artiklen ledelse-medarbejderrelationerne i virksomheder, der befinder sig i forskellige økonomiske situationer. Vi sonder mellem tre typer af virksomheder: virksomheder, som er hårdt ramt af kriser; virksomheder, som i mindre omfang er kriseramte; og ikke-kriseramte virksomheder. Artiklens hovedfokus er, hvordan forholdet mellem ledelsen og TR påvirkes, når virksomheder

står i forskellige økonomiske situationer, og parterne lokalt er nødt til at håndtere og imødegå effekterne af kriser.

Mere præcist undersøger vi ledelsens og TR's tilgang til samarbejdet, herunder om de er samarbejdsorienterede eller konfliktorienterede, når der forhandles og samarbejdes om lønstop, lønnedgang og afskedigelser i kriseramte virksomheder. Udfordringer, der håndteres inden for to forskellige systemer: Lønreguleringer finder typisk sted i forhandling mellem ledelse og TR inden for aftalesystemet, der er baseret på de kollektive overenskomster, og hvor TR har betydelig indflydelse. Afskedigelser foregår typisk inden for samarbejdssystemet, og her er der ikke krav om, at TR inddrages i beslutningsprocessen omkring afskedigelser; TR skal blot informeres om større afskedigelsesrunder. Artiklen bidrager dermed med ny viden inden for et område, hvor få studier i dybden har belyst ledelse-medarbejderrelationer inden for det virksomhedsbaserede aftale- og samarbejdssystem i kriseramte virksomheder (Weske m.fl. 2014).

Artiklen beskriver først kort hovedtrækene i den danske model og det virksomhedsbaserede aftale- og samarbejdssystem. Dernæst udvikles en analyseramme for den videre analyse af, hvordan kriser håndteres i virksomhederne. Det leder til en overordnet diskussion af krisers generelle betydning for ledelse-medarbejderrelationerne i virksomhederne, herunder om der i den danske model for samarbejde kan identificeres træk, der er særligt velegnede – eller uegnede – til at håndtere kriser lokalt.

## Den danske model og muligheder for lokalforhandling

Det danske arbejdsmarked er karakteriseret ved en høj grad af selvregulering. Arbejdsmarkedets parter fastsætter i vid udstrækning selv reguleringsrammerne for løn og

arbejdsvilkår via centrale overenskomster, som så skal udmøntes lokalt og for visse forholds vedkommende i lokale forhandlinger mellem TR og ledelsen. Afgørende elementer i modellen er bl.a. *fredspligten* – det vil sige, at der ikke må strejkes eller tages andre kollektive kampskridt, mens overenskomsten løber; *ledelsesretten* – det vil sige, at ledelsen har retten til at lede og fordele arbejdet; samt *organisationsretten* – det vil sige, at arbejdstagerne har retten til at organisere sig i fagforeninger. Sådan har det været siden Septemberforliget 1899, og det bliver i dag betragtet som kerneelementer i den danske model (Navrbjerg & Larsen 2014).

Aftalemodellen har dog også udviklet sig over årene. Overenskomsterne bliver til stadighed justeret, og især de seneste 25 år er stadig flere forhold blevet lagt ud til lokalforhandling i virksomhederne frem for at være bestemt centralt i sektoroverenskomsterne. Det gælder fx arbejdstid og løn, mens andre forhold i mindre grad om overhovedet er til forhandling lokalt. Når det gælder fx ansættelser og afskedigelser, ligger det under ledelsesretten, og disse forhold er i princippet ikke til forhandling, om end samarbejdsaftalerne pålægger ledelsen at informere om større ansættelses- og afskedigelsesrunder samt omstruktureringer af virksomheden. Men beslutningen om afskedigelser og ansættelser ligger entydigt hos ledelsen (Kristiansen 2008).

*Lønforhold, fx lønstop og lønnedgang*, foregår inden for rammerne af aftalesystemet, hvor parterne i virksomhederne typisk mødes, forhandler og indgår aftaler om løn en gang om året. I den sammenhæng er der i Danmark to typer af lønssystemer: normalløn- og minimallønssystemet, hvor minimalløn lægger op til lokalforhandling i virksomhederne, mens normalløn fastsætter lønnen i de centrale overenskomster. Minimallønssystemet er det mest udbredte inden for LO/DA-området (den private sek-

tor), og lokalforhandlinger er derfor det forum, hvor parternes forskellige interesser kommer til udtryk, hvor der skal tages hensyn til begge parter, og hvor løsninger skal findes. I nogle tilfælde kan forhandlinger føre til arbejdsnedlæggelser og andre kollektive kampskridt, men sådanne skridt er overenskomststridige, fordi fredspligten gælder (Larsen & Navrbjerg 2015).

Decentraliseringen af aftalesystemet har imidlertid spillet både ledelse og medarbejdere nye kort på hånden: Ledelsen kan opnå mere fleksibilitet, som er tilpasset de lokale forhold og konjunkturer inden for branchen. Men sådanne fleksible lokalaftaler, der afviger fra sektoroverenskomsten, kan de kun realisere, hvis TR accepterer dem, og organisationerne skal så orienteres om aftalen (CO-industri & DI 2014). Sker det ikke, gælder sektoroverenskomsten. Det danske aftalesystem lægger derfor op til dialog og en samarbejdsorienteret tilgang, når udfordringer skal løses lokalt – og dette er blevet accentueret af de seneste årtiers decentralisering af overenskomstsyste-  
met.

*Afskedigelser og ansættelser* er principielt ikke til forhandling, og TR har ingen rettigheder til at være del af den proces medmindre: a) parterne har indgået lokalaftaler herom, eller b) afskedigelserne har karakter af masseafskedigelser (Kristiansen 2008). Når det gælder masseafskedigelser, er ledelsen forpligtiget til at informere om afskedigelserne og høre TR om, hvordan afskedigelser eventuelt kan forhindres eller begrænses, samt hvordan afskedigelsernes negative effekter kan dæmpes. Det kan fx være ved at iværksætte forskellige aktiviteter som efteruddannelse mv. (Hasselbach 2008, 249). Derudover foreskriver fx Samarbejdsaftalen mellem LO & DA fra 2006 (oprindeligt fra 1947), at ledelsen er forpligtiget til at informere medarbejderne om virksomhedens økonomiske situation og den fremtidige beskæftigelsessituation gennem samarbejds-

udvalgene – tilsvarende krav findes i dag i de fleste andre samarbejdsaftaler (LO & DA 2006).

Når det kommer til afskedigelser, understøtter de institutionelle rammer derfor kun dialog og samarbejde, når det gælder masseafskedigelser, men beslutningen herom ligger under ledelsesretten. Ledelsen er derfor blot forpligtiget til at informere TR og medarbejderne om afskedigelserne. I hvilket omfang, ledelsen går videre og giver TR medindflydelse eller måske endda medbestemmelse (fx hvem der skal afskediges), er helt op til ledelsen selv. Af den grund kan forholdet mellem TR og ledelsen – såvel graden af tillid som samarbejdsrelationerne – få stor betydning for, hvordan afskedigelser håndteres lokalt i kriseramte virksomheder.

## Ledelse-medarbejderrelationer under kriser – en analyseramme

En række danske og internationale studier har analyseret kollektive overenskomstforhandlinger under den seneste økonomiske krise, og studierne har indbefattet analyser af såvel den offentlige som private sektor. De fleste studier har beskæftiget sig med trepartsforhandlinger og sociale pagter mellem arbejdsmarkedets parter og nationale regeringer (Rychley 2009; Lima & Artiles 2011), eller med den kollektive forhandlingsproces på henholdsvis sektor- og nationalt niveau (Hansen & Mailand 2013). Analyser af virksomhedsniveauet, og hvordan partnerne lokalt har håndteret den seneste økonomiske krise inden for aftale- og samarbejdssystemernes rammer, er relativt få og fokuserer sjældent systematisk på ledelse-medarbejderrelationerne i virksomheder i forskellige økonomiske situationer (Weske m.fl. 2014).

Omdrejningspunktet for de nævnte studier er ofte de 'trade-offs', som lokale krisetiltag har for såvel medarbejdere som le-

delse på de kriseramte virksomheder (Ibsen 2011; Tjstens m.fl. 2014). Den type studier viser, at de lokalt forhandlede kompromiser og aftaler mellem parterne på europæiske virksomheder ofte involverer lønstop, løn-nedgang, reduceret arbejdstid og afskedigelser med henblik på at sikre arbejdspladser og muliggøre økonomiske nedskæringer; og det selv i virksomheder, som ikke umiddelbart er kriseramte (Ibsen 2011; Glassner m.fl. 2011; Weske m.fl. 2014).

Andre studier, som eksplicit har analyseret ledelse-medarbejderrelationer under perioder med økonomisk høj- og lavkonjunktur, viser, at der ikke er et entydigt billede af parternes håndtering af kriser lokalt og deres tilgang til samarbejdet (Roche & Teague 2012). Nogle analyser konstaterer, at der ikke er de store forandringer at spore og gør op med forestillingen om, at arbejdsgiverne er mindre samarbejdsvillige i krisetider (Roche & Teague 2012). Andre undersøgelser beretter om positive (Pupo & White 1994; Darlington 1994) eller negative (Marchington & Kynighou 2012) forandringer i forhold til medarbejderinddragelse under perioder med økonomisk lavkonjunktur. Der er således variationer i samarbejdsformen og særligt i forhold til medarbejderinddragelse og parternes tilgang til håndtering af kriser – ikke kun på tværs af landegrænser (Eurofound 2013), men også fra sektor til sektor (Guyet m.fl. 2012) og fra en virksomhed til en anden (Butler m.fl. 2011).

Analyser af ledelse-medarbejderrelationerne hos kriseramte virksomheder viser, at virksomhedens økonomiske situation (Marchington & Kynighou 2012), de institutionelle rammer for medarbejderinddragelse (Svalund m.fl. 2013), parternes tilgang til samarbejdet (Butler m.fl. 2011) og især tilliden parterne i mellem har afgørende betydning for håndteringen af økonomiske kriser lokalt og ikke mindst for inddragelse af medarbejdere og TR (Weske m.fl. 2014).

*Virksomhedens økonomiske situation:* Ledelse-medarbejderrelationerne og de lokale aftale- og samarbejdssystemer påvirkes forskelligt af virksomhedens økonomiske situation og ikke mindst de krisetiltag, der udvikles lokalt. Fx konstaterer Guyet m.fl. (2012), at den seneste økonomiske krise har styrket samarbejdsrelationerne på ungar-ske virksomheder, mens andre undersøgelser konkluderer, at effekterne af krisen har været begrænsede – særligt i lande med veletablerede aftale- og samarbejdssystemer (EU 2015; Marchington & Kynighou 2012). Konkret i forhold til Danmark argumenterer Hansen & Mailand (2013) for, at krisen har haft begrænset betydning for samarbejdsrelationerne i den offentlige sektor, mens Svalund m.fl. (2013) viser, at der er eksempler inden for industrien, hvor krisen har forringet ledelse-medarbejderrelationerne.

*De institutionelle rammer:* Rammerne for medarbejderinddragelse – og herunder aftale- og samarbejdssystemerne i virksomhederne – har betydning for håndteringen af krisers effekter lokalt. Svalund m.fl. (2013) viser i et komparativt studie af nordiske virksomheders håndtering af den seneste økonomiske krise, at selvom de nordiske aftalesystemer har mange lighedspunkter, er der forskellige regler for medarbejderinddragelse, som er medvirkende til, at fx danske virksomheder i mindre udstrækning inddrager TR i virksomhedsbeslutninger end norske og svenske virksomheder. Andre studier bekræfter ligeledes de institutionelle rammers betydning for medarbejderinddragelse og påpeger, at de institutionelle rammer i nogle tilfælde tvinger arbejdsgiverne til at involvere medarbejderne, selvom de måtte foretrække en anden samarbejdsform (Gooderham m.fl. 2014; Butler m.fl. 2011).

*Tilgang til samarbejdet:* Et stærkt institutionaliseret aftale- og samarbejdssystem er dog ikke altid en garanti for, at parterne formår at udnytte de muligheder, der ligger i

aftale- og samarbejdssystemet, da det i høj grad afhænger af deres samarbejdsrelationer og tilgang til samarbejdet (Weske m.fl. 2014). Der er større sandsynlighed for, at parterne lokalt forhandler og indgår fælles krisetiltag på arbejdspladser med et velfungerende og tillidsfuldt samarbejde ledelsen og TR imellem (Marchington & Kynighou 2012), mens TR fx vil være mere tilbageholdende med at indgå kompromiser, hvis de ikke stoler på ledelsen (Butler m.fl. 2011).

Når det gælder TR's tilgang til håndtering af kriser lokalt, viser analyser fra andre lande, at fagforeninger og TR har formået at mobilisere medarbejderne og har iværksat arbejdsnedlæggelser og strejker med henblik på at afværge lukning af virksomheder, undgå lønnedgang samt opnå kompensati-on for nedsat arbejdstid (Kretsos 2011; Glasner m.fl. 2011). Andre studier konkluderer, at fagforeninger og TR uden brug af diverse kampvåben har formået med en vis succes at hindre løntilbagegang og afskedigelser på deres arbejdsplads (Lehndorff 2011).

Studier viser ligeledes, at ledelsens tilgang til samarbejdet under økonomiske kriser er forskellig. Kriser har på nogle virksomheder medført, at ledelsen inddrager medarbejderne og TR aktivt i beslutningsprocesserne, da det er med til dels at legitimere fx nedskæringer og afskedigelser, dels at fastholde medarbejdernes og fagforeningens opbakning (Weske m.fl. 2014). Andre studier viser, at nogle arbejdsgivere har udnyttet kriser til at mindske medarbejdernes involvering ud fra den betragtning, at medarbejderinddragelse er en tidskrævende og omkostningsfyldt proces (Marchington & Kynighou 2012). Roche & Tegaue (2014) argumenterer derimod for, at kriser kun har begrænset betydning for den måde, arbejdsgiverne inddrager fagforeningerne og TR på. De henviser blandt andet til, at i en situation præget af både tidspres og økonomiske udfordringer vælger arbejdsgiverne

at fokusere på virksomhedens overlevelse og krisehåndtering fremfor at udvikle nye samarbejdsformer lokalt.

At nogle ledere og TR's tilgang til samarbejdet er mere konfliktpræget, mens andre har en mere samarbejdsorienteret tilgang til lokalforhandlinger, er velbeskrevet i 'industrial relations'-litteraturen, ligesom 'management'-litteraturen opererer med forskellige ledelsestyper (Bacon 2008; Purcell 1989). Fx nævnes ofte den autokratiske leder, den demokratiske leder, den konsultative leder og 'laissez-faire'-ledertypen – typisk inspireret af Lewin m.fl. (1939). Disse typologier fokuserer dog typisk ensidigt på, hvordan en leder bedst muligt opnår sine mål – altså hvilken ledelsestil, der lettest fører til målet. Senere har HRM-litteraturen opdelt ledelsesformer i 'hård' versus 'blød' HRM (Blyton & Turnbull 1992); 'top-down' versus 'bottom-up'-ledelse (Appelbaum & Batt 1994); eller en 'low road' versus 'high road' (Milkman 1997). Guest (2007) finder fællestræk mellem disse typologier i spørgsmålet om, hvorvidt ledelsen er baseret på tillid og engagement eller på kontrol.

Inden for 'industrial relations'-litteraturen sondres der ligeledes mellem en række ledelsestyper, der dog er udvidet til også at indbefatte relationer til medarbejderne, herunder ledelsens tilgang til fagforeninger, tillidsvalgte og medarbejderinddragelse (Bacon 2008). I en dansk kontekst skelner fx Navrbjerg & Madsen (2004) i en analyse af ledelse i den offentlige sektor mellem fire ledertyper: *Ledelsesorienterede traditionalister*, som fastholder en autoritær ledelsestil og agerer stærkt ledelsesorienteret med et minimum af medarbejderinddragelse eller kommunikation med fagforeninger; *partsorienterede traditionalister*, som anvender en stærkt regelstyret ledelsestil, men giver plads for inddragelse af medarbejderrepræsentanter; *ledelsesorienterede modernister*, som inddrager medarbejderne, men lægger vægt på direkte

medarbejderinddragelse uden om TR og fagforening; og endelig *partsorienterede modernister*, hvor repræsentanter i form af TR og faglige organisationer inddrages i væsentlige beslutninger alt afhængigt af den pågældende situation. I denne sammenhæng er vores hovedinteresse, hvorvidt ledelsen er partsorienteret eller ej. Vi vil derfor i vores analyse simplificere Navrbjergs & Madsens typologier til to typer:

- Den *traditionelle ledelse*, som i minimalt omfang inddrager TR og fagforeninger, og som så vidt muligt fokuserer på individuelle relationer til medarbejderne, når der skal informeres og gives medindflydelse.
- Den *partsorienterede ledelse* involverer typisk medarbejderne, TR og/eller fagforeninger, hvor de udover at følge reglerne for medarbejderinddragelse og høring ofte giver medindflydelse og i nogle situationer også medbestemmelse til TR og fagforeningerne.

Når det gælder medarbejderrepræsentanter, sondres der ofte mellem to typer af TR: på den ene side den *konfliktorienterede eller standpunktorienterede TR* og på den anden side den *samarbejdsorienterede eller procesorienterede TR* (Strøby-Jensen m.fl. 1998; Chang 2005).

- Den *konfliktorienterede/standpunktorienterede TR* står fast på kollegernes og/eller fagforeningens standpunkter og er uvillig til at gå på kompromis med disse interesser, når der forhandles lokalt. TR forlader sig desuden i høj grad på en stærk opbakning fra kollegerne i form af høj faglig organisering og er villig til at trække på diverse kampvåben, hvis man ikke kan nå til enighed med ledelsen. Den konfliktorienterede TR betragter endvidere lokalforhandlinger som et

nul-sum-spil (Bacon & Blyton 2002, 307; Chang 2005, 55).

- Den *samarbejdsorienterede/procesorienterede TR* har en mere pragmatisk tilgang og indgår i dialog, når der forhandles. Denne TR er mere villig til at gå på kompromis med medarbejdernes og egne interesser, ligesom fagforeningens interesse kan komme i anden række i forhold til virksomhedens. De kollektive kampskridt ligger fjernt fra denne TR. Den samarbejdsorienterede TR ser typisk lokalforhandlingerne som et plus-sum-spil og ledelse-medarbejderrelationerne betragtes som et socialt partnerskab præget af en høj grad af tillid, hvor de involverede parter i hvert fald har nogle interesser til fælles (Bacon & Blyton 2002, 307; Chang 2005, 55).

Forskellige kombinationer af de to ledertyper og de to TR-typer kan give meget forskellige tillids- og samarbejdsrelationer i en virksomhed. I den sammenhæng er det vigtigt at have øje for dynamikker i samarbejdet; kriser kan fx ændre ledelsesstil, så en leder, der oprindeligt var partsorienteret, måske ikke længere er så konsultativ og forhandlingsorienteret – og måske ændrer ledelsesstil i retning af den traditionelle leder. Således er disse typer arketyper; mange ledere og TR'ere vil formentlig befinde sig i mellemgrupper, ligesom holdningen kan være kontekstbestemt. På nogle områder indtager man én position, mens man i forhold til andre områder indtager en anden. Ligeledes kan der selv på arbejdspladser med høj tillid mellem parterne være situationer, hvor forhandlingerne resulterer i et nul-sum-spil. Kriser er imidlertid det, der virkelig sætter relationerne mellem tillidsvalgte og ledelsen på spidsen, for det er i krisetider, at samarbejdet og tilliden for alvor testes. De forskellige TR- og ledertyper anvendes i det den følgende analyse med

henblik på at belyse parternes tilgang til håndteringen af kriser lokalt.

Med udgangspunkt i et datasæt fra 2010 om TR's og lederes vurdering af samarbejdet, vil vi her belyse tre hovedspørgsmål:

1. *Hvordan håndteres kriser af parterne på danske virksomheder, særligt i forhold til inddragelse af TR i udviklingen af lokale krisetiltag?*
2. *Har TR og ledelsen i højere grad et anstrengt forhold i virksomheder, der er særligt kriseramte, og hvilken betydning har det for involvering af TR i tiltag om lønstop, lønnedgang og/eller afskedigelser?*
3. *Hvilken betydning har det for involveringen af TR, at lønstop/lønnedgang håndteres inden for aftalesystemet, mens afskedigelser foregår inden for samarbejdssystemet, hvor der i modsætning til aftalesystemet ikke er formelle krav til medarbejderinddragelse?*

## Datasæt

I artiklen trækkes der på data fra en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse med TR fra 15 LO-forbund samt ledere i private og offentlige virksomheder (Larsen m.fl. 2010). Undersøgelsen er fra 2010 og er finansieret af LO. I undersøgelsen indgår spørgsmål om ledelse-medarbejderrelationer; hvordan kriser påvirker virksomhederne; virksomhedernes traditioner for lokalforhandling; håndteringen af kriser i forhold til involvering af TR i de lokale tiltag; drøftelser om afskedigelser, lønstop og lønnedgang; og endelig lokalaftaler herom.

Der blev udsendt spørgeskemaer til samtlige TR i 13 af de 15 LO-forbund samt til 4.121 ledere på tilfældigt udvalgte virksomheder med mere end fem ansatte, mens der blev foretaget en tilfældig stikprøve blandt to LO-forbund. Invitationerne til TR og ledere blev udsendt via e-mail eller traditionel brevpost, alt afhængig af vurderinger af

TR's og ledernes adgang til internettet. Vi fik svar fra 7.877 TR og 1.618 ledere, hvilket er en svarprocent på henholdsvis 48 % og 39 %. Data blev herefter rensset og vægtet.

Med hensyn til TR-data blev data vægtet i forhold til forbundenes størrelse for at undgå, at små forbund blev overrepræsenteret i datamaterialet. Derudover blev der foretaget en repræsentativitetsanalyse af køn og alder på 12 ud af de 15 forbund, som havde mulighed for at levere den type data, og data er repræsentative i forhold til køn og alder. Med hensyn til leder-data blev data vægtet i forhold til arbejdsstedets størrelse for at undgå, at store virksomheder blev overrepræsenteret i datasættet. Der blev yderligere foretaget en bortfaldsanalyse i virksomhedens størrelse og branchegruppe. Selvom alle branchegrupper er dækket, og vægtningen i forhold til arbejdsstedets størrelse højner repræsentativiteten, er leder-data mindre repræsentative end TR-data.

I artiklen anvendes kun data fra virksomheder, som har en TR – svarende til 7.877 TR og 1.110 ledere. Blandt dem sonderer vi mellem tre virksomhedstyper: 1) virksomheder, der ramt af lønnedgang, lønstop, afskedigelser og/eller er lukningstruede samt andre udfordringer, 2) virksomheder, som i mindre omfang er kriseramte, idet de endnu ikke har oplevet lønstop, lønnedgang, afskedigelser, og/eller at være luknings-truet, men i stedet har oplevet ansættelsesstop, økonomiske besparelser, omstruktureringer og 'outsourcing', og 3) virksomheder, som ikke er ramt af krise i forhold til de nævnte variable.

Den nævnte sondring blev foretaget, eftersom kriser rammer virksomheder forskelligt, og sondringen vil derfor give os mulighed for at undersøge, hvordan parterne lokalt har håndteret så forskellige økonomiske udfordringer i forhold til inddragelse af TR samt krisers betydning for ledelse-medarbejderrelationerne. Selve sondringen

blev konstrueret ud fra en liste spørgsmål stillet til respondenterne i TR-undersøgelsen. Ledere og TR havde mulighed for flere svarmuligheder om, hvorvidt deres arbejdsplads inden for det seneste år (det vil sige 2009-2010) havde oplevet afskedigelser, lønstop, lønnedgang, at være luknings-truet, ansættelsesstop, økonomiske besparelser, omstruktureringer og 'outsourcing'. Der var endvidere den svarmulighed, at arbejdspladsen ikke havde været berørt af disse udfordringer; en svarmulighed, som var gensidigt udelukkende i forhold til ovennævnte svarmuligheder. Sondringen er baseret udelukkende på respondenternes egen viden om forholdene på deres arbejdsplads, hvilket kan være problematisk, da det er deres skøn. Men eftersom der er tale om centrale aktører – ledere og TR – må det formodes, at de har kendskab til arbejdspladsens økonomiske situation, da det typisk er dem, som håndterer den type udfordringer lokalt.

Derudover giver data kun et øjebliksbillede af virksomhedens økonomiske situation, hvilket kan være problematisk, idet vi ikke har kendskab til, om virksomheden tidligere har været i økonomiske vanskeligheder, og om det fx har påvirket relationerne mellem TR og lederne og deres vilje til at udvikle fælles løsninger. På den anden side giver datasættet en unik mulighed for at sammenligne TR og lederes håndtering af økonomiske kriser på danske virksom-

heder inden for et bestemt tidsrum (2009-2010), hvilket netop var en periode, hvor mange virksomheder gennemgik kriser af varierende styrke. I datamaterialet er 3.384 TR og 547 ledere ansat i den første type virksomhed, mens 3.245 TR og 476 ledere er ansat i den anden type virksomhed. 745 TR og 87 ledere er ansat i ikke-kriseramte virksomheder.

Dataene er analyseret primært ved brug af deskriptiv statistik. I den empiriske analyse er der endvidere blevet foretaget Chitests med henblik på at teste sammenhænge mellem på den ene side håndteringen af den økonomiske krise i virksomhederne og på den anden side ledelse-medarbejderrelationerne for statistisk signifikans. Statistisk signifikans siger dog ikke noget om styrken af en sammenhæng eller størrelsen af en forskel, men blot om data danner tilstrækkeligt grundlag for en generalisering (Johansen m.fl. 2010, 57).

## Kriser og virksomhedernes krisetiltag

Nogle virksomheder er hårdere ramt af krise end andre. 44 % af lederne og 55 % af TR er i virksomheder, der er hårdt ramt af krise, mens 37 % af TR og 44 % af ledernes arbejdspladser i mindre udstrækning er kriseramte. Blot henholdsvis 8 % af TR og 12 % af lederne er i virksomheder, som ikke er berørt af krise (*Tabel 1*).

Tabel 1. Udbredelse af kriser på danske virksomheder 2010 – fordelt på TR og ledere i %

	TR-data	Leder-data
Virksomheder hårdt ramt af krise	55	44
Virksomheder i mindre grad ramt af krise	37	44
Ikke-kriseramte virksomheder	8	12
Total	100	100
Leder-data: n=1110 TR-data: n= 7874		



Tabel 2. TR, som har indgået lokalaftaler – fordelt på krise i %

	Hårdt ramt af krise	Mindre kriseramt	Ikke-kriseramt
Lokalaftaler indenfor overenskomsten	69	62	54
Skuffeaftaler	10	7	7
Lokalaftaler om lønstop/lønnedgang	7	0,4	0
Har ingen lokalaftaler	24	29	35
Ved ikke	5	6	7
Total	100	100	100

n= 7874 p= 0,000 (Chi<sup>2</sup>)

Note: Flere svar kunne markeres, hvorfor summen er mere end 100 %

Flertallet af danske virksomheder er således blevet berørt af kriser om end i forskellig grad i løbet af det seneste år (2009-2010), og der er en relativ stor gruppe af TR og ledere, som har skullet håndtere afskedigelser, lønnedgang, lønstop og/eller i nogle tilfælde en lukningstruet virksomhed. Hvordan den type udfordringer er blevet håndteret lokalt varierer, alt afhængig af hvordan virksomheden er blevet ramt af krise. Det kan fx konstateres, at TR i højere udstrækning har indgået lokalaftaler med ledelsen i kriseramte virksomheder. Aftaler om lønstop, lønnedgang og afskedigelser/ansættelser er ligeledes mere udbredte i kriseramte virksomheder. Der er dog også eksempler, hvor parterne lokalt har udviklet fælles tiltag om fx lønstop og lønnedgang selv i virksomheder, der ikke er berørt den type udfordringer (Tabel 2).

Tallene indikerer, at parterne ofte samarbejder lokalt om at finde fælles løsninger på de økonomiske udfordringer, som virksomheden står overfor. På en mindre gruppe virksomheder har parterne også indgået skuffeaftaler. Det er aftaler, der går ud over sektoroverenskomsten, og som ikke er sendt til orientering i fagforeningen og arbejdsgiverforeningen, og som derfor kan

være – men ikke nødvendigvis er – i strid med overenskomsten. Således nævner hver femte leder, at deres TR er villig til at indgå den type aftaler for at gøre overenskomsten mere fleksibel, og blandt TR rapporterede 9 %, at de har indgået skuffeaftaler med ledelsen. Aftalerne antyder således, at ledere og TR i vid udstrækning er forhandlingsorienterede og søger dialogen både inden for og uden for aftalesystemet – altså at samarbejdsorienterede TR og partsorienterede ledere er ganske udbredte.

Udover tiltagene inden for rammerne af aftalesystemet er TR også på forskellig vis blevet inddraget i de afskedigelsesrunder, som har fundet sted i danske virksomheder inden for det seneste år (2009-2010): Her vi ser en lidt anden tilgang til samarbejdet om dette, særligt fra ledelsens side. 49% af TR har således på undersøgelsestidspunktet oplevet afskedigelsesrunder på deres arbejdsplads inden for det seneste år. Blandt dem har ni ud af ti været involveret på den ene eller anden måde i afskedigelsesprocessen. Tabellen nedenfor viser, at mere end 2/3 af TR er blevet informeret forud for afskedigelserne. 40 % er blevet konsulteret af ledelsen, og 14 % har været medbestemmende i beslutningen om, hvem der blandt

Tabel 3. TR's involvering i afskedigelsesrunder i %

Jeg er blevet informeret af ledelsen forud for afskedigelsen	69
Jeg er blevet konsulteret af ledelsen om, hvem der skulle afskediges	40
Jeg har været medbestemmende i beslutningen	14
Jeg har støttet kolleger i forbindelse med afskedigelsen	60
Andet	3
TR-data: n=3417	
Note: Flere svar kunne markeres, hvorfor summen er mere end 100 %	

medarbejderne skulle afskediges. 60 % har støttet kollegerne i forbindelse med afskedigelsen (Tabel 3).

Der er således en tendens til, at lederne primært involverer TR i afskedigelser i form af information og høring, men fastholder deres ledelsesret, når den endelige beslutning træffes. Flertallet af lederne synes således være traditionelle og ikke partsorienterede, når det gælder afskedigelser – medarbejderinddragelse holdes til et minimum i henhold til de gældende regler om fx information og høring. Der er dog også en betydelig andel af ledere, der konsulterer TR eller ligefrem lader TR være medstemmende ved afskedigelser – det er de partsorienterede ledere. Selvom danske lederes tilgang til partssamarbejdet varierer, så vidner TR's involvering i afskedigelsesrun-

derne og lokalaftalerne om, at parternes tilgang til håndteringen af kriser lokalt er præget af en samarbejdsorienteret fremfor en konfliktorienteret tilgang.

Selvom parterne lokalt ofte i fællesskab har udviklet en række krisetiltag, er der også eksempler, hvor ledelsen *ikke ønsker* og/eller bevidst har valgt ikke at involvere TR og i stedet fastholder ledelsesretten eller går direkte til medarbejderne – karakteristika, der kendetegner ledelsesstilen hos den traditionelle leder. Det er et ønske hos næsten hver anden leder (48 %) på de mest kriseramte virksomheder at gå uden om TR og fagforeningen – et tal, der er relativt lavere (36 %) på ikke-kriseramte virksomheder (Tabel 4).

Det samme billede tegner sig, når vi spørger TR. TR i de mest kriseramte virk-

Tabel 4. Ledelsen omgår TR ifølge ledere – fordelt på krise i % (kun helt/delvist enige udsagn)

	Hårdt ramt af krise	Mindre kriseram	Ikke-kriseram
Går du bevidst uden om TR og direkte til medarbejderne om bestemte emner?	17	10	17
Jeg ønsker et direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages	48	34	36

n=1110; p<0,005 (Chi<sup>2</sup>)

Note: Flere svar kunne markeres, hvorfor summen er mere end 100 %

Tabel 5. Inddragelse af TR ifølge TR – fordelt på krise i % (kun helt/delvist enige udsagn)

	Hårdt ramt af krise	Mindre kriseramte	Ikke-kriseramte
Ledelsen fastholder sin ret til at lede og fordele arbejdet*	80	72	63
Det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne	62	52	49

\*n=7554; n=7874; p= 0,000 (Chi<sup>2</sup>)  
 Note: Flere svar kunne markeres, hvorfor summen er mere end 100 %

somheder oplever oftere end deres kolleger i ikke-kriseramte virksomheder, at ledelsen vælger ikke at involvere TR ved at fastholde deres ret til at lede og fordele arbejdet (Tabel 5). I krisesituationer synes ledelsen derfor at være mindre villig til at uddelegere ansvar og inddrage TR i de endelige beslutninger.

Ligeledes ser vi, at TR i højere grad understreger vigtigheden af at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlinger med ledelsen i kriseramte virksomheder, hvilket antyder, at fronterne parterne imellem er trukket mere skarpt op, når svære beslutninger skal træffes på arbejdspladserne. TR's tilgang til samarbejdet fremstår dermed mere konfliktorienteret, når virksomheden er i økonomiske vanskeligheder, mens ledelsen synes at bevæge sig fra en partsorienteret ledelsesstil mod en mere traditionel ledelsesstil, hvor medarbejderinddragelse holdes på et minimum (Tabel 5).

Opsamlende kan det konstateres, at TR's og ledelsens tilgang til samarbejdet bliver mere konfliktorienteret, når virksomheden er i økonomiske vanskeligheder. Ledelsen fremstår således mindre partsorienteret, og mange ledere følger en mere traditionel ledelsesstil, hvor ledelsesretten fastholdes og medarbejderinddragelse holdes til et minimum, om end forskellene er relativt små. TR fremstår ligeledes mindre samarbejdsvillig ved i højere grad at understrege vigtigheden af at kunne sætte hårdt mod hårdt i lokalforhandlingerne i virksomheder, der

er hårdt ramt af krise – sammenlignet med ikke-kriseramte virksomheder. Hvorvidt dette også er ensbetydende med, at forholdet mellem TR og ledelsen forværres, når den økonomiske situation spidser til, og vigtige beslutninger skal træffes, belyses i det følgende.

### Krisers betydning for ledelse-medarbejderrelationerne

Selvom flertallet af danske TR og ledere har været berørt af krise (Tabel 1), har kriserne ikke umiddelbart haft mærkbare effekter for relationerne mellem ledelsen og TR. Flertallet af danske ledere og TR – krise eller ej – beskriver således deres forhold til modparten i relativt positive vendinger, både når det gælder tillidsforholdet til modparten og samarbejdet mere generelt (Tabel 6, se næste side).

Der er dog også en mindre gruppe ledere og TR, som har et mere anstrengt forhold til hinanden, men det skyldes ikke nødvendigvis krise. Uanset krise eller ej, vurderer mellem 3 og 5 % af ledere, at samarbejdet er ringe og præget af lav tillid, mens 5 til 10 % af TR har en tilsvarende vurdering. Det selvfølgelig et klart mindretal, men dog en andel, som altså generelt har tillids- og samarbejdsproblemer. Dog kendetegnes det daglige samarbejde på langt de fleste virksomheder ved tillid uanset virksomhedens økonomiske situation. Kriser synes derfor kun i begrænset omfang at påvirke ledelse-

Tabel 6. Ledelse-medarbejderrelationer ifølge TR og ledere – fordelt på krise i % (kun helt/delvist enige udsagn)

	Hårdt ramt af krise	Mindre kriseram	Ikke-kriseram
Leder-data: Mit eget forhold til TR er præget af gensidig tillid	86	93	90
TR-data: Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid	79	85	86

Leder-data: 1100; TR-data: n =7874;  $p \leq 0,015$  (Chi<sup>2</sup>)  
 (Chi<sup>2</sup>) Note: Flere svar kunne markeres, hvorfor summen er mere end 100 %

medarbejderrelationerne på danske virksomheder i negativ retning.

Går vi et spadestik dybere, ser vi dog vigtige nuancer. Fx oplever flere TR i kriseramte virksomheder, at ledelsen er mindre inkluderende, og mange TR fremhæver vigtigheden af at kunne sætte hårdt mod hårdt i lokalforhandlingerne (Tabel 5). I den sammenhæng synes tillidsforholdet mellem TR og ledelsen at være afgørende for, hvordan samspillet udspiller sig lokalt på de mest kriseramte virksomheder (Tabel 7).

Markant flere TR, hvis forhold til ledelsen er anstrengt i form af en lav grad af tillid, oplever, at ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages, sammenlignet med TR i virksomheder med et godt forhold til ledelsen. Ligeledes viser yderligere ana-

lyser af data, at fronterne mellem parterne er trukket skarpere op, når samarbejdet ikke fungerer optimalt lokalt. Der er således markant flere TR, hvis samarbejde med ledelsen er ringe, som understreger vigtigheden af at kunne sætte hårdt mod hårdt i lokalforhandlingerne. De oplever endvidere, at ledelsen i højere grad fastholder ledelsesretten. TR har således en mere konfliktorienteret tilgang til samarbejdet, mens ledelsen fremstår som mere traditionel, når samarbejdet ikke fungerer optimalt lokalt.

Går vi et spadestik dybere og ser konkret på de virksomheder, som er berørt af afskedigelser, lønstop og/eller lønnedgang, fremgår det, at karakteren af TR-ledelseforholdet har vidt forskellig betydning for inddragelsen af TR i forbindelse med afskedigelser eller lønstop og/eller lønnedgang.

Tabel 7. Ledelsen omgår TR/fagforeningen ifølge TR – fordelt på tillidsrelationer i % (kun de mest kriseramte virksomheder)

	Mit eget forhold til ledelsen er præget af gensidig tillid	Mit eget forhold til ledelsen er ikke præget af gensidig tillid
Ledelsen ønsker et mere direkte forhold til medarbejderne, uden at TR og fagforeningen inddrages	36	65
Ledelsen fastholder sin ret til at lede og fordele arbejdet	79	87
Det er vigtigt at kunne sætte hårdt mod hårdt i forhandlingerne	61	69

n= 3884  $p=0,000$  (Chi<sup>2</sup>)

Note: Flere svar kunne markeres, hvorfor summen er mere end 100 %

Tabel 8. TR som har indgået lokalaftaler om lønstop og/eller lønnedgang – fordelt på samarbejdsrelationer i % (kun virksomheder berørt af lønstop/lønnedgang)

	Samarbejdet med ledelsen er særdeles godt/godt	Samarbejdet med ledelsen er mindre godt/ringe
Drøftet årlig lønregulering med ledelsen	64	51
Lokalaftale om lønstop eller lønnedgang	17	14
n= 1400 p> 0,030 (Chi <sup>2</sup> )		

Som nævnt tidligere håndteres lønstop og/eller lønnedgang typisk inden for aftalesystemet, mens afskedigelser oftest foregår inden for samarbejdssystemet, hvor der ikke ligesom inden for aftalesystemet er krav om, at TR inddrages i beslutningsprocessen. Netop den forskel synes at påvirke parternes tilgang til håndteringen af lønstop og lønnedgang kontra afskedigelser.

#### Lokalforhandlinger om lønstop/lønnedgang

På hver femte virksomhed har medarbejderne oplevet et lønstop og på hver tyvende en decideret lønnedgang. Blandt de grupper af virksomheder, der er berørt af lønstop og/eller lønnedgang, har 61 % af TR drøftet årlig lønregulering med ledelsen, og 16 % har indgået lokalaftaler om lønstop og/eller lønnedgang. De tal er noget lavere i virksomheder, der ikke er berørt af lønstop eller lønnedgang. Her har 48 % af TR drøftet årlig lønregulering og 0,4 % har indgået lokalaftaler om lønstop/lønnedgang. Tallene viser dog også, at en relativ stor gruppe af TR *ikke* har drøftet årlig lønregulering med ledelsen, og de har heller *ikke* indgået lokalaftaler om lønstop/eller lønnedgang, selvom deres virksomhed har været berørt af den type udfordringer inden for det seneste år. Årsagerne hertil kan være mange.

På nogle arbejdspladser kan ledelsen ved de årlige lønforhandlinger have meddelt, at der ikke kan uddeles lønmidler på grund af virksomhedens økonomiske situation, hvil-

ket reelt er et lønstop, uden at parterne har indgået en konkret aftale herom. På andre arbejdspladser kan der fx have været drøftelser og forhandlinger om lønstop og lønnedgang, som ikke har udmøntet sig i konkrete lokalaftaler på grund af uenigheder parterne i mellem. TR kan fx have modsat sig netop den type aftaler. I den sammenhæng viser studier, at tillids- og samarbejdsforholdet mellem TR og ledelsen har afgørende betydning for, om TR er villig til at indgå kompromiser, der indebærer indrømmelser som fx lønnedgang eller lønstop (Bulter m.fl. 2011).

Karakteren af TR's og ledelsens samarbejde synes – ligesom deres tillidsforhold – at spille en mindre rolle, når vi ser konkret på indgåelse af lokalaftaler om lønstop og lønnedgang. Et anstrengt forhold til ledelsen er således ikke ensbetydende med, at TR i mindre udstrækning indgår den type lokalaftaler, om end relativt færre har drøftet årlig lønregulering med ledelsen i virksomheder med et ringe samarbejde (Tabel 8).

De institutionelle rammer for lokalforhandling (altså aftalesystemet) kan være en vigtig grund til at samarbejdsrelationerne mellem TR og ledelsen kun i begrænset omfang spiller en rolle i forhold til udviklingen af krisetiltag vedrørende løn. Yderligere analyser af data viser ligeledes, at tillidsrelationerne spiller en begrænset rolle, når det gælder den type krisetiltag. Som tidligere nævnt stilles der således en række krav til parterne i sektoroverenskomsterne om lønforhandlinger og indgåelse af lokalaftaler

Tabel 9. TR, som har deltaget i afskedigelsesrunder – fordelt på samarbejdsrelationer i % (kun virksomheder berørt af afskedigelser)

	Samarbejdet med ledelsen er særdeles godt/godt	Samarbejdet med ledelsen er mindre godt/ringe
Jeg har været involveret i afskedigelser	90	73
Jeg er blevet informeret af ledelsen forud for afskedigelsen	78	57
Jeg er blevet konsulteret af ledelsen om, hvem der skulle afskediges	47	29
Jeg har været medbestemmende i beslutningen	19	4

n= 3417 p=0,000 (Chi<sup>2</sup>)

Note: Flere svar kunne markeres, hvorfor summen er mere end 100 %

generelt, som stimulerer dialog og samarbejde fremfor konflikt, hvilket tallene i *Tabel 8* også understøtter. Flertallet af TR har således drøftet løn med ledelsen inden for det seneste år uanset deres forhold til modparten. Der er dog ikke deciderede krav til, at løndrøftelserne udmøntes i konkrete lokalaftaler, hvilket kan begrunde de relativt få lokalaftaler om lønstop og lønnedgang. Dog kræver en eventuelt lokalaf-tale om fx løntilbagegang, at ledelsen får TR's blåstempling, og det er uanset tillids- og samarbejdsforholdet mellem de lokale parter. Ledelsen er således tvunget til at forhandle med TR og dermed være mere partsorienteret i sin ledelsesstil, såfremt en lokalaf-tale om løntilbagegang skal blive en realitet, også selvom ledelsen måtte foretrække en anden og mere autoritær ledelsesstil. Aftalesystemets institutionelle rammer kan derfor være medvirkende til, at graden af tillid og karakteren af samarbejdet mellem TR og ledelsen kun har haft begrænset betydning for, om der indgås en lokalaf-tale om lønstop/lønnedgang. Løndrøftelserne vidner således om, at parterne har søgt dialogen inden for rammerne af aftalesystemet. Men de begrænsede resultater i form af lokalaf-taler indikerer også, at parterne langt fra altid har været enige. Parternes tilgang til

lokalforhandlingerne bærer derfor præg af både samarbejde og konflikt.

#### Håndtering af afskedigelser

Hvor samarbejds- og tillidsrelationer betyder mindre i lønforhandlinger inden for aftalesystemet, er situationen anderledes, når det gælder håndteringen af afskedigelser lokalt. Et velfungerende samarbejde synes, ligesom et tillidsfyldt forhold mellem TR og ledelsen, at spille en vigtig rolle for inddragelsen af TR i afskedigelser. Der er således markant flere TR med gode samarbejdsrelationer til ledelsen, der har været del af afskedigelsesprocessen, og som er blevet informeret, konsulteret og har været medbestemmende sammenlignet med deres kolleger, der har et mere anstrengt forhold til ledelsen (*Tabel 9*).

Yderligere analyser af data viser, at tillidsfulde relationer til ledelsen har en afgørende betydning for inddragelse af TR i afskedigelsesrunder. At tilliden og samarbejdet mellem parterne lokalt spiller en mere central rolle for involveringen af TR i beslutningsprocessen omkring afskedigelser kan skyldes, at de institutionelle rammer kun kræver, at ledelsen *informerer* TR om afskedigelser. Der er således ikke krav

om, at TR *konsulteres* og/eller er *medbestemmende* i selve beslutningerne, medmindre der er tale om massefyringer. Afskedigelser er dermed en situation, der står i kontrast til lokalforhandlinger om lønstop og lønnedgang, hvor der er krav om medarbejderinddragelse.

Netop det, at graden af involvering af TR – udover den nødvendige information – varierer markant, alt afhængig af tillids- og samarbejdsrelationerne mellem parterne lokalt, understøtter, at forholdet til ledelsen er af stor betydning for håndteringen af kriser lokalt, når de institutionelle rammer *ikke* stiller krav om medarbejderinddragelse. Forskellene er især markante med hensyn til andelen af TR, som har været medbestemmende i beslutningen om, hvem der blandt medarbejderne skulle afskediges; hver femte TR med gode samarbejdsrelationer til ledelsen har været del af den proces mod 4 % af dem, som betegner deres samarbejde med ledelsen som mindre godt eller ringe. Tallene tyder derfor på, at selvom afskedigelsesprocesserne i forbindelse med kriser ofte håndteres i en positiv og samarbejdsorienteret tone, synes forholdet mellem ledelsen og TR at få større betydning, når de institutionelle rammer *ikke* stiller krav om medarbejderinddragelse.

Der synes således at være en sammenhæng mellem ledelsesstil og samarbejdsrelationerne, hvor et anstrengt forhold mellem ledelse og TR synes tæt forbundet med en mere traditionel ledelsesstil. Tillidsfulde og gode samarbejdsrelationer parterne imellem synes derimod forbundet med en mere partsorienteret ledelsesstil, hvor TR konsulteres og/eller er medbestemmende i vigtige beslutninger.

## Diskussion og konklusion

Inden for de seneste år har flertallet af danske virksomheder været berørt af kriser i

varierende grad. Lokalt har parterne håndteret disse kriser forskelligt afhængigt af virksomhedens økonomiske situation, de institutionelle rammer for medarbejderinddragelse, parternes tilgang til samarbejdet og tillids- og samarbejdsrelationerne mellem TR og ledelsen. I artiklen sonderer vi mellem *tre typer virksomheder* ud fra deres økonomiske situation (hårdt kriseramte, mindre kriseramte, ikke-kriseramte virksomheder), *to institutionelle rammer* (aftalesystemet vis-a-vis samarbejdssystemet, som har forskellige krav til medarbejderinddragelse) samt mellem *to ledertyper* (traditionel versus den partsorienterede leder) og *to TR-typer* (den konfliktorienterede og den samarbejdsorienterede), hvilket bruges til at beskrive parternes tilgang til samarbejdet lokalt (Chang 2005; Bacon 2008; Navrbjerg & Madsen 2004).

Et hovedresultat i artiklen er, at de virksomheder, som er hårdest ramt af krise i form af afskedigelser, lønstop, lønnedgang og i nogle tilfælde lukninger, også er de steder, hvor parterne typisk har søgt dialogen og udviklet flest fælles tiltag.

På de virksomheder, som er hårdest ramt af krise, ser man oftere, at der indgås lokalaftaler og/eller skuffeaftaler – sammenlignet med virksomheder, som ikke er ramt af krise. Undersøgelsen viser tillige, at flertallet af danske ledere har involveret TR i afskedigelser samt drøftet lønstop og lønnedgang med TR, og de fremstår derfor samarbejdsorienterede i begge situationer.

Går vi et spadestik dybere, ser vi dog også vigtige nuancer i forhold til disse konklusioner. Der er en tendens til, at fronterne mellem parterne spidser til, når virksomheden er i økonomiske vanskeligheder. Selvom ledelsen *ikke* bevidst forbigår TR og fagforeningen, så er det et ønske at forbigå TR hos markant flere ledere i de mest kriseramte virksomheder. TR oplever ligeledes i højere grad, at ledelsen fastholder ledelses-

retten sammenlignet med ikke-kriseramte virksomheder. Ledelsesstilen blandt danske ledere synes således at ændres i krisesituationer fra en mere partsorienteret ledelsesstil mod en mere traditionel ledelsesstil, hvor medarbejderinddragelse holdes på et minimum.

Også TR har ofte en mere konfliktorienteret tilgang til samarbejdet i de mest kriseramte virksomheder sammenlignet med ikke-kriseramte virksomheder. De fremhæver således oftere et større behov for at kunne sætte hårdt mod hårdt i lokalforhandlinger sammenlignet med ikke-kriseramte virksomheder – og det selvom parterne overordnet set omtaler deres tillids- og samarbejdsforhold til modparten i relativt positive vendinger og fremstår samarbejdsorienterede ved at udvikle diverse krisetiltag.

Resultaterne er i tråd med anden litteratur, som argumenterer, at der ikke altid er et entydigt billede af parternes håndtering af kriser lokalt. At TR og ledelsen fremstår samarbejdsorienterede og omtaler deres tillids- og samarbejdsrelationer med modparten i positive vendinger uanset virksomhedens økonomiske situation, bekræfter studier (Roche & Teague 2014; Pilemalm m.fl. 2001; Hansen & Mailand 2013), der påpeger, at der ikke er de store forandringer at spore i forhold til parternes mere generelle tilgang til samarbejdet i krisetider. Det indikerer, at parterne – krise eller ej – er kompetente til at håndtere deres roller som repræsentanter for hhv. ledelse og medarbejdere, og at det ikke nødvendigvis påvirker de grundlæggende tillidsrelationer parterne imellem.

Et andet hovedresultat er, at de institutionelle rammer for medarbejderinddragelse og parternes tillids- og samarbejdsforhold har afgørende betydning for håndteringen af krisers effekter. De institutionelle rammer for lokal regulering af lønforhold (aftalesystemet) er markant anderledes end

rammerne for regulering af afskedigelser (samarbejdssystemet), og det synes at have afgørende betydning for inddragelsen af TR i de to processer. Der er således ikke krav om inddragelse af TR i beslutningsprocessen om afskedigelser, mens løn er et forhandlingsspørgsmål mellem i princippet ligeværdige parter. Netop den forskel synes at spille en betydelig rolle for, at parterne lokalt har anvendt forskellige tilgange til håndteringen af henholdsvis lønstop/lønnedgang og afskedigelser.

Når det gælder afskedigelser, tenderer ledelsen primært at involvere TR i form af information og høring, men fastholder deres ledelsesret, når den endelige beslutning træffes. Når det gælder lønstop og lønnedgang, er ledere mere tilbøjelige til at være inddragende og forhandlende – hvilket der også lægges op til i aftalesystemet. Netop det, at de institutionelle rammer kræver, at TR skal blåstempe en sådan lokalaftale og dermed inddrages i selve beslutningsprocessen, tvinger arbejdsgiverne til at være partsorienterede, såfremt en lokalaftale om fx lønnedgang skal blive en realitet. Den type krav gør sig ikke gældende i forhold til håndtering af afskedigelser, og dermed understøttes en mere traditionel ledelsesstil, hvor medarbejderinddragelse kan holdes på et minimum, hvis ledelsen ønsker det – en ledelsesstil, som flere danske ledere anvender i forbindelse med afskedigelser. Dermed bekræfter resultaterne analyser i anden litteratur om de institutionelle rammers centrale betydning (Svalund m.fl. 2013; Gooderham m.fl. 2014).

Tillids- og samarbejdsforholdet mellem ledelsen og TR får større betydning, når de institutionelle rammer ikke stiller krav til medarbejderinddragelse. Netop det, at graden af involvering af TR – udover den nødvendige information – varierer markant afhængig af tillids- og samarbejdsrelationerne mellem parterne lokalt, understøtter,



at forholdet til ledelsen er af stor betydning for håndteringen af kriser lokalt, når de institutionelle rammer *ikke* stiller krav om medarbejderinddragelse. Såfremt forholdet mellem parterne er anspændt, begrænses TR's involvering i afskedigelser typisk til information og høring, som reglerne foreskriver, og afspejler dermed den traditionelle leder. Når samarbejdet med TR er tillidsfuldt og velfungerende, tenderer ledelsen til at være *partsorienteret* ved at konsultere TR eller inddrage TR i selve beslutningsprocessen omkring afskedigelser.

Situationen er noget anderledes i forbindelse med forhandlinger om lønstop og lønnedgang. Her spiller samarbejdsrelationerne en mindre rolle forstået på den måde, at parterne har indgået lokalaftaler herom uanset deres tillids- og samarbejdsforhold, hvilket synes at være begrundet i de institutionelle rammer for lønregulering lokalt som argumenteret ovenfor. Tillids- og samarbejdsforholdet mellem TR og ledelsen synes altså at have en større betydning for inddragelse af TR i håndteringen af *afskedigelser* (inden for samarbejdssystemet) end i håndteringen af *lønstop og/eller lønnedgang* (inden for aftalesystemet).

Reguleringsrammen – altså om det finder sted inden for aftalesystemet eller samarbejdssystemet – spiller således en betydelig rolle for, hvilken betydning relationerne mellem parterne lokalt og deres samarbejdsforhold generelt har for den grad af involvering og konsultation, ledelsen inviterer TR til. Resultater, der er i tråd med anden litteratur (Weske 2014), som understreger tillids- og samarbejdsrelationernes betydning for medarbejderinddragelse.

Opsamlende viser artiklen, at danske ledere og TR ofte søger dialogen og har en samarbejdsorienteret tilgang til håndtering af kriser – om end i mindre grad i virksomheder, hvor forholdet til modparten er anspændt. Datamaterialet giver dog

ikke mulighed for at teste, om det er samarbejdsrelationerne, der påvirker inddragelsen af TR eller omvendt. Parternes tilgang til lokalforhandlingerne bærer derfor præg af både samarbejde og konflikt. I den sammenhæng synes de institutionelle rammer for samarbejde og forhandling at være afgørende for inddragelsen af TR i udviklingen af krisetiltag, især i virksomheder i økonomiske vanskeligheder. Den danske model for samarbejde og forhandling synes dermed at have visse træk, der er særligt velegnede til at håndtere kriser på virksomhedsniveau.

Den samarbejdsorienterede tilgang mellem ledelse og TR bliver dog også problematiseret inden for IR-litteraturen. Den angelsaksiske 'industrial relations'-litteratur er særlig kritisk overfor den samarbejdsorienterede TR og fremhæver ofte, at den TR, der samarbejder med ledelsen, risikerer at svække sin forhandlingsposition, få mindre indflydelse og blive betragtet som ledelsens forlængende arm (Bacon & Blyton 2002). Denne tilgang forfægter, at den konfliktorienterede TR har bedre muligheder for at fastholde kollegernes opbakning, når der forhandles lokalt, fordi de markerer et klart standpunkt vis-a-vis ledelsen og er villige til at trække på kollektive kampskridt for at opnå indflydelse (Danford m.fl. 2005).

Andre studier, særligt nordiske analyser af ledelse-medarbejderrelationer, fremhæver, at den samarbejdsorienterede tilgang i højere grad end den konfliktorienterede tilgang sikrer TR og fagforeningerne indflydelsesmuligheder lokalt samt styrker relationerne til ledelsen (Rolfsen 2011; Pilemalm m.fl. 2001). Endelig er der analyser, der påpeger, at det reelt er ledelsen, der med anvendelsen af kontekstafhængige ledelsesformer har overtaget i forhold til medarbejderrepræsentanterne (Purcell 1989): Når det gælder nogle forhold, fx under højkonjunktur, er tilgangen partsinddragende, og når

det passer ledelsen bedre at håndhæve ledelsesretten, fx i krisetider, er tilgangen traditionel. Dette understreger, ligesom analysen ovenfor, at det institutionelle system

har stor betydning, hvis medarbejdersiden skal sikres indflydelse i alle situationer – selv i arbejdsmarkedssystemer med lange traditioner for konsensus og samarbejde.

## REFERENCER

- Appelbaum, Eileen & Rosemary Batt (1994): *The New American Workplace*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Bacon, Nicolas (2008): Industrial Relations, i Tony Redman and Adrian Wilkinson (red.): *Contemporary Human Resource Management*, Third Edition, London, Pearson Education, 207-226.
- Bacon, Nicolas & Paul Blyton (2002): Militant and moderate trade union orientations, i *The International Journal of Human Resource Management*, 13, 2, 302-319.
- Blyton, Paul & Peter Turnbull (1992): *Reassessing Human Resource Management*, London, Sage Publications.
- Butler, Peter, Linda Glover & Olga Tregasiks (2011): When the going gets tough, i *British Journal of Industrial Relations*, 49, 4, 666-687.
- Chang, Tracy (2005): Local Union Leaders, i *Labour Studies Journal*, 30, 3, 49-71.
- CO-industri & DI (2014): *Industriens overenskomst 2014-17*, København, CO-industri og DI.
- Danford, Andy m.fl. (2005): Workplace partnership and Employee voice in the UK, i *Economic and Industrial Democracy*, 26, 4, 593-620.
- Danmarks Statistik (2011): *Statistisk Årbog 2010*, København, Danmarks statistisk.
- Darlington, Ralph (1994): Shop stewards' organisation in Ford Halewood, i *Industrial Relations Journal*, 25, 2, 136-49.
- EU (2015): *Industrial Relations in Europe 2014*, Brussels, European Commission.
- Eurofound (2013): *Impact of the crisis on industrial relations*, Dublin, Eurofound.
- Glassner, Vera, Maarten Keune & Paul Marginson (2011): Collective bargaining in a time of crisis, i *Transfer*, 17, 3, 303-322.
- Guest, David (2007): 'HRM and the Worker: Towards a New Psychological Contract?' i Peter Boxall, John Purcell & Patrick Wright (red.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford, Oxford University Press, 128-146.
- Gooderham, Paul m.fl. (2014): The labor market regimes of Denmark and Norway, i *Journal of Industrial Relations*, online 25.05.2014, 1-21.
- Guyet, Rachel, David Tarren & Claude-Emmanuel Triomphe (2012): *Social Dialogue in times of global economic crisis*, Dublin, Eurofound.
- Hansen, Nana & Mikkel Mailand (2013): Public service employment relations in an era of austerity, i *European Journal of Industrial Relations*, 19, 4, 375-389.
- Hasselbach, Ole (2008): *Arbejdsmarkedets regler*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Ibsen, Christian (2011): Strained compromises?, i *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1,1, 45-64.
- Johansen, Mikkel, Steen Navrbjerg og Trine Larsen (2010): *Metode og de 5 spørgeskemaer*, LO-dokumentation, København, LO.
- Kretsos, Lefteris (2011): Grassroots unionism in the context of economic crisis in Greece, i *Labour History*, 52, 3, 265-286.
- Kristiansen, Jens (2008): *Den kollektive arbejdsret*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Larsen, Trine, Steen Navrbjerg og Mikkel Johansen (2010): *Tillidsrepræsentanten og arbejdspladsen*, LO-dokumentation, København, LO.
- Larsen, Trine & Steen Navrbjerg (2015): The Economic crisis- testing employee relations, i *Economic and Industrial Democracy*, 36, 2, 331-353.

- Lehndorff, Steffen (2011): Before the crisis, in the crisis and beyond, i *Transfer*, 14, 3, 341-354.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt & Ralph White (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, i *Journal of Social Psychology*, 10, 2, 271-301.
- Lima, Maria & Antonio Artiles (2011): Crisis and trade union challenges in Portugal and Spain, i *Transfer*, 17, 3, 387-402.
- LO & DA (2006): Samarbejdsaftalen 2006, København, LO og DA.
- Milkman, Ruth (1997): *Farewell to the Factory*, Berkeley & Los Angeles, University of California Press.
- Marchington, Mick & Anastasia Kynighou (2012): The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times, i *The international Journal of Human Resource Management* 23, 16, 3336-3354.
- Navrbjerg, Steen & Jørgen Madsen (2004): *Mellem medindflydelse og medbestemmelse*, København, KL, KTO & FAOS.
- Navrbjerg, Steen & Trine Larsen (2014): *Dig og den danske model*, Hillerød, LO/FIU.
- Pilemalm, Sofie, Niklas Hallberg & Toomas Timpka (2001): How do shop stewards perceive their situation and tasks?, i *Economic and Industrial Democracy*, 22, 4, 569-599.
- Pupo, Norene & Jerry White (1994): Union Leaders and the Economic Crisis, i *Industrial Relations*, 49, 4, 150-167.
- Purcell, John (1989): The impact of corporate strategy on human resource management, i John Storey (red.): *New perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, 67-91.
- Rolfesen, Monica (2011): How close can we dance?, i *Economic and Industrial Democracy* 32, 4, 591-608.
- Rychley, Ludek (2009): *Social Dialogue in times of Crisis*, Working paper 1, Geneva, ILO.
- Roche, William & Paul Teague (2012): Business partners and working the pumps, i *Human Relations*, 65, 10, 1333-1358.
- Roche, William & Paul Teague (2014): Do recessions Transform work and employment?, i *British Journal of Industrial Relations*, 52, 2, 261-285.
- Svalund, Jørgen m.fl. (2013): Stress testing the Nordic Models, i *European Journal of Industrial Relations*, 19, 3, 183-200.
- Strøby-Jensen, Carsten, Steen Navrbjerg & Nikolai Lubanski (1998): *Fagbevægelsens tillidsrepræsentant*, Temarapport 3, København, LO.
- Tijdens, Kea m.fl. (2014): Wage and workforce adjustments in the economic crisis in Germany and the Netherlands, i *European Journal of Industrial Relations*, 20, 2, 165-183.
- Weske, Ulrike, Peter Leisink & Eva Knies (2014): Local government austerity policies in the Netherlands, i *Transfer*, 20, 3, 403-416.

**Steen Navrbjerg**, ph.d., lektor, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet  
e-mail: sen@faos.dk

**Trine P. Larsen**, ph.d., lektor, FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet  
e-mail: tpl@faos.dk