



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatuppsats

”Det handlar om att nå ett resultat”

En fallstudie om partsrelationer och förhandling under en omstruktureringsprocess

Författare: Eva Essborg & Frida Hedback

Handledare: Alexis Rydell

Examinator: Bengt Pontèn

Ämne/ huvudområde: Personal- och arbetsliv

Kurs: PA 2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 3 juni 2016

Högskolan Dalarna

791 88 Falun

Sweden

Tel 023-77 80 00

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka relationerna mellan parterna under en omstruktureringsprocess. Syftet är också att granska nedläggningsprocessen samt när lagar och avtal träder in.

Uppsatsens referensram tar upp nedläggningsprocesser av Rydell (2015) och Wigblad & Österberg (2009), den svenska modellen med lagar och avtal Elvander (1995) Iseskog (2014) förtroende och förhandling Fischer et al. (1992) och Walter & McKersie (1991). Med hjälp av dessa begrepp och modeller analyseras och tolkas relationerna i en nedläggningsprocess vid SSAB i Borlänge, där 210 medarbetare varslades i början av 2015. Av dem var 170 kollektivanställda. Nedläggningsprocessen genomfördes med hjälp av Trygghet- och Flexibilitetavtalet (ToF), utan att någon tillsvidareanställd förlorade sitt arbete.

Undersökningen bygger på kvalitativ forskning med semistrukturerade expertintervjuer där sammanlagt fem respondenter från SSAB och IF Metall intervjuades. Dessa respondenter var nyckelpersoner under nedläggningsprocessen och förhandlingsprocessen.

Resultatet av intervjuerna har analyserats och tematiserats utifrån referensramen. Studiens resultat visar att goda relationer mellan parterna ger enklare förhandlingar med framgångsrika resultat. Samverkan mellan parterna bygger på ett långvarigt ömsesidigt förtroende. Detta förtroende är av vikt för att samverkan skall bli till verklighet.

Abstract

The purpose of this paper is to examine the relationships between the parties during a restructuring process. The aim is also to examine the closure process and where laws and agreements enter into it.

The essay frame of reference addresses the closure processes of Rydell (2015) and Wigblad & Österberg (2009), the Swedish model of laws and agreements Elvander (1995) Iseskog (2014) trust and negotiation Fischer et al. (1992) and Walter & McKersie (1991). With the help of these concepts and models are analysed and interpreted the relationships in a closure process of a production line at SSAB in Borlänge, where 210 employees were given notices in the beginning of 2015. Of them 170 were blue-collar workers.

The closure process could then be carried out, with the help of a flexicurity agreement (ToF), result of study without any staff losing their jobs.

The study is based on qualitative research with semi-structured expert interviews with a total of five respondents from SSAB and If Metall. These respondents were key players during the closure process and the negotiation process.

The interviews have been analysed and thematized on the basis of the frame of reference. The results of the study show that good relations between the parties provides easier negotiation with good results. Collusion between the parties based on a time growing mutual confidence. That confidence is important for that cooperation to be a reality.

Förord

Det finns få saker som är så värdefullt som förtroende. Förtroende är också grunden i hela vår forskningsrapport.

Ni är flera som, tack vare det, har möjliggjort det här arbetet. Tack, stort tack, för det.

Till samtliga respondenter som medverkat, från JBK på SSAB i Borlänge, förbundet på IF Metall och representanterna från SSAB- vi är djupt tacksamma att vi fick ert förtroende att forska i er överenskommelse i samband med varslet som lades i februari 2015 och ert samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Tack också för att ni har prioriterat oss och denna uppsats även om den kom mitt i avtalsförhandlingarna och ännu ett varsel på SSAB i Borlänge.

Vi vill också tacka vår handledare Alexis Rydell bitr. lektor på Högskolan Dalarna som genom sitt engagemang och stöd fått oss att växa och våga tro att vi klarar detta och när det känts som mest jobbigt har han peppat och gett oss många skratt.

Tack till våra vänner som lagt många timmar på att läsa och diskutera detta arbete tillsammans med oss.

Stort tack till våra familjer som stått ut med oss under denna tuffa tid- all kärlek till er!

Sist men inte minst tackar även vi varandra för ett bra samarbete.

Eva Essborg & Frida Hedback

1. Inledning	7
1.2 Syfte och frågeställningar	8
2. Referensram	9
2.1 Den svenska kontexten i omstruktureringar	9
2.3 Medbestämmandelagen	10
2.4 Lagen om anställningsskydd	11
2.5 Nedläggningsprocesser	12
2.6 Partsrelationer mellan ledning och arbetstagarorganisationer	14
2.7 Förhandling	15
2.7.2 Nollsummespel	16
2.7.3 Plusspel	17
3. Metod	19
3.1 Metodval	19
3.2 Val av perspektiv och forskningsansats	20
3.3 Fallstudie som forskningsstrategi	20
3.4 Material	21
3.6 Genomförande	22
3.7 Dataanalys	23
3.8 Trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet	23
3.9 Forskningsetik	25
3.10 Metodkritik/ metoddiskussion	25
4. Resultatredovisning/analys	27
4.1 Nedläggning motiv och bakgrund	27
4.2 Partsrelationer mellan ledning och arbetstagarorganisationer	29
4.3 Förhandling under nedläggningsprocessen	31
4.3.1 Plusspel i förhandlingar under nedläggningsprocesser.	33
4.5 Förtroende	36
5. Diskussion	38
5.2 Slutsats	40
5.3 Vidare forskning	41
6. Källförteckning	43
7. Bilagor	46
7.1 Bilaga 1 - Missivbrev	46
7.2 Bilaga 2 - Samtyckesblankett	47
7.3 Bilaga 3 - Intervjufrågor företag	48
7.4 Bilaga 4 - Intervjufrågor JBK	49

7.5 Bilaga 5.- Intervjufrågor Förbundet IF Metall.....	50
---	-----------

1. Inledning

Globaliseringen öppnar nya marknader, digitaliseringen utvecklar produktiviteten och nya innovationer samtidigt som miljöutmaningar, demografi och urbanisering skapar efterfrågan på nya tjänster och produkter. Megatrenderna och konkurrensen ökar kraven på kunskap. Tidigare har Sverige och västvärlden haft ett kunskapsförsprång vilket inte gäller längre, idag konkurrerar allt fler länder och företag om den globala marknaden. Tidigare handlade konkurrensen om tillverkning, nu ökar konkurrensen i de kunskapsintensiva produkt- och tjänstesegmenten (Industrirådet, 2015). Vidare menar Industrirådet (2015) att allt fler pratar om Asiens århundrade vilket tyder på att Asien är en stor konkurrent på den globala marknaden.

Industrin är viktig för Sverige och blir allt mer internationell. I Sverige skapar industrin indirekt och direkt jobb för cirka: 1 miljon människor vilket är viktig för vår välfärd. För att industrin ska kunna fortsätta vara en motor för svensk välfärd måste de företag som är verksamma ständigt utveckla sin kunskap och sin förmåga att omsätta det till nya produkter, processer eller tjänster. Därför måste det finnas kompetenta medarbetare att rekrytera samt att medarbetarna ges möjlighet till kompetensutveckling (Industrirådet, 2015). När industrin utvecklas, så utvecklas också andra delar av näringslivet och man pratar om en multiplikationseffekt från industrin till tjänstesektorerna som innebär att ett nytt arbete i industrin genererar 0,5 nytt jobb inom tjänstesektorn i samma region (Industrirådet, 2015). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) har flertalet organisationsforskare visat att organisationer under 2000-talet har stått och fortfarande står inför utmaningar då arbetsmarknaden och omvärlden ständigt förändras. Det blir högre krav på organisationerna att förändras i samma riktning för att behålla sin konkurrenskraft samt vara legitima i de samhällen de verkar i och med den ökande globaliseringen och den internationella konkurrensen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Att konkurrensen ökar märks på den Svenska marknaden och de negativa effekter som finns att läsas om i media. Många industrier berörs av nedläggningar och varslar personal för att de inte står sig mot den globala konkurrensen, där priserna pressats samt att det blivit ett överskott av stål på marknaden.

Beslut om nedläggningar skapar spänningar mellan parterna och innebär inte sällan negativa konsekvenser för de anställda (Rydell, 2015). När ett företag eller organisation väljer att lägga ner en avdelning eller produktionsenhet påverkar det inte bara den berörda personalen, utan det kan också påverka företaget och dess anseende samt samhället där företaget verkar. Denna påverkan beror på flera faktorer oavsett om företaget läggs ned i en storstad eller ett mindre samhälle, samt hur omgivningen upplever motivet och processen till nedläggning (Rydell, 2015). Det vi avser att behandla i denna uppsats är en partiell nedläggning, vilket innebär nedläggning av en produktionslinje, det vill säga att företaget väljer att lägga ned en av flera produktionslinjer för att sedan flytta den personalen till en annan produktionslinje inom organisationen. När vi i detta examensarbete använder ordet nedläggning har vi för avsikt att mena en partiell nedläggning.

I detta examensarbete kommer vi att utföra en fallstudie som behandlar partsrelationer inklusive förhandlingar på SSAB i och med deras nedläggning av produktionslinjer i Borlänge. Företaget

valde att flytta produktionen av galvaniserad plåt och färglinje till Finspång och Finland därav uppkom ett varsel på 210 medarbetare på SSAB. Driftsinskränkningen på Galvaniserings- och färgbeläggningslinjen beräknades att ge en övertalighet på 170 medarbetare. En del av denna övertalighet kom att lösas genom omplaceringar i samband med pensionsavgångar och annan naturlig avgång enligt en avgångsprognos från företaget. Den lokala fackklubben på SSAB i Borlänge JBK valde att försöka trygga medlemmarnas anställningar genom att hitta en lösning som de kunde presentera för företaget. Lösningen grundades på det centrala avtalet som 2013 förhandlades fram av parterna Stål och Metall. Avtalet trygghet och flexibilitetsavtal (ToF) med Industriarbetsgivarna baseras på att 0,5 % av löneförhöjningen läggs i en pott som omvandlas till 34 timmar per anställd, vidare gör företaget samma eftergift på 34 timmar per anställd. Detta genererar att varje anställd får 68 timmar per år i en tid bank och blir en skuld från företaget till kollektivet. Grunden med detta avtal var att klara upp och nedgångar i produktionen då man vid en produktionsnedgång kan minska personaltätheten med vidbehållen lön för att sedan kunna återgå till den normala personalstyrkan när produktionen går upp. När varslet blev känt 2015 modifierade JBK detta avtal, och resultatet blev att ingen av de 170 medarbetarna på kollektivsidan av de 210 totalt varslade förlorade sitt arbete.

Denna studie har avgränsats till att fokusera på förhandlingarna och partsrelationerna gällande de 170 personerna som drabbades på kollektivsidan. De metodologiska valen som tagits är för att kunna besvara studiens frågeställningar.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka och analysera relationerna mellan parterna under en omstruktureringsprocess. För att konkretisera syftet kommer följande frågeställningar att behandlas:

- Hur går förhandlingen till vid en omstruktureringsprocess?
- Hur ser dynamiken ut mellan parterna på central och lokal nivå?
- Vilka förväntningar har parterna på relationerna i partssamverkan?

2. Referensram

Detta kapitel presenterar teorier och den forskning som vi finner är viktiga för att uppnå studiens syfte. Första avsnittet handlar om den svenska kontexten i omstruktureringar som belyser den svenska arbetsmarknaden och huruvida den är reglerad av lagar och avtal som har sin grund i "Saltsjöbadsavtalet" från 1938 och hur detta avtal gett upphov till en tradition på den svenska arbetsmarknaden som kännetecknas av hög grad av partssamverkan och konsensus. Därefter presenteras tre olika lagstiftningar som är relevanta vid omstruktureringar. Efterföljande avsnitten behandlar tidigare forskning kring nedläggningsprocesser, partsrelationer mellan ledning och arbetstagarorganisationer och förhandlingar. Kapitlet avslutas med att vi behandlar två huvudtyper av förhandling, nämligen förhandling som plusspel eller nollsummespel.

2.1 Den svenska kontexten i omstruktureringar

Den svenska arbetsmarknaden är reglerad av lagar och kollektivavtal (Bergström & Diedrich, 2008). Den svenska kontexten i omstruktureringar skiljer sig på flera sätt från många andra länder. Den svenska traditionen kännetecknas av relativt hög grad av partssamverkan och konsensus (Elvander, 2003). Denna tradition har sin grund i "Saltsjöbadsavtalet"; ett avtal mellan SAF och LO år 1938 som innebar en ny epok i Sveriges historia (Elvander, 2003). Parterna skapade genom detta avtal en tryggare arbetsmarknad i Sverige, där arbetstagarorganisationerna fick rätten att förhandla (Granberg, 2011). Vidare har Saltsjöbadsavtalet blivit en symbol för arbetsfred och samförståndslösningar (Elvander, 1995). När man förhandlade om Saltsjöbadsavtalet så krävde LO förhandling av §23 i SAFs stadgar. Det LO ville förändra var arbetsgivarens rätt att fritt leda och fördela arbete samt antaga och avskeda arbetare. I och med att man förhandlade om denna rätt lade man grunden för den framtida samverkan parterna emellan (Granberg, 2011).

Denna samverkan ligger även till grund för förtroendemannalagen, medbestämmandelagen (MBL), arbetsmiljölagen (AML) och lagen om anställningsskydd (LAS) som skapades i mitten på 1970-talet. Allt detta är resultatet av partssamverkan mellan fackföreningsrörelsen och arbetsgivarparten (Huzzard, 2004). Vidare har den svenska modellen utvecklats och förändringarna från 1950 ligger till grund för dagens industri samarbets- och förhandlingsavtal (Industriavtalet) som är ett samarbetsavtal mellan arbetsgivarna SAF och LO förbunden (Elvander, 1995). Avtalet följdes upp av Industriavtalet 1997 som har varit framgångsrikt på flera sätt bland annat genom avtalet om fredlig förhandling (Elvander, 1995; Elvander, 2003). Ett nytt avtal tecknades 2011 då utan att Pappersindustriarbetareförbundet är med. Avtalet omfattar både utvecklingsfrågor för industrin och förhandlingsordningen. En viktig del av Industriavtalet är att förhandlingarna om nya kollektivavtal blivit strukturerade. Avtalet reglerar hur förhandlingarna om kollektivavtalen ska genomföras och att de förhandlas centralt samt att de ska påbörjas senast tre månader innan de gamla kollektivavtalen löper ut, detta sker i regel om en treårsperiod. Om parterna inte har enats när en månad av avtalet återstår ska särskilda medlare utses. Medlaren kan driva igenom egna förslag. De kan också skjuta upp varslade stridsåtgärder så som strejk (industriradet, 2016). Genom kollektivavtalen har parterna kommit

överens om arbetsfred och skyldighet att arbeta i utbyte mot löneökningar, lönenivåer och andra reglerade arbetsvillkor (IF Metall, 2016).

Enligt Bergström och Diedrich (2008) har svenska arbetare högt deltagande i arbetstagarorganisationer. För en arbetare att finna nytt arbete är högst individuellt och i Sverige är omställningsprogrammen en del av kollektivavtalet där uppsagda medarbetare får stöd från en extern part i att hitta någon form av annan sysselsättning, allt från sex månader till tre år. För att medarbetarna ska finna en annan sysselsättning kan företaget erbjuda olika tillvägagångssätt för att få personalen till en ny anställning snabbare. Exempel på detta är högre bonus om man finner ett nytt arbete, omställningsprogram eller utbildningar (Bergström & Diedrich, 2008). Vidare menar Elvander (1995) att maktfördelningen inte påverkas nämnvärt av lagen om styrelserepresentation, som ger det lokala facket rätt att utse ett par ledamöter i styrelsen om företaget har fler än 25 anställda (Elvander, 1995).

I omstruktureringsituationer är det här framförallt tre olika lagstiftningar som är relevanta att framhållas: Lag (1974:13) om vissa anställningsfrämjande åtgärder (Främjandelagen), Lag (1982:80) om anställningsskydd (LAS) och Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL) (Iseskog, 2014). Dessa lagstiftningar kommer att redogöras för nedan.

2.2 Främjandelagen

När beslutet är fattat att organisationen skall göra någon form av driftsinskränkning skall detta varslas till Arbetsförmedlingen för att samhället skall kunna vidta åtgärder, enligt främjandelagen. Främjandelagen 2§ innehåller varselskyldighet för den arbetsgivare som skall genomföra någon form av neddragning eller nedläggning som innefattar att personal kommer att bli drabbade. Detta varsel lämnas till Arbetsförmedlingen 2- 6 månader före driftsinskränkningen beroende på hur många som blir drabbade. Arbetsgivaren skall också tillhandahålla uppgifter om skälen till de planerade uppsägningarna, antal arbetstagare som berörs och vilken eller vilka kategorier dessa tillhör, samt under vilken tidsperiod som uppsägningarna är tänkta att genomföras. Dessutom skall arbetsgivaren minst en månad före driftsinskränkningen skriftligen komplettera varslet med uppgifter om vilka arbetstagare som kommer att beröras av uppsägningar samt hur medbestämmandeförhandlingarna har bedrivits (Iseskog, 2014).

2.3 Medbestämmandelagen

MBL bygger på partsrelationer mellan de parter som har kollektivavtal med varandra och i denna lag regleras informationsrätten. Den innefattar att den fackliga organisationen skall få en aktiv information genom att arbetsgivaren på eget initiativ skall informera om vissa frågor som rör ekonomi och produktion, samt den passiva informationskyldigheten där arbetsgivaren skall se till att den fackliga organisationen har rätt att ta del av handlingar och dokument. Den som lämnar informationen kan enligt MBL begära tystnadsplikt av motparten (Iseskog, 2014). Enligt MBL har parterna rätt att påkalla förhandlingar i alla frågor som berör förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare.

Innan ett beslut fattas om viktigare förändringar av produktionsorganisation, produktionens omfattning och lokalisering, arbetsförhållanden med mera, har arbetsgivaren så kallad primär förhandlingskyldighet.

Dessutom berör dessa regler främst den lokala arbetsplatsnivån, vid oenighet kan det lokala facket föra upp förhandlingarna till förbunds nivå. Vidare är arbetsgivaren skyldig att informera facket om verksamheten i stort, om det ekonomiska läget, planer för expansion, nedläggning med mera (Elvander, 1995).

MBL tar inte explicit upp när förhandlingarna ska starta (Bergström & Diedrich, 2008). När initiativet till medbestämmandereformen togs av LO och TCO i början av 70-talet var avsikten att eliminera eller starkt försvaga arbetsgivarens rätt att leda och fördela arbetet. MBL rubbar dock inte denna beslutanderätt för arbetsgivaren då denne besitter beslutanderätt vid uppkomsten av oenighet mellan parterna (Elvander, 1995).

Iseskog (2014) menar att arbetsgivaren också har en möjlighet att istället för att lämna varsel till Arbetsförmedlingen, genom att lämna ett meddelande om att man påkallat eller kommer att påkalla förhandlingar enligt MBL med den fackliga organisationen om nedskärningar eller nedläggning. Inför förhandling om uppsägning på grund av arbetsbrist skall också den fackliga organisationen skriftligen informeras av arbetsgivaren om bland annat bakgrunden till den tänkta uppsägningen, antal berörda, tidsperioden för uppsägning och eventuella avgångsvederlag. Innan arbetsgivaren beslutar om viktigare förändringar av sin verksamhet eller i anställningsförhållandet för arbetstagaren som tillhör den fackliga organisationen skall detta förhandlas enligt 11 § MBL. Det naturliga är att förhandlingen startar med en information om läget inför nedläggningen (Iseskog, 2014).

Bergström och Diedrich (2008) skriver att arbetstagarorganisationen har rätt att ta in en konsult som analyserar organisationens ekonomiska och finansiella information, för att vara förmögna att kunna reagera på organisationens förslag främst när de påkallar ekonomiska faktorer. Resultatet som konsulten kommer fram till kan komma att användas vid förhandlingen i ett senare skede. Författarna framhåller vikten av att ta in denna konsult i tid, då det historiskt sett, och i många fall i Sverige, varit så att dessa resultat kommit in försent i processen (Bergström & Diedrich, 2008).

2.4 Lagen om anställningsskydd

För att kunna anmäla till Arbetsförmedlingen och förhandla om vilka som drabbats av uppsägningarna på grund av arbetsbrist skall turordningsreglerna tillämpas där grundprincipen är sist in först ut enligt 22 § anställningsskyddslagen (Iseskog, 2014). LAS är uppbyggd av två principer. Första principen handlar om att anställning på obestämd tid är den normala typen av anställning. Den andra principen handlar om att uppsägningar måste grundas på en rättvis sak (Bergström & Diedrich, 2008).

Enligt Iseskog (2014) beror den uppsagda arbetstagarens uppsägningstid sedan 1 januari 1997 på arbetstagarens sammanlagda anställningstid hos arbetsgivaren. För att förtydliga detta, enligt 11 § anställningsskyddslagen gäller för anställningsavtal som ingåtts från och med 1 januari

1997. Har arbetstagaren en sammanlagd anställningstid som är kortare än två år är uppsägningstiden en månad, om anställningstiden är minst två år men kortare än fyra år så är uppsägningstiden två månader. En anställningstid på minst fyra år men kortare än sex år så har arbetstagaren en uppsägningstid på tre månader. Minst sex år men kortare anställningstid än åtta år så är uppsägningstiden fyra månader, minst åtta år men kortare än tio år uppsägningstid på fem månader. Minst tio års anställningstid har en uppsägningstid på sex månader (Iseskog, 2014). Tabellen nedan ger ett förtydligande på hur anställningstiden påverkar uppsägningstiden hos anställda efter 1 januari 1997.

Tabell 1. Visar hur anställningstiden påverkar uppsägningstiden.

Anställningstid		Uppsägningstid
Minst 2 år	kortare än 4 år	2 månader
Minst 4 år	kortare än 6 år	2 månader
Minst 6 år	kortare än 8 år	4 månader
Minst 8 år	kortare än 10 år	5 månader
Minst 10 år		6 månader

Det ska dock förklaras att avtal träffade innan den 1 januari 1997 innefattas av det äldre avtalet som innebar att uppsägningstiden var beroende av arbetstagarens ålder (Iseskog, 2014).

Vi har nu redogjort för relevant lagstiftning som gäller vid omstruktureringar i Sverige. Härnäst behandlas forskning om nedläggningar och partsrelationer.

2.5 Nedläggningsprocesser

Nedläggning har enligt Lansing och Van Buren (1993) ofta som mål att skapa värde för aktieägarna, dock drabbar det fler än de anställda då det runt företaget finns många aktörer som påverkas av att ett företag läggs ned. Vidare menar de att i Europa har staten generellt sett en större roll att reglera den ekonomiska marknaden (Lansing & Van Buren, 1993)

Flera författare menar att när företag fattar ett beslut om nedläggning finns det två typer av nedläggningar antingen proaktiva nedläggningar eller reaktiva nedläggningar. Reaktiv nedläggning innebär att företaget reagerar på faktorer runt om såsom finanskris eller lågkonjunktur, och mer eller mindre av ekonomiska skäl tvingas till nedläggning. Proaktiva nedläggningar är ett från ledningen strategiskt beslut för att stå emot konkurrenter, genom bättre tekniska förutsättningar eller att en flytt av produktionsenhet till annan ort eller annat land ökar förutsättningarna för företagets överlevnad (Rydell, 2015; Brackner & Kinicki, 1988). Enligt Rydell (2015) finns det större handlingsutrymme i proaktiva nedläggningar eftersom företaget inte befinner sig i en ekonomisk kris som innebär en påtvingad kostnadsreducering.

Brackner och Kinicki (1988) menar att när ett företag väl bestämt sig för en nedläggning koncentreras strategin till själva processen hur nedläggningen ska gå till. I en turbulent, komplex och ständigt förändrande omgivning måste företag uppmärksamma både den interna

och externa miljön för att kunna formulera en strategi för nedläggningen. Vidare menar de att strategier är situation- och företagspecifika. För att ett företag ska leva vidare och inte bli bojkottade av intressenter är det av betydelse för företaget att de lägger stor vikt vid Corporate Social Responsibility (CSR), företags samhälls ansvar när de planerar för nedläggningen (Brackner & Kinicki, 1988).

Innan en nedläggning blir offentlig har företagsledningen gått igenom flera faser av en process. *Medvetenheten* kan vara att de råder överkapacitet på marknaden, minskad försäljning eller att det kommit ny teknik (Rydell, 2015). Därefter kommer en *undersökningsfas* där olika alternativ ställs mot varandra till exempel ska företaget investera i den befintliga anläggningen och behålla produktionen eller är nedläggningsalternativet det som gynnar organisationen (Rydell, 2015). När beslutet är taget börjar en planeringsfas.

Planeringsfasen inkluderar när offentliggörandet skall ske, hur nedläggningsprocessen skall gå till samt vem som har ansvar för nedläggningen (Rydell, 2015; Wigblad & Östberg, 2009). *Förhandlingsfasen* som startar när planeringen är klar och offentliggörandet gjorts officiellt, oftast är det i detta skede de anställda och andra intressenter blir medvetna om nedläggningen. (Rydell, 2015; Rydell och Wigblad, 2012; Wigblad & Östberg, 2009). Innan offentliggörandet kan det i vissa fall ha funnits en dialog mellan parterna medan i andra fall kan det komma som en fullständig överraskning (Rydell, 2015; Wigblad & Östberg, 2009). De anställda varslas om uppsägning i samband med nedläggningsbeskedet och parterna börjar sin officiella förhandling efter det offentliga tillkännagivandet om nedläggning, detta enligt lagen om medbestämmande (se kapitel 3.2 MBL) i Sverige. Efter de officiella förhandlingarna är avslutade fattas ett slutgiltigt beslut (Rydell, 2015; Wigblad & Östberg, 2009).

Innan förhandlingsfasen går över till nedräkningsfasen behandlas andra i Sverige lagstadgade överläggningar såsom vilka avtal som skall gälla under och efter nedläggningen till exempel MBL och Turordningsregler (Rydell, 2015; Rydell & Wigblad, 2012).

Nedräkningsfasen är den tidssträcka som återstår från att förhandlingarna är klara till att produktionen upphör (Rydell & Wigblad, 2012; Wigblad & Österberg, 2009).

Alla nedläggningsfall skiljer sig åt och i Sverige så tar sig sällan processen vara kortare än sex månader på grund av lagstiftningen (se främjandelagen, MBL och LAS) (Wigblad & Östberg, 2009), dessa lagar reglerar hur lång uppsägningstid de anställda har innan de kan permitteras (Iseskog, 2014). Även hur stor nedläggningen är och hur många anställda som drabbas har betydelse för hur lång tid processen tar. Det finns exempel på processer som haft avvecklingsperioder på längre än två år, till exempel Marmaverken som Korsnäs AB avvecklade under en fyraårsperiod, 1985-1989, och Scantias omstrukturering och avveckling som pågick mellan 2005-2008 (Wigblad & Östberg, 2009).

2.6 Partsrelationer mellan ledning och arbetstagarorganisationer

Både arbetsgivaren och arbetstagarorganisationen kan påverka sin framtid genom ett strategiskt val om hur samarbetet med arbetstagarorganisationen och arbetsgivare skall se ut (Huzzard, 2004). Samverkan mellan parterna kan vara formell eller informell och mer eller mindre strukturerad (Huzzard & Nilsson, 2003). Vidare menar Huzzard och Nilsson (2003) att om parterna kan identifiera vissa gemensamma intressen, som till exempel att företaget ska överleva och på lång sikt utvecklas, en vinna-vinna situation, då finns det utrymme för att under tid bygga upp ömsesidigt förtroende och samverkan. Unt (1996) menar att parterna bör förstå och vara medvetna om motpartens behov innan man bearbetar fram sin ståndpunkt till förhandling. Vidare menar Unt (1996) att gemensamma behov och intressen kommer fungera som grund till ett fortsatt samarbete (Unt, 1996). Levinson (2004) har gjort en undersökning av lokal partssamverkan där det framgår att partssamverkan inte är ekonomiskt betungande för företaget. Partssamverkan stärker också fackföreningens status och ställning. Undersökningen visar att fackföreningen sällan är med från början av beslutsprocessen när initiativet tas och inriktningen fastställs, medan vid avslutandet av processen är medverkandet av båda parter på topp menar Levinson (2004).

Partssamverkan innebär inte bara fördelar även om det finns de som vill hävda att en god relation mellan parterna givet situationen kan leda till ömsesidiga vinster (Rydell, 2015). Ser parterna endast till sina egna intressen såsom att ledningen och ägarna verkar för maximalavkastning på kapitalet på så kort tid som möjligt och att arbetstagarorganisationen endast strider för de anställdas löner och olika slags förmåner, så leder det inte till att parterna kan samverka (Huzzard & Nilsson, 2003). Skeptikerna till partssamverkan menar också att det finns få fördelar för arbetstagarorganisationen att hämta för att en missgynnande effekt är att dess medlemmar kan uppleva att de är på arbetsgivarens sida och på så sätt förlorar legitimitet hos medlemmarna. Vidare kan de anställda uppleva partssamverkan som en ledningsstrategi för att uppnå kontroll (Rydell, 2015, Huzzard & Nilsson, 2003)

Huzzard (2004) menar att både arbetsgivaren och arbetstagarorganisationen kan påverka sin framtid genom ett strategiskt val om hur samarbetet skall se ut. Detta beskriver Huzzard (2004) med metaforerna boxa och dansa. Boxning beskriver konflikten och dansa beskriver samverkan beroende på den situation de befinner sig i och vad de har för värderingar. Enligt Huzzard (2004) finns det fler strategiska val för arbetstagarorganisationen, bland annat förhållningen till arbetsgivaren, medlemmarna och samhället samt om man väljer att gå i konflikt med arbetsgivaren eller samverkar. Kan en samverkan förstärka de fackliga positionerna? Det anser Huzzard (2004). Han tror att dansen är en fördel för de fackliga organisationerna och om de visar på stor kunskap kommer de att få ta del av informationen från arbetsgivaren i ett tidigare skede (Huzzard 2004). Rydell (2015) menar att traditionen av samverkan sedan tidigare påverkar partsrelationer även vid nedläggningsprocesser. Har parterna haft en god relation och är bekanta med varandra sedan tidigare kommer den relationen mer sannolikt också vara god fortsättningsvis även om förtroendet skadas (Rydell, 2015, Nelson-Bülöw, 2007). Är det så att parterna har en relation fylld av konflikter och brustet förtroende kommer detta högst sannolikt fortsätta i processen med nedläggningen inte minst eftersom nedläggningsbeslutet ökar spänningarna ytterligare (Rydell, 2015).

Detta är även något som Unt (2007) beskriver med termen partnerskap som bygger på filosofin att två parter som samverkar och som har förtroende för varandra, alltid löser sina problem på ett bättre sätt än två parter som är oense och strider (Unt, 2007).

Det finns nära samverkan och hårda förhandlingar inom ramen för partsrelationer. Nedläggningar innebär ofrånkomligt att det blir förhandlingar som i sin tur kan ta form på olika sätt. Vi kommer därför vidare beskriva olika typer av förhandlingstekniker.

2.7 Förhandling

Termen förhandling avser en särskild dialog mellan människor för att lösa sina meningsskiljaktigheter och nå en överenskommelse (Salamon, 2000), där det övergripande målet är att båda parter skall vinna eller i vart fall känna sig som vinnare (Nelson-Bülow 2007; Hopmann 1995). Unt (2007) menar att genom en medvetenhet om motpartens behov innan parten själv bearbetar sin ståndpunkt i en förhandling, kan gemensamma intressen och behov komma att fungera som grund för framtida samarbete. Vidare menar Unt (2007) att det som bör eftersträvas vid en förhandling är två nöjda parter. Dock måste det tas i beaktande att varje förhandlingssituation är unik och lösningen måste spegla den givna situationen (Unt, 2007).

I en organisation sker detta i huvudsak genom representanter för ledning och anställda (Salamon, 2000). I ett internationellt perspektiv är Sverige unikt i frågan om samverkan mellan fack och arbetsgivare. Avtalsförhandlingar (kollektivavtalet) sker på central nivå (mellan motpartsorganisationerna) och är ett givande och tagande av bud och motbud angående löner och arbetstider, dessa slutar alltid med en kompromiss (Nelson-Bülow, 2007, Huzzard & Nilsson 2003). Kompromissen blir till kollektivavtal som förhandlas på central nivå, dessa överenskommelser kallas stupstock och kan man inte komma överens lokalt (direkt på den aktuella arbetsplatsen), är det centrala avtalet och stupstocken som gäller (Nelson-Bülow, 2007, Huzzard 2004). Sedan tar den lokala partssamverkan över och företagsledningen och den lokala arbetstagarorganisationen skall gemensamt komma överens om ett beslut som båda parter kan ta ansvar över (Nelson-Bülow, 2007).

Efter förhandlingarna och det gemensamma beslutet börjar processarbetet med den nya överenskommelsen (Huzzard & Nilsson 2003). Huzzard (2004) menar att dansandet sker tidigt ofta innan ledningen tar beslutet. Levinson (2004) menar att förhandling är det bästa sättet att samverka på då det informella sättet som blir allt vanligare idag, upplevs som ett problem då det gärna blir otydligt (Levinson, 2004).

Fler författare har illustrerat förhandlingen och förhandlingsprocessen. Rydell (2015) har utvecklat en typologi som beskriver två olika förhållningssätt i förhandlingen *separering* och *koordinering*. Där beskriver han en skala mellan separeringen och koordineringen och att man befinner sig på olika punkter i denna skala under förhandlingsprocessen gång (Rydell, 2015). Walter och McKersie (1991) beskriver att förhandlingsprocessen har fyra delprocesser som innefattar *integrativ förhandling* som är ett plusspel där parterna har för avsikt att hitta en gemensam lösning. *Distributiv förhandling* som är ett nollsummespel det vill säga en förhandling i konflikt.

Interorganisatorisk förhandling framhäver att förhandlingen inte är ett enskilt beslutsfattande utan att det är representanter för grupper eller organisationer med olika åsikter eller intressen inom dessa grupper eller kollektiv där de måste söka legitimitet. *Attitydsstrukturering* innefattar att parterna kan öka eller minska dess tillit till varandra som ett resultat av hur de behandlas av motparten vid förhandlingarna. Detta kommer att påverka framtida förhandlingar och förtroendet de har för varandra. Vad är det som håller parterna motiverade att förhandla när deras intressen är i konflikt? Parterna är beroende av varandras relation för att tillfredsställa varandras intressen. Detta i och med att arbetstagaren behöver arbetsgivaren för sin försörjning och arbetsgivaren behöver arbetstagaren samtidigt som de är i en pågående förhandling med arbetstagarorganisationen (Walter & McKersie, 1991). Walter och McKersie (1991) beskriver att förhandlarna antas starta förhandlingen med ett större gap mellan sina ståndpunkter. Det är förhandlingens uppgift att hitta en kompromiss eller komma till konsensus någonstans i mitten (Rydell 2015; Nelson-Bülow 2007; Kochan & Lipsky 2003; Hopmann 1995; Walter & McKersie 1991).

De flesta förhandlingar som utförs är *flernivåförhandling* det vill säga att förhandlingen utförs på överordnat uppdrag. En personaldirektör eller förhandlingsansvarig förhandlar på företagsledningens uppdrag och arbetstagarorganisationen representerar de anställda. När parterna förhandlar lokalt finns det fördelar med att använda sig av mellanhänder som är kopplade till frågan som förhandlas. Det är ofta dom som kan verksamheten bäst och är experterna inom sitt område. (Lempereur et al., 2012).

För att få förståelse för hur omstruktureringar går till i Sverige, är det av vikt att förstå hur central rollen av kollektiv förhandling är, anställningstrygghet och hjälp att komma vidare för uppsagda arbetare. Vi kommer vidare att behandla två huvudtyper i förhandlingar nämligen förhandling som plusspel eller som nollsummespel.

2.7.2 Nollsummespel

Fisher, Ury och Patton (1992) beskriver nollsummespel som ett parti schack, om den ena parten vinner förlorar den andra parten. (Fischer et al., 1992) Även nedan nämnda författare beskriver på sina sätt vad som egentligen är ett nollsummespel. Rydell (2015) beskriver separering som en konflikt där parterna ser till sina egna intressen. Exempelvis vill företaget lägga ned produktionen fort till skillnad från medarbetarna och det lokala facket som vill behålla produktionen. Vid sådana ytterligheter ökar risken för spänningar och det försvårar arbetet med lösningar (Rydell, 2015). Walter & McKersie (1991) kallar nollsummespelet för *distributiv förhandling* som är en förhandling i konflikt där parterna har olika agendor. Uppgåelsen blir här att ena parten vinner och den andra förlorar det vill säga vinna -förlora (Kochan & Lipsky 2003; Rydell 2015; Walter & McKersie 1991). Huzzard (2004) beskriver konflikten som att *boxas* en metafor som skall beskriva förhandlingen när det är svårt att se ett samarbete eller nå en överenskommelse (Rydell 2015; Huzzard 2004).

2.7.3 Plusspel

Flera författare beskriver plusspelet med olika terminolog såsom *koordinering* (Rydell 2015) eller *integrativ förhandling* (Kochan & Lipsky 2003; Walton och McKersie 1991). Rydell (2015) typologi *koordinering* innebär ett plusspel där parterna har för avsikt att genom tidig koordinering och förhandling hitta en gemensam lösning som gynnar båda parterna under omstruktureringsprocessen, exempelvis genom att skapa flexibilitetsavtal lokalt (Rydell, 2015). Detsamma som Walter och McKersie (1991) menar att *integrative* är ett plusspel där parterna har ett gemensamt mål med ömsesidiga fördelar över en eller flera frågor. Även Fischer et al. (1992) beskriver att en framgångsrik förhandling beror uteslutande på att förmågan att hitta lösningar som är fördelaktiga för båda parter det vill säga ”*ömsesidiga fördelar*”. (Fischer et al.,1992; Walton & McKersie, 1991) Fischer et al. (1992) skildrar det som att se till att kakan blir större innan den skall delas och att tänka ut nya förslag är den värdefullaste egenskapen för en förhandlare. (Fischer et al.,1992)

Det är dock mer vanligt att vissa intressen är motstridiga men lösningen blir dock en vinna-vinna lösning eller tvärtom en vinna-förlora lösning. Detta genom Walter och McKersie (1991) processmodell i tre delar där första delen innefattar att söka gemensamma vinster genom att *identifiera problemet*. Att identifiera problemet innebär att parterna ska identifiera agendan eller de olika problemen som parterna upplever (Rydell, 2015; Walter & McKersie, 1991). Vart i tiden ligger konflikten eller problemet? Det är lättare att förstå om det ligger i nutid och vidare skall detta ses som en kontinuerlig dialog. Mängden av frågor har även det betydelse samt att parterna presenterar dessa för att undvika att ha för många frågor att behandla (Walton & McKersie, 1991). Del två i modellen *att söka alternativa lösningar och konsekvenser* avser att analysera all information för att kunna hitta lösningar och att ta sig tid till att diskutera och analysera informationen och se konsekvenserna av de olika alternativen till lösning (Rydell, 2015; Walton & McKersie, 1991). Tredje och sista delen i processmodellen är att *prioritera lösningar för att hitta ett en gemensam riktning* (Kochan & Lipsky 2003; Rydell, 2015, Walter & McKersie, 1991). Denna modell av Walter & McKersie, (1991) påminner om Adair & Brett (2005) modell i fyra steg som även den karakteriserar utvecklingen i förlikningsförhandlingar som är förhandlingar avsedda att nå ett gemensamt beslut.

Enligt Adair och Brett (2005) behandlar *Relations positionering* att de flesta förhandlare vet vad de vill och antar att motparten vill det motsatta. I detta skede börjar förhandlarna känna sig för och testa om motparten kommer att vara en motspelare eller medspelare, innan de börjar avslöja information om deras egen position och intressen som ska leda mot ett avtal. Att avslöja för mycket information i detta skede skulle kunna ge motparten övertag. För att signalera ett samarbete och viljan att utveckla ett förtroende kan förhandlaren börja delge motparten lite känslig information. I detta tidiga skede bör förhandlarna fokusera på inflytande när det gäller status och makt, det är av vikt i början när förhandlarna saknar detaljerad information som kan användas som rationella argument. Detta fokus bör under tiden avta. När förhandlarna känner att de inte kommer längre i *relationspositionering* bör de skifta till att *identifiera problemet*. Detta steg kännetecknas av ömsesidigt utbyte och prioritetsinformation och detta är underförstått för att bygga upp förtroende och på allvar börja söka efter en överenskommelse (Adair & Brett, 2005).

För att *skapa en lösning* bör förhandlarna ha en bild av den andra partens preferenser och prioriteringar samt en känsla av vilken överenskommelse som är möjlig. Vid denna tidpunkt kan förhandlarna börja ge erbjudanden dessutom behöver inte parterna i detta steg ännu kommit fram till en gemensam lösning. Avslutningsvis bör parterna *nå en överenskommelse* genom att jobba undan alternativ och gå mot ett slutgiltigt beslut för att nå en överenskommelse. (Adair & Brett, 2005)

Som teorin beskriver benämner Huzzard (2004) detta plusspel för *dans* en metafor som bygger på samarbetsvilja och en dialog mellan parterna med en förhoppning om att komma fram till en gemensam lösning (Rydell 2015, Huzzard, 2004). En duktig förhandlare som förstår koreografin i dansen har förmåga att förstå kvalitén och hur förhandlingen går framåt, en bra förhandlare ser också om förhandlingen tar för lång tid eller om den går åt fel håll (Adair & Brett, 2005). Viktigt att förhandlaren tar i bejakande att motparten kan vara en återkommande motpart, och för att stärka den framtida relationen är det av vikt att motparten känner sig uppskattad och viktig samt upplever att den vunnit något i förhandlingen (Nelson-Bülow, 2007)

2.8 Förtroende

Fisher et al. (1992) beskriver hur viktigt det är att ha en förtroendefull grund att bygga på i en förhandling och att det är redan innan förhandlingen som denna relation skall byggas upp. Kommunikationen fungerar bättre och relationen blir mindre spänd även fast det är lättare att hitta ett bra samarbete (Fischer et al.,1992). För en stabil partsrelation krävs ett ömsesidigt förtroende och en stabil parts samverkans kultur genom att båda parter tar ansvar över det gemensamma beslutet som fattats och att de kan lita på varandra. Motparten är inte en motspelare utan en medspelare (Huzzard & Nilsson, 2003).

Flera författare menar att förtroende underlättar informationsflödet mellan parterna samt ökar möjligheterna till en gemensam lösning. Har de förtroende för varandra vågar de öppna sig för varandra och på så sätt tillföra förhandlingen ny information (Unt, 2007; Kochan & Lipsky 2003; Walton & McKersie,1991).

3. Metod

I metodkapitlet beskrivs den valda forskningsansatsen, kvalitativforskning innefattande intervjuer och subjektivt urval av experter som är nyckelpersoner som metod. Vidare beskrivs tillvägagångssättet av fallstudien där läsaren blir guidad från förberedelser, urval, forskningsetiska regler samt fallstudiens genomförande. Avslutningsvis redovisas hur det empiriska materialet analyserats.

3.1 Metodval

Studien har sin grund i den kvalitativa forskningen och med kvalitativ forskningsintervju för studiens datainsamling, för att som Kvale och Brinkmann (2014) menar få en förståelse för ämnet utifrån den intervjuade individens perspektiv, samt att vi vill gå på djupet för att få svar på våra forskningsfrågor. Vi vill belysa respondenternas upplevelser, erfarenheter och syn på partsrelationen och förhandlingsspelet genom intervjuer. Denscombe (2009) menar att intervjuer är bäst lämpade för att fördjupa sina insikter i människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter. Forskningsintervjuer används när forskaren vill få insikt i hur ett fenomen upplevs av individer (Denscombe, 2009).

Intervjuerna som genomfördes är semistrukturerade intervjuer med öppna frågor, vilket ger forskaren och respondenten större frihet att utveckla och fördjupa sig i frågorna. Vidare bygger semistrukturerade intervjuer på färdiga teman och intervjufrågor och ordningsföljden går att anpassa efter situation (Denscombe, 2009). Kvale och Brinkmann (2014) menar att för att använda semistrukturerade intervjuer krävs samspel mellan forskare och respondent, det är då kunskap kommer fram om respondentens åsikter och känslor (Kvale och Brinkman, 2014).

I denna studie är fokus att belysa respondenternas upplevelser, erfarenhet och syn på partsrelationer och förhandlingsspelet. Då det är ett specifikt fall så finns det även specifika respondenter, som i detta fall är experter i det givna området. Vid expertintervjuer är det av vikt att frågorna inte är standardiserade. Det viktiga här istället är att forskaren är lyhörd för de följdfrågor intervjun ger upphov till (Hagström, 1979). Olika intervjuguider användes i denna studie och samtliga intervjuer avslutades med frågan om det är något som vi har missat och som respondenten vill tillägga. Bjereld et al. (2009) Kvale och Brinkmann (2014) förklarar att den kvalitativa forskningen försöker förstå världen från undersökningspersonernas synvinkel, forskaren försöker sätta sig in i intervjupersonens situation och utveckla mening ur deras erfarenheter.

Vidare tar Yin (2013) upp fem utmärkande drag hos kvalitativ forskning vilka är: 1) studerar den mening som kan finnas i människors liv under reella förhållanden 2) återge deltagarnas synsätt och åsikter som ingår i studien. 3) täcker in omständigheter och sammanhang som människor lever i, 4) ger insikter angående framväxande eller rådande begrepp som kan förklara mänskligt socialt beteende 5) strävar efter att använda flera källor och inte bara en typ av stöd (Yin, 2013). Detta är just det som Yin (2013) beskriver som vi vill belysa; omständigheterna som råder vid en information om ett varsel och vi har då valt ett specifikt fall, deltagarnas

synsätt och upplevelser av varslet och förhandlingen, förtroendet för varandra och hur flexibilitet och trygghetsavtalet är utformat och hur det kommer sig att ingen tillsvidareanställd egentligen blev uppsagd. Vi har i denna studie använt oss av både expertintervjuer och sekundärdata i form av olika dokument som företaget delgivit oss.

I denna studie har vår förförståelse varit av betydelse Patel och Davidson (2003) menar att den hermeneutiska forskaren närmar sig forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse, med det menar författaren att den kunskap forskaren har, tankar och känslor är en tillgång till att förstå och tolka forskningsobjektet. Vidare menar Patel och Davidson (2003) att den hermeneutiska forskaren försöker se helheten i forskningsproblemet, det vill säga ett holistiskt synsätt. Forskaren pendlar mellan delarna och helheten det vill säga ställer helheten i relation till delarna för att på så sätt skapa sig en så fullständig förståelse som möjligt (Patel & Davidson, 2003).

3.2 Val av perspektiv och forskningsansats

I vårt val av perspektiv har vi strävat efter att vara så objektiva som möjligt och författarna har varit medvetna om sin förförståelse till fallet i fråga. Fokus och koncentration har därmed varit respondenternas upplevelser. Detta för att utgångspunkten inte har varit att ha en förutbestämd uppfattning utan att försöka tolka parternas uppfattning av deras syn på partsrelationer, förhandlingen och förtroende vid en partiell nedläggning.

Enligt Backman (1998) finns i huvudsak två antagonister vid forskning vilka är deduktion och induktion. Deduktion där forskaren samlar in empiri med utgångspunkt i redan befintliga teorier. Induktion som å andra sidan utgår från empiri och drar slutsatser från det insamlade materialet. Vår studie bygger på en deduktiv ansats, då vi utifrån befintliga teorier har analyserat den insamlade empirin. Patel och Davidson (2003) menar att objektiviteten stärks då utgångsläget är befintlig teori, vilket styrker vårt val av deduktiv ansats.

3.3 Fallstudie som forskningsstrategi

Enligt Denscombe (2009) måste forskaren fatta ett strategiskt beslut om vilken forskningsstrategi som är bäst lämpad att använda. Valet om forskningsstrategi utgörs av frågor om relevans, utförbarhet, täckning, precision och etiska principer (Denscombe, 2009). Yin (2007) menar att fallstudiemetoden kommer till användning när syftet är att bidra till den samlade kunskapen om organisatoriska, gruppmissiga, individuella, sociala och politiska händelser (Yin, 2007). Fallstudier kan fokusera på en eller flera enheter och ger forskaren möjlighet att studera komplicerade sociala situationer (Denscombe, 2009). Yin (2007) menar att fallstudier i korthet gör det möjligt för forskaren att bibehålla det meningsfulla och helheten i verkliga händelser (Yin, 2007). I denna studie har vi valt att fokusera på en enhet och ett specifikt fall.

Fallstudier har förmågan att kunna studera fenomen i detalj. Sociala relationer och processer

har en tendens att vara sammanlänkade med och ömsesidigt påverka varandra. (Denscombe, 2009) Fallstudier är lämpliga att använda då forskaren söker förståelse, förklaringar eller beskrivningar av större företeelser (Backman, 1998). Denscombe (2009) menar att fallstudier är bra för att de förklarar inte bara att saker uppstår utan erbjuder en möjlighet att förklara på vilket sätt de uppstår. Vi har valt att använda oss av en fallstudie på en driftsenhet på SSAB för vår undersökning. Detta för att skapa en djupare förståelse av ett komplext fenomen då vi belyser ett fall på SSAB där det varslades 210 personer och efter förhandlingar mellan JBK och företaget kom parterna överens om att ett modifierat trygghets och flexibilitetsavtal. Likt det som Denscombe (2009) förklarar vill vi studera på djupet för att reda ut komplexiteten i en given situation en mer djupgående redogörelse för händelser, erfarenheter, förhållanden eller processer.

Yin (2007) menar att det centrala syftet med fallstudier är att de försöker belysa ett beslut eller flera beslut, varför de fattades, hur de genomfördes och vilka resultaten blev (Yin, 2007). Vid valet av fall i fallstudien menar Denscombe (2009) att det är viktigt att ha två saker i bejakande, för det första att fallet inte väljs ut slumpmässigt och för det andra är det viktigt att tänka på vilket kriterium som används för att välja fall. Detta kriterium måste vara explicit och befogat (Denscombe, 2009).

En av fallstudiens starka sidor är att den tillåter forskaren att använda olika källor, såsom olika typer av data och forskningsmetoder i undersökningen. Som exempel kan observationer av händelser kombineras med insamling av dokument från officiella möten och intervjuer med de involverade (Denscombe, 2009). Vi har intervjuat nyckelpersoner och tagit del av olika dokument som beskriver flexibilitet och trygghetsavtalet som parterna kom överens om.

3.4 Material

Studien utgick från intervjuguiderna som innehöll semistrukturerade frågor vilket enligt Kvale och Brinkmann (2014) ger intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor och på så sätt få mer utvecklade svar. I denna studie har både intervjuguiden samt följdfrågorna varierat utifrån vilken part som intervjuats. Intervjuerna spelades in med en mobiltelefon och sparades ner på dator.

Antalet respondenter i denna studie uppgår till fem personer totalt. Att antalet är fem personer beror på att det endast är dessa fem som kan svara på våra frågor på grund av att de är nyckelpersoner i detta fall. Annat material som vi har använt oss utav är dokument och information som vi blivit tilldelad av respondenterna som varit delaktiga i denna studie.

3.5 Urval

Urvalet för denna studie baserades på ett subjektivt urval och vi har valt att handplocka nyckelpersoner för dessa intervjuer. Dessa nyckelpersoner var närvarande vid förhandlingarna som rörde den partiella nedläggningen av galvaniserings och färgbeläggningslinjerna i

Borlänge och tillsammans modifierade de det redan befintliga trygghets och flexibilitetsavtalet. Vid subjektivt urval handplockas respondenterna för undersökningen. Med det menar Denscombe (2009) att forskaren har en viss förkunskap om det som skall undersökas och handplockar individer som forskaren anser kan vara värdefulla för undersökningen. Dessa individer anser forskaren mest troligt kommer att bidra med information som ger värdefull data (Denscombe, 2009). Dessa respondenter var nyckelpersoner under förhandlingsprocessen och är då experter på hur processen gick till i detta fall. Likt Dahl (2012) så har denna studie använt sig av expertintervjuer och relevant dokumentation. Studien har även likt Dahl (2012) försökt att skapa en jämn fördelning mellan fackliga representanter och representanter från företaget.

Systematisk intervju är kännetecknet för en så kallad expertintervju och avsikten med denna är att ge djupare kunskap i en sakfråga som den intervjuade personen antas inneha. Med expert avses i detta fall alla de som innehar de kunskaper eller färdigheter som efterfrågas i den aktuella forskningen. Andra kännetecken för expertintervjuer är att intervjupopulationen är begränsat till ett mindre antal personer, men för undersökningens syfte centrala personer med särskilda behörigheter om det aktuella fallet (Hagström, 1979).

För att kunna besvara studiens frågeställningar har författarna intervjuat följande respondenter:

- Respondent 1 anställd av SSAB sedan 1998 och medlem i koncernledningen sedan 2001 numera VD och Koncernchef i SSAB
- Respondent 2 anställd av SSAB mellan 2007-2015 ingick i Koncernledning som förhandlingschef, Compensation & Benefits SSAB
- Respondent 3 anställd av SSAB sedan 1989 vice ordförande i Järnbruksklubben sedan 2007
- Respondent 4 anställd av SSAB sedan 1974 suppleant i Koncernstyrelsen sedan 2005 och ordförande i Järnbruksklubben sedan 2005.
- Respondent 5 Ombudsman på IF metall sedan 2000 tidigare anställd på SSAB

3.6 Genomförande

Första kontakten med järnbruksklubben, lokal metall klubb på SSAB, togs i november 2015 där vi fick ett möte på deras expedition med ordförande och vice ordförande i JBK. Vi förmedlade vår önskan om att utföra en studie i partsrelationer och deras avtal angående trygghets och flexibilitetsavtalet som de utvecklade tillsammans med arbetsgivaren i samband med varslet på 210 medarbetare under 2015.

Under detta möte fick vi namn på nyckelpersoner som var delaktiga under förhandlingarna samt hur vi kunde kontakta dem. Vi kontaktade Koncern VD på SSAB, Förhandlingsansvarig på SSAB och en Ombudsman på förbundet IF metall. Den första kontakten var genom telefonkontakt sedan mailade vi dem ett personligt brev där vi presenterade oss och vårt tilltänkta forskningsarbete. (Se bilaga 5.1) Samtliga nyckelpersoner tackade ja till att bli

intervjuade och i januari bokades tider för intervjuerna in. Vi mailade ett missivbrev till respondenterna och ett samtyckesformulär. (Se bilaga 5.2) Alla intervjuer skedde under mars månad 2016 och varade i cirka en timme. Respondenterna har själva valt platsen för intervjun och vi har spelat in intervjun efter respondentens godkännande på en mobiltelefon.

3.7 Dataanalys

I behandlingen av det insamlade materialet har vi i denna studie använt oss av en kvalitativ analys. Yin (2013) delar upp analysen i fem faser och det är bland annat utifrån dessa fem faser som vi funnit inspiration till analysen. Yins (2013) fem faser är *sammanställning, demontering, remontering, tolkning och slutsatser*.

Analysen inleds med att *sammanställa* och sortera det insamlade materialet (Yin, 2013). För att säkerhetsställa att ingen original-data från intervjuerna gick förlorad säkerhetskopierade vi den. Intervjuerna dokumenterades främst med ljudinspelningar med hjälp av en mobiltelefon, dessa inspelningar bearbetades upprepade gånger för att få en tydlig bild av intervjuerna.

Efter detta började transkriberingen av materialet. När transkriberingen av intervjuerna var klar började vi sammanställa, organisera och kategorisera materialet för att få fram en så bra databas som möjligt. Nästa steg blev att studera databasen närmare för att se om det fanns några mönster i svaren och utifall nya intressanta insikter framkom. Yins (2013) andra fas *demontera* innebär att den sammanställda databasen bryts ned i mindre delar för att forskaren ska ha möjlighet att sätta nya etiketter och koder på delarna. Vilket kan liknas vid Yins (2013) fas *remontering*, där de demonterade delarna omorganiseras i andra sekvenser och grupper jämfört med ursprungsdata.

Nästa steg är *tolkning* och i denna fas används remonteringen till att skapa en ny berättelse som blir studiens analytiska huvuddel och utkastet till texten (Yin, 2013). Vidare har Yin (2013) attribut han anser att forskaren ska ha i beaktning vid tolkning av data. Dessa är fullständighet, empiriskt korrekthet, skälighet, trovärdighet samt mervärde (Yin, 2013). Detta har vi försökt att eftersträva i denna studie. Det sista steget i analysen är *slutsatser* (Yin, 2013)

Enligt (Yin, 2013) är den sista fasen att dra slutsatser utifrån det insamlade materialet. Slutsatserna är relaterade till tolkningen som är den fjärde fasen och via den till de andra faserna.

3.8 Trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet

Forskare måste visa på trovärdighet och tillförlitlighet i sin forskning samt att resultatet av studien grundar sig på erkända metoder och tillvägagångssätt. I forsknings-sammanhang benämns detta som validitet och reliabilitet, dessa kan dock vara svåra att tillämpa på kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvale och Brinkmann (2014) menar att begreppen skapar problem då det är i princip omöjligt att stanna upp en social situation för att analysera den exakt när den sker.

Vidare menar Kvale och Brinkman (2014) att kvaliteten på studien bedöms på studiens tillförlitlighet vilket handlar om sanningen och riktigheten i det insamlade materialet. För att stärka tillförlitligheten krävs det att forskaren tydligt och detaljerat beskriver hur hen gått tillväga för att stärka dennes beslut och tillvägagångssätt (Denscombe, 2009). Yin (2013) menar att det är viktigt att det finns trovärdighet och tillförlitlighet i den forskningen som bedrivs oavsett om den är kvalitativ eller kvantitativ. För att uppnå detta menar Yin (2013) att forskningsprocedurerna skall vara transparenta. All data måste finnas för granskning och forskaren måste beskriva och dokumentera de forskningsmetoder som använts (Yin, 2013).

Båda författarna har deltagit i alla intervjuer för att få en hög trovärdighet i studien. Den ena författaren höll i själva intervjun med respondenterna medan den andra antecknade och skötte inspelningen. Författarna har efter intervjuerna tillsammans transkriberat och analyserat intervjumaterialet, vidare har allt insamlat material sparats under studiens gång. Detta tillvägagångssätt har använts för att data ska bli så exakt som möjligt, Denscombe (2009) menar att detta är av vikt för att trovärdigheten ska bli hög, för att öka tillförlitligheten i kvalitativ forskning är det mycket viktigt att verifiera den. Med verifiering menas att forskaren måste visa på att resultaten är riktiga och utan verifiering skulle forskningen sakna trovärdighet. För att uppnå denna trovärdighet måste forskaren visa att fynden eller data som framkommer grundar sig på godkända och erkända metoder (Denscombe, 2009).

I denna studie har båda författarna lyssnat på det inspelade intervjumaterialet och transkriberat det tillsammans. För att verifiera det insamlade intervjumaterialet har vi efter vi transkriberat intervjumaterialet varit i kontakt med respondenterna för att säkerhetsställa att vi uppfattat dem korrekt. I Shenton (2004) artikel tar han upp olika strategier för att säkerhetsställa trovärdigheten i kvalitativ forskning bland annat att respondenterna efter intervjun får läsa det transkriberade materialet från intervjun. Då intervjun är inspelad har forskarna fångat samtalet och det säkerhetsställer att forskarna får med det respondenten faktiskt har sagt. Shenton (2004) tar också upp att för att säkerhetsställa ärligheten i intervjun så skall respondenterna ges möjlighet att inte delta i intervjuerna. De innebär att endast de som verkligen vill delta medverkar i studien samt att informera om att de har rätt att dra sig ur studien när som helst (Shenton, 2004). Respondenterna i denna studie har alla blivit tillfrågade huruvida de vill medverka eller inte, samtliga har accepterat erbjudandet medverka och alla har de valt intervjuplatsen själva. Detta förstärker också tillförlitligheten.

Shenton (2004) menar att triangulering stärker studiens tillförlitlighet. En form av triangulering innebär ett brett spektrum av informanter. Individuella synpunkter verifieras mot andras för att få en rikare bild (Shenton, 2004) Vi har i denna studie intervjuat respondenter både från företaget, facket och förbundet samt läst olika dokument från överenskommelsen.

Det är enligt Denscombe (2009) viktigt att välja ett fall med utgångspunkt i kännetecken som går att finna i fallet och som är specifikt för den teoretiska fråga som forskaren vill undersöka. Vidare menar Denscombe (2009) att det specifika fallet bör väljas ut i förhållande till det fenomen som skall undersökas. Yin (2007) menar att fallstudier enbart kan presentera individuella fall och utifrån dessa fall formulera breda generaliseringar. Vidare menar Yin

(2007) att fallstudier ofta används för att förklara ett fenomen. Ett tillämpningsområde för fallstudier är när forskaren vill beskriva en intervention och den kontext där den sattes in (Yin, 2007). Detta kan vara till intresse för allmänheten om interventionen varit framgångsrik så kan den appliceras på andra fall. Huruvida vårt fall går att generalisera är begränsad för att undersökningen enbart grundas på empiri från SSAB, dock anser vi att vi beskrivit tydligt hur studien genomförts samt att resultatet i det specifika fallet är intressant för andra organisationer. I denna studie anser vi att generaliserbarhet är svårt att argumentera för då studien i sig är så pass liten, vi anser att överförbarhet är mer relevant att påvisa.

3.9 Forskningsetik

Enigt Denscombe (2009) ska samhällsforskare vara etiska och vid insamling av data, i deras analys och vid publicering av deras fynd har de vissa förväntningar för hur detta ska behandlas. De ska respektera deltagarnas rättigheter och värdighet, undvika att deltagarna lider någon skada av att delta, arbeta på ett sätt som är ärligt och respekterar deltagarnas integritet (Denscombe, 2009).

De forskningsetiska principerna för samhällsvetenskap och humaniora utgår från fyra huvudprinciper dessa är: informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Informationskravet innebär att all relevant information för undersökningen skall ges till deltagarna så att deltagarna har tillräckligt med information för att avgöra om de vill delta eller inte. De skall upplysas om att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan, utan närmare förklaring. Samtyckekravet handlar om att forskaren skall inhämta samtycke från deltagarna. Deltagarna bestämmer om de vill delta, hur länge och på vilka villkor. Konfidentialitetskravet innebär att all information om deltagarna skall förvaras av forskaren på ett sådant sätt att ingen utomstående kan ta del av detta. Nyttjandekravet innebär att uppgifterna om enskilda personer endast får användas för forskningsändamålet. Personuppgifter om den enskilda personen får inte användas på ett sådant sätt att det direkt påverkar den enskilde (Vetenskapsrådet, 2002).

Författarna har under hela studien tagit hänsyn till de forskningsetiska principerna. Detta genom att författarna innan intervjuerna givit respondenterna skriftlig information samt att vid intervjutillfället upprepade författarna dessa principer. Vidare tillfrågades respondenterna om författarna fick tillåtelse att spela in intervjuerna. När det insamlade datamaterialet var transkriberat fick respondenterna ta del av resultatet för att få möjlighet att korrigera sina svar. Denscombe (2009) menar att detta skapar tillförlitlighet till det insamlade materialet.

3.10 Metodkritik/ metoddiskussion

Det finns nackdelar med att använda sig av kvalitativa intervjuer bland annat så har intervjuaren och kontexten en inverkan på tillförlitligheten. Intervjuarens och respondentens dagsform,

humör med mera spelar in i vad resultatet blir. Kontexten har betydelse då en bullrig stökig miljö avbryter samspelet mellan intervjuaren och respondenten. Vidare blir dataanalysen svår för att det inte finns några standardiserade svar (Denscombe, 2009). Eftersom vi valt att utgå ifrån semistrukturerade intervjuer är vi medvetna om att resultatet kan förändras med tiden, detta för att följdfrågorna oftast ter sig bli olika. Enligt Denscombe (2009) är en av nackdelarna med intervjuer är att de baseras på vad människor säger och inte vad de gör vilket kan vara två skilda saker (Denscombe, 2009). Kvale & Brinkmann (2014) menar att en vanlig invändning mot intervjuforskning är att för få deltagare intervjuas för att kunna generalisera resultaten. Vi anser dock att det finns potential till överförbarhet som andra organisationer kan ha nytta av.

Detta är även något som vi har varit medvetna om under studiens gång, men med tanke på att detta avtal är unikt just till detta fall och företag så har vi inte kunnat använda oss av fler deltagare. Alla respondenter har på något vis varit deltagande i fallet. Samt med denna forskningsstorlek och tidsbegränsning anser vi att intervjuer är den mest fördelaktiga metoden att använda för att besvara vår frågeställning. Vidare är intervjuer ett bra tillvägagångssätt då vi vill ha utvalda nyckelpersoners upplevelser och uppfattning gällande våra frågeställningar för denna uppsats. Vi har dock även kompletterat våra intervjuer med olika dokument från förhandlingen och överenskommelsen.

Urvalet för denna studie har varit ett subjektivt urval där vi valt att intervjua experter som varit inblandade i det specifika fallet. Det finns vissa nackdelar med ett subjektivt urval. Denscombe (2009) menar att forskaren använder ett subjektivt urval när hen anser att det finns vissa personer som kan ge svar på de frågor forskaren har och således handplockar respondenter. Nackdelarna kan då vara att respondenternas anonymitet rubbas och att de inte svarar ärligt på frågorna som forskaren ställer. Däremot i denna fallstudie, handlar det om respondenter som är medvetna om deras position och anonymitet är inget de ansett vara nödvändigt. Vidare har respondenterna fått validera den transkriberade datainsamlingen och utan deras godkännande hade inte denna uppsats blivit klar.

Resultatens generaliserbarhet från en fallstudie ifrågasätts inte sällan. Studiens resultat av förhandlingarna i detta specifika fall kan överföras till andra liknande organisationer med ett relativt stort ekonomiskt kapital, en viktig komponent här är att parterna ska vara överens. Flyvbjerg (2003) menar att det är genom sina erfarenheter från fallstudier som forskaren skapar sig kunskap. Den nyfunna kunskapen tar forskaren från att vara nybörjare till att bli expert i frågan. Det är närheten till det som studeras och feedbacken från de inblandade gör forskaren till expert (Flyvbjerg, 2003). Enligt Denscombe (2009) är de negativa aspekterna i en fallstudie trovärdigheten i att generalisera utifrån resultatet men även att fallstudier inte bara fokuserar på resultatet utan även på processen.

4. Resultatredovisning/analys

Studiens resultatredovisning har tre huvudrubriker med utgångspunkt från studiens frågeställningar.

Hur går förhandlingen till vid en omstruktureringsprocess?

Hur ser dynamiken ut mellan parterna på en lokal och centralnivå och vilka förväntningar har parterna på relationerna i deras partssamverkan?

Under dessa huvudrubriker följer underrubriker som presenterar teman som anknyter till respektive frågeställning. Här presenteras respondenternas resonemang kring respektive tema och empirin tolkas fortlöpande med hjälp av de teoretiska perspektiv som presenteras i teoriavsnittet.

4.1 Nedläggning motiv och bakgrund

Motivet till att lägga ned galvaniserings linje och färgbeläggningen i Borlänge var bland annat ekonomiska och tekniska aspekter. Respondenterna i denna studie förklarar att anledningen var en produktionsoptimering, där produktionen av en produkt koncentreras till ett ställe. Respondent 1 menar att beslutet om nedläggning fattades under arbetet med den industriella planen och med anledning av det nya förvärvet av Ruukki i Finland. Alla respondenter påtalar att planen var att flytta produkter mellan de olika anläggningarna. När företag gör ett förvärv som SSAB gjorde i Finland ser man över vilket skick maskinparkerna befinner sig i, vilken kapacitet de har och räknar på vilka investeringar som behövs i framtiden på de olika linjerna. Resultatet blev att galvanisering och färgbeläggningslinjerna flyttades till Finland och produktionen av kallvalsat och varmvalsat flyttades till Borlänge. Detta för att få en bättre kostnadsposition, leveranssäkerhet och bättre produktivitet. Detta kan ses som en proaktiv nedläggning där företaget genom ett från ledningen strategiskt beslut väljer att flytta produktionen på grund av tekniska förutsättningar och att flytta produktionsenheten till ett annat land öka förutsättningarna för företagets överlevnad och stå emot konkurrenter (Rydell 2015; Brackner & Kinicki, 1988).

Detta var en partiell nedläggning det vill säga en nedläggning av en flera produktionslinjer inom företaget för att sedan starta produktionen vid en annan befintlig produktionsenhet. Företaget valde att lägga ner färgbeläggningen och galvaniseringslinjerna i Borlänge, men de behöll all personal från linjerna. Redan i mars 2014 träffade ledningen finska facket och fackklubbarna från Borlänge, Luleå och Östersund för att diskutera vad som komma skall i och med det nya förvärvet. Respondenterna uppfattade aldrig då att förvärvet skulle generera i neddragningar. Respondent 3 uttalar sig så här angående det nya förvärvet:

”Då var det aldrig tal om att dra ned, bara att slå ihop” (Respondent 3)

Respondent 1 menar också att planen från början inte var att lägga ner linjerna i Borlänge men under verifierings process av den industriella planen och alla projekt de hade blev utfallet att lägga ned linjerna i Borlänge och i och med det varsla 210 personer varav 170 var kollektivanställda och 40 personer var tjänstemän.

Brackner och Kinicki (1988) menar att när ett företag väl bestämt sig för en nedläggning, koncentreras strategin till själva processen hur nedläggningen skall gå till. Först uppstår en medvetenhet (Rydell och Wigblad, 2012) och den är i detta fall en medvetenhet om överkapacitet. Respondent 2 nämnde detta så här:

”Produktionskapaciteten av stål går över behovet av stål, det är helt enkelt en överetablering som drabbar hela branschen.”(Respondent 2)

Företaget skapade sig en medvetenhet och i undersökningsfasen så konstruerades även den industriella planen för att kartlägga alternativa lösningar. Respondent 1 beskriver detta så här:

”Genom att stänga igen i Borlänge kunde vi fylla upp produktionen i Finland och få en bättre produktivitet och kostnadsposition, det var en del av planen redan innan förvärvet.”(Respondent 1)

Detta fall visar att denna medvetenhet fanns långt tidigare innan företaget valde att lägga ner linjerna i Borlänge. Sedan påbörjas en undersökningsfas det är här processen inleds gällande hur nedläggningen ska gå till. SSAB såg i detta fall att det mest gynnsamma för företaget var att flytta produktionen till de linjer som var modernast, vilket ledde till att galvaniseringen och färgbeläggningslinjen i Borlänge lades ned. Vidare ökade produktionen på kallvalsat och varmvalsat i Borlänge då produktionslinjerna här var modernare än de i Finland och Finspång. Studien synliggör det som Rydell (2015), Wigblad och Österberg (2009) hävdar när de påtalar att företaget väljer det som är mest gynnsamt och ökar förutsättningarna för dess överlevnad. När en nedläggning påbörjas sker ofta en omfattande planeringsfas. Planeringsfasen inkluderar när offentliggörandet skall ske, hur nedläggningsprocessen skall gå till samt vem som har ansvar för nedläggningen (Rydell, 2015; Wigblad & Östberg, 2009). Denna planering sker i styrelsen och på SSAB sitter representant från JBK med. Styrelseinformationen som fås är hemlig då företaget är börsnoterat och det finns avtal på hur man hanterar information som kan vara kurspåverkande. Respondent 3 kallar det att representanten från JBK får munkavle. En nedläggning har en tydlig börspåverkan och vid sådana här tillfällen har företaget en insiderlista och finns man på den listan vet man med sig att man inte får läcka information. Respondent 2 säger att förenklat handlar det om att ingen skall få informationen före aktieägarna och att det handlar om börsregler.

När förhandlingen skulle inledas så hade divisionschefen för division Europé en samlad information i Borlänge. Först med alla chefer och arbetstagarorganisationen för att sedan informera all personal. Detta är vad Rydell och Wigblad (2012) och Wigblad och Österberg (2009) kallar förhandlingsfasen, för nu har offentliggörandet gjorts officiellt och de anställda och andra intressenter har blivit informerade och medvetna om nedläggningen. Företaget hade även stormöten, men eftersom det är en stor organisation med många anställda fick informationen ges i omgångar. Respondent 2 beskriver det så här:

“Det är en stor apparat att informera all personal, då det förekommer skiftgång.” (respondent 2)

Vidare berättar respondenterna att det finns en historia och kultur inom branschen att ha en god dialog och inflytande. Innan offentliggörandet kan det i vissa fall ha funnits en dialog mellan parterna medan i andra fall kan det komma som en fullständig överraskning (Wigblad & Östberg, 2009). I studien framgår det av respondenternas svar under intervjun att nedläggningsbeslutet inte kom som en överraskning, dock har ingen respondent uttalat att så var fallet, men en av JBK respondenterna sitter med i styrelsen. De anställda varslas om uppsägning i samband med nedläggningsbeskedet och parterna börjar sin officiella förhandling efter det offentliga tillkännagivandet om nedläggning, detta enligt lagen om medbestämmande (se kapitel 3.2 MBL) i Sverige. Efter de officiella förhandlingarna är avslutade fattas ett slutgiltigt beslut (Rydell, 2015; Wigblad & Östberg, 2009).

4.2 Partsrelationer mellan ledning och arbetstagarorganisationer

Både arbetsgivaren och arbetstagarorganisationen kan påverka sin framtid genom ett strategiskt val om hur samarbetet med arbetstagarorganisationen och arbetsgivare skall se ut (Huzzard, 2004). Samtliga respondenter anser att partssamverkan är en del av en medveten strategi från båda sidor och de ser mest fördelar med denna strategi. Ingen av de intervjuade respondenterna nämner något negativt med att ha en god relation till den andra parten. Det finns både för- och nackdelar med partssamverkan (Rydell, 2015). Fördelarna är att man kan uppnå en vinna-vinna situation och relationen mellan parterna stärks. De nackdelar man kan se är att de anställda kan uppleva att arbetsgivarorganisationen är på arbetsgivarens sida och på så sätt förlorar de legitimitet hos medlemmarna samtidigt som de anställda kan uppleva partssamverkan som en strategi från ledningen att ta kontroll över förhandlingarna.

I Levinson (2004) undersökning av lokal partssamverkan visar undersökningen på att fackföreningen sällan är med från början av beslutsprocessen när initiativet tas. (Levinson, 2004) Detta är även något som framkommit i denna studie. Även om JBK har representanter i styrelsen och visste planerna så hade de inget med beslutet att göra då beslutet tas av företagsledningen.

Respondenterna beskriver att de har olika roller, företagets roll är att driva företaget och få så stor vinst som möjligt. JBKs roll är att få ut så mycket som möjligt av vinsten till sina medlemmar och en anställningstrygghet. Samtidigt som de menar att de båda parternas intressen går hand i hand. Skulle inte denna medvetenhet finnas skulle det bli som Huzzard och Nilsson (2003) påtalar att parterna endast ser till sina egna intressen såsom att ledningen och ägarna verkar för maximalavkastning på kapitalet och att arbetstagarorganisationen endast strider för de anställdas löner och olika slags förmåner så leder detta inte till att parterna kan samverka (Huzzard & Nilsson, 2003).

Vidare beskriver respondenterna i denna studie att det är viktigt att ha en delad förståelse om hur omvärlden ser ut och att de bland annat gör olika resor ihop för att se vad som händer i världen och hur företaget skall hålla sig konkurrenskraftiga. Respondent 3 beskrev det så här:

”När man har sett dessa stora stålindustrier i både Kina, Korea och USA då förstår man att man kan inte bara sitta still i båten utan att man måste hänga med också”. (Respondent 3)

Samtliga respondenter beskriver att de har en bra relation till varandra och att de har en relation som går långt tillbaka i tiden. De har träffats flertalet gånger för att förhandla och diskutera olika dilemman som kan uppstå i en organisation. Huzzard & Nilsson (2003) menar att om parterna kan identifiera vissa gemensamma intressen, som till exempel att företaget ska överleva och på lång sikt utvecklas, en vinna-vinna situation, då finns det utrymme för att under tid bygga upp ömsesidigt förtroende och samverkan.

Respondenterna beskriver vidare att de båda parter har intressen som går hand i hand, företaget vill gå med lönsamhet och arbetstagarorganisationen vill skapa trygghet för de anställda. Går inte företaget bra så minskar även tryggheten för de anställda och tvärtom, går företaget bra så ökar tryggheten för de anställda. Parterna har samma syn och det är att företaget långsiktigt skall vara framgångsrikt, en god relation mellan parterna leder till ömsesidiga vinster som Rydell (2015) beskriver. I en förhandlingssituation menar respondenterna att relationen kan skadas om man inte är lyhörd och kreativ, det måste finnas en dialog eller diskussion och ingen skall ses som en vinnare eller förlorare i en förhandling då det kommer att påverka parternas relation. Respondent 2 uttrycker att nackdelar skapas så här:

”Nackdelar skapas genom att klämma till någon”. (Respondent 2)

Vad respondent 2 menar är att vill man ha en relation med den andra parten så kommer man inte långt med att vara oärlig och inte vara tillmötesgående, vilket kan skapa spänningar som leder till att de i framtida förhandlingar bara går in för att strida.

Respondenterna tar upp få nackdelar med partssamverkan; arbetsgivarsidan ser inga nackdelar, medan arbetstagarorganisationen nämner att en del av deras medlemmar ser företaget som en motståndare. Vilket flera författare skriver när de tar upp skeptikernas syn på partssamverkan, bland annat att medlemmarna kan uppleva att arbetstagarorganisationen är på arbetsgivarens sida och på så sätt förlorar legitimitet hos medlemmarna (Huzzard & Nilsson, 2003)

Vidare beskriver respondenterna på arbetstagersidan att de personligen inte ser några nackdelar utan att parterna måste leva i symbios, någon måste satsa pengar och någon måste jobba.

Huzzard (2004) anser att samverkan stärker de fackliga positionerna och kan de fackliga organisationerna visa att de innehar stor kunskap kommer arbetsgivaren i ett tidigare skede delge dem information. Respondenterna från arbetsgivarsidan hyser stor respekt för respondenterna på arbetstagersidan som förhandlar från JBKs sida och menar att de har stor kunskap och erfarenhet när det kommer till förhandling.

4.3 Förhandling under nedläggningsprocessen

I studiens teoriram beskrivs termen förhandling som en särskild dialog mellan människor för att lösa sina meningsskiljaktigheter och för att nå en överenskommelse (Salamon, 2000), där det övergripande målet är att båda parter skall vinna eller i vart fall känna sig som vinnare (Nelson-Bülow 2007; Hopmann 1995). Respondent 2 påtalar att enligt MBL så är arbetsgivaren skyldig att förhandla vid en driftsinskränkning. Iseskog (2014) tar upp att innan arbetsgivaren beslutar om viktigare förändringar av sin verksamhet eller i anställningsförhållandet för arbetstagaren som tillhör den fackliga organisationen skall detta förhandlas enligt 11§ MBL. (Iseskog, 2014)

Vilket inflytande arbetstagarorganisationen har i omstruktureringsprocessen skiljer sig även den ofta från fall till fall (Rydell, 2015; Rydell och Wigblad, 2012; Wigblad & Östberg, 2009). I detta fall hade arbetstagarorganisationen stort inflytande, det var de som kom med förslaget om hur ToF avtalet kunde modifieras för att sedan användas i syfte att kunna behålla personal. Vidare beskriver respondenterna från både arbetstagersidan och arbetsgivarsidan att i förhandlingar så handlar det om att ge efter ena gången för att få igenom mer vid ett annat tillfälle.

Enligt Unt (2007) är det att eftersträva vid en förhandling två nöjda parter. Dock måste det tas i beaktande att varje förhandlingssituation är unik och lösningen måste spegla den givna situationen (Unt, 2007). Respondenterna var eniga om att förhandlingen var ett verktyg för att komma fram till ett gemensamt resultat. Salamon (2000) menar att detta i huvudsak uppnås genom representanter för ledning och anställda i organisationen (Salamon, 2000). Fallstudien visar att på SSAB gick förhandlingarna till så som Salomon (2000) beskriver. Representanter från JBK förhandlar med representanter från företaget. Detta sker oftast på lokal nivå för att det är där förhandlingsmandatet finns precis som Nelson-Bülow (2007) beskriver. Företagsledningen och den lokala arbetstagarorganisationen skall gemensamt komma överens om ett beslut som båda parter kan ta ansvar över och visa sina uppdragsgivare. (Nelson-Bülow, 2007). Respondent 2 beskriver att man alltid måste försöka hitta lösningar som båda parter kan vara nöjda med och som de sedan kan föra tillbaka till sina respektive uppdragsgivare.

Huzzard (2004) menar att vid en nära partssamverkan börjar dansandet tidigt. Han beskriver dansen som en kontinuerlig dialog. Har man en bra relation och samarbete så är det en bättre grund inför förhandlingen (Huzzard, 2004).

Respondent 5 sitter som arbetstagarrepresentant i koncernstyrelsen, menar att han anade vad som komma skall tidigt men att han har tystnadsplikt på grund av börspåverkan. Även MBL skyddar informanten mot att informationen skall komma i orätta händer då den som lämnar informationen kan enligt MBL begära tystnadsplikt av motparten. (Iseskog, 2014)

Respondent 3 berättar i intervjun att företaget hade bjudit in det finska facket och olika lokala klubbar från det Svenska IF Metall och även den centrala parten var inbjuden till en två dagars träff. Syftet med detta möte var att skapa en relation och ett samarbete då mötet skedde före övertagandet av det Finska verket.

Respondenterna beskriver att det som hände i detta fall var att representanter från JBK hade ett förslag som de presenterade direkt för Koncern VD:n som i sin tur bad sina förhandlingspecialister att titta på förslaget. I detta fall var respondent 2 med under hela nedläggningsprocessen som representant och förhandlare från företagets sida då det var denne som sett förslaget från början och räknat samt tittat på det ur olika perspektiv.

Lempereur et al. (2012) beskriver att de flesta förhandlingar som utförs är *flernivåförhandling* det vill säga att förhandlingen utförs på överordnat uppdrag och arbetstagarorganisationen representerar de anställda. När man förhandlar lokalt finns det fördelar att använda sig av experter, det är ofta de som kan verksamheten bäst och är experterna inom sitt område. (Lempereur et al. 2012). Citatet nedan beskriver när respondent 1 får förslaget av JBK och lämnar det vidare till företagets specialister inom området. Respondent 2 var en av förhandlingspecialister som var ansvarig för att räkna och se över om det gick att använda ToF avtalet till detta ändamål. Då det inte var det som avtalet var tänkt till från början. Från början var avsikten med ToF avtalet att klara produktions nedgångar och uppgångar. När respondent 1 fick förslaget av JBK såg han att det var ett väldigt bra förslag och det blev upp till specialisterna att avgöra huruvida det gick att genomföra eller inte. Respondent 1 uttryckte sig så här:

“Jag kände att det var en väldigt bra idé men ville att dem skulle kolla på förslaget också” (Respondent 1)

Respondent 1 beskriver att när denne får responsen från företagets specialister så är det inte bara en förhandling. Respondenten beskriver en kontinuerlig dialog, där en part får ett förslag eller information vid ett möte eller telefonsamtal som man sedan tar med sig till de som har den kompetensen som funderar på och sedan återkopplar på. Respondent 1 uttryckte det så här angående när han fått ett positivt resultat från företagets specialister:

“De kollade på förslaget och konstaterade att det var en väldigt bra idé. Då pratade jag med JBK och sa att det ser jättebra ut, jag tycker att vi kör på detta.” (Respondent 1)

Det respondent 1 beskriver enligt citatet är att ge sitt godkännande för denna överenskommelse och lämnar det vidare till annan behörig person i detta fall respondent 2, som förhandlar och skriver protokoll på förslaget. Koncernens förhandlingsansvariga respondent 2 fick förhandlingsmandatet då de var mest insatta i detta förslag så som Lempereur et al. (2012) beskriver ovan.

I denna studie har ingen av de intervjuade respondenterna beskrivit förhandlingen som en konflikt, de menade att visst kunde de vara oense och i det stora hela så är det arbetsgivaren som bestämmer men det blev tydligt under intervjuerna att det är båda parter mening att tillsammans hitta en gemensam lösning.

Flertalet författare beskriver olika typer av förhandlingsansatser som ett nollsummespel, det vill säga en förhandling där parterna har ett konfliktperspektiv och parterna har olika agendor

(Walter & McKersie, 1991). Fisher et al. (1992) beskriver nollsummespel som ett parti schack där om den ena vinner förlorar den andra parten. I denna studie har ingen respondent uttryckt att det på något sätt handlar om att vinna över den andra parten, de har bestämt uttryckt sig att det som är av vikt är att finna en gemensam lösning. Detta för att behålla en god relation i framtiden.

4.3.1 Plusspel i förhandlingar under nedläggningsprocesser.

Inledningsvis så hade parterna i denna studie ett varsel på 210 medarbetare att förhandla om. Grunden till varslet var den partiella nedläggning som ingick i den industriella planen som företaget hade, vilket drabbade färgbeläggning och galvaniseringslinjerna i Borlänge.

Utifrån hur respondenterna beskriver att förhandlingarna har gått till och vad parterna haft för avsikter under dessa förhandlingar så blir det tydligt att både arbetsgivarsidan och arbetstagersidan vill nå en lösning som båda är nöjda och tillfreds med.

En respondent beskrev förhandling så här:

“MBL säger hur förhandlingsordningen går till, och det är arbetsgivaren som bestämmer, men meningen med en förhandling är att hitta lösningar och resultat. Det är det som är meningen med en förhandling inte att vinna.”(Respondent 2)

Detta citat förstärker att parterna i denna studie hade för avsikt att hålla sig till ett plusspel så som (Rydell, 2015) beskriver som koordinering, och Walton & McKersie, (1991) som integrativ förhandling. Alla respondenter beskriver förhandlingen som ett plusspel då de har för avsikt att finna en gemensam lösning på problemet de stod inför. Vidare uttrycker sig respondenterna att denna förhandling inte var den första och förmodligen inte den sista som de möttes i och man lägger därför mycket tyngd på att komma fram till en gemensam lösning. Respondent 2 påtalade att han inte ville kalla någon för vinnare i förhandlingen då det per automatik också utses en förlorare. Det respondenten uttrycker förstärker sammankopplingen med en vinna-vinna lösning ytterligare, det vill säga ett plusspel.

I studiens teoriavsnitt har det framgått att flera författare utvecklat modeller för hur förlikningsförhandlingar, även kallat plusspel karakteriseras. Mycket av det som dessa författare beskriver kommer igen i denna studie. Parterna i denna studie har en historia, de har förhandlat med varandra flertalet gånger och har en bra relation som de byggt upp under flertalet år. I Adir och Brett (2005) modell som är i fyra steg, beskriver de att steg ett är *relations positionering*, en fas där förhandlarna känner på varandra och försöker bedöma huruvida den andra parten kommer vara en medspelare eller motspelare. Detta stadiet är inte aktuellt för våra respondenter då de har ett förflutet och en historia ihop. Walter och McKersie (1991) beskriver en liknande processmodell fast i tre delar där första delen innefattar att söka gemensamma vinster genom att *identifiera problemet* vilket innebär att parterna ska identifiera agendan eller de olika problemen som parterna upplever. Detta steg är mer relevant i denna studie. Även steg två i Adir och Brett (2005) modell innefattar att *identifiera problemet*.

Då respondenterna beskriver i intervjuerna att de tillsammans försöker finna gemensamma lösningar som båda parter kan känna sig nöjda och tillfreds med. Problemet i denna fallstudie är överkapacitet och överetablering vilket resulterade i att företaget behövde varsla 210 st anställda varav 170 st anställda var kollektivanställda.

Del två i Walton och McKersie (1991) modell *att söka alternativa lösningar och konsekvenser* avser att analysera all information för att kunna hitta lösningar för att ta sig tid till att se konsekvenserna av de olika alternativen till lösning. Även Adair och Brett (2005) har detta steg att *skapa en lösning* där förhandlaren bör göra sig en bild av den andra partens preferenser och prioriteringar samt en känsla av vilken överenskommelse som är möjlig. Vid denna tidpunkt kan förhandlarna börja ge erbjudanden dessutom behöver inte parterna i detta steg ännu kommit fram till en gemensam lösning. (Adair & Brett, 2005) Detta steg tar fram det typiska med plusspel som är att parterna har för avsikt att hitta en gemensam lösning som gynnar både parterna. Detta beskriver Rydell (2015) i sin typologi *koordinering* som innefattar att parterna har för avsikt att hitta en gemensam lösning som gynnar båda parterna under omstruktureringsprocessen. Exempelvis genom att skapa flexibilitetsavtal lokalt (Rydell, 2015). Fischer et al. (1992) och Walton och McKersie, (1991) kallar att man hittar ömsesidiga fördelar i förhandlingen.

Det är tydligt att JBK är duktiga på att se konsekvenserna och hitta alternativa lösningar. Respondenterna från företags sida gav uttryck för detta väldigt tydligt. Den gemensamma lösningen och flexibilitetsavtalet på lokal nivå i Borlänge var att använda ett modifierat ToF avtal, JBK hade funnit en lösning som gynnade båda parter i denna omstruktureringsprocess.

JBK presenterade förslaget som de hade direkt för Koncern VD på företaget. Det är en ovanlig gång men just i detta fall var det den lösningen bästa uttryckte flertalet av respondenterna.

Arbetsstagarorganisationernas respondent beskriver förslaget enligt följande:

”Vi gjorde en matematisk uträkning på hur det skulle kunna användas och vad vinsterna skulle vara. När vi hade gjort det bokade vi tid med Koncern VD:n på företaget och förklarade hur man skulle kunna göra och vad vinsterna var. De hittade inga nackdelar de heller.”(Respondent 4)

En annan respondent på arbetsgivarsidan utvecklar resonemanget:

“Jag kände att det var en väldigt bra idé men ville att de skulle kolla på förslaget också” (Respondent 1)

Respondent 2 var en av förhandlingsspecialister som var ansvarig för att räkna och se över hur förslaget om att använda ToF avtalet till detta ändamål än till det som det var tänkt från början, att klara produktions nedgångar och huruvida det gick att genomföra eller ej. Respondenterna från arbetsgivarsidan uttalade sig så här:

*“Vi var fundersamma i början huruvida detta gick att genomföra, jag pratade med industriarbetsgivarna för att kolla om avtalet gick att använda. Företagets sida och fackets sida stämde av med centrala parten.”
(Respondent 2)*

“De kollade på förslaget och konstaterade att det var en väldigt bra idé. Då pratade jag med JBK och sa att det ser jättebra ut, jag tycker att vi kör på detta.” (Respondent 1)

Koncern VD tyckte att det såg ut som ett bra förslag. Han bad sina experter att titta på förslaget och räkna på om det gick att använda. Tredje och sista delen i Walter och McKersie (1991) processmodellen är att *prioritera lösningar för att hitta ett en gemensam riktning* (Kochan & Lipsky 2003; Rydell, 2015, Walter & McKersie, 1991). Adair och Brett (2005) modell avslutas med att parterna bör *nå en överenskommelse* genom att jobba undan alternativ och gå mot ett slutgiltigt beslut för att nå en överenskommelse. (Adair & Brett, 2005) I fallet SSAB handlade det om att hitta en lösning och den var från början att säga upp 210 personer. Men tack vare att JBK modifierade det redan befintliga avtalet Stål och Metallavtalet blev inte utfallet att säga upp medarbetare. Med JBK förslag om att använda ToF kunde företaget hitta en gemensam lösning som gynnade båda parter. Som respondenterna beskriver var lösningen bra för företaget i det avseende att de kunde behålla kompetens och invänt både naturliga avgångar och pensionsavgångar. För arbetstagersidan kunde man genom denna lösning trygga de anställdas arbeten. Respondent 5 menade att det bästa med avtalet var att de inte behövde skicka hem någon medarbetare.

Detta gynnar inte bara JBK och deras medlemmar utan också respondenterna på arbetsgivarsidan menar att de slapp säga upp arbetare efter LAS listan. De beskriver vidare att går parterna efter LAS så är det de som senast blev anställda som blir uppsagda, vilket oftast är de med den nyaste utbildningen och de som är i yngre ålder. Vad företaget ansåg vara till deras fördel i denna förhandling var att de kunde behålla kompetensen, och invänta naturliga avgångar. Respondenterna på arbetsgivarsidan menade även att deras rykte som arbetsgivare stärktes. I och med att man använde ToF avtalet på detta sätt kunde man överbemanna skiften och på så sätt lära upp ny personal på linjerna som blev kvar. Arbetstagersidan påtalar att fördelen för dem var att deras medlemmar fick behålla jobben och tryggheten som det ger den enskilda individen vidare ökade de sin kompetens.

Utifrån respondenternas svar och resonemang under intervjuerna kan det påvisas i denna studie att respondenterna hade en dialog och en tydlig vilja att nå en gemensam lösning, och detta kan liknas vid Huzzard (2004) metafor dans. En duktig förhandlare som förstår koreografin i dansen har förmåga att förstå kvalitén och hur förhandlingen går framåt, en bra förhandlare ser också om förhandlingen tar för lång tid eller om den går åt fel håll (Adair & Brett, 2005). I denna studie blir det tydligt att samtliga respondenter har förmågan att se hur förhandlingen fortskrider och hur de tillsammans kommer vidare för att finna en gemensam lösning. Vidare tar samtliga

respondenter upp att denna förhandling inte är den enda där de kommer att mötas och att det är av vikt att vårda relationen. Detta är något som Nelson-Bülow (2007) påtalar att det är viktigt att förhandlaren har i bejakande att motparten kan vara en återkommande motpart, och för att stärka den framtida relationen är det av vikt att motparten känner sig uppskattad och viktig samt upplever att den vunnit något i förhandlingen.

4.5 Förtroende

Samtliga respondenter lyfter vikten av att ha ett ömsesidigt förtroende. Vidare menar de att förtroende inte är något som individen bara får utan som denne förtjänar. Relationen som går långt tillbaka i tiden har haft en positiv inverkan på det ömsesidiga förtroendet. När situationen om att lägga ner linjerna i Borlänge kom på tal och förhandlingen blev ett faktum kunde JBK lämna sitt förslag till VDn, för att här fanns en relation och ett förtroende att förslaget skulle tas på allvar. Respondent 2 menar också att till förtroendet måste det finnas en acceptans om att de har olika roller vid förhandlingen. Att kunna lämna detta förslag och ha en kommunikation och dialog runt det stärker relationen och den blir mindre spänd Fischer et al. (1992) menar att med kommunikation blir det lättare att hitta ett bra samarbete. Respondent uttalade sig så här om förtroende:

”Förtroende är ingenting man får det förtjänar man” (Respondent 3)

Flera författare beskriver vikten av att ha en förtroendefull grund att bygga på redan innan förhandling (Fisher et al.1992). För en stabil partsrelation krävs ett ömsesidigt förtroende och en stabil part samverkans kultur genom att båda parter tar ansvar över det gemensamma beslutet som fattats och att de kan lita på varandra. Motparten är inte en motspelare utan en medspelare (Huzzard & Nilsson, 2003). Rydell (2015) menar att traditionen av samverkan sedan tidigare påverkar partssamverkan även vid nedläggningsprocesser. Har parterna haft en god relation, kommer den relationen mer sannolikt också vara god under omstruktureringen även om förtroendet skadas. I denna förhandling om huruvida nedläggningen skulle gå till och hur de kom fram till denna unika lösning med det modifierade ToF avtalet stärktes förtroendet parterna emellan.

Samtliga respondenter menar att det finns en tradition av partssamverkan i organisationen som vi beskrivit tidigare. Respondent 4 beskriver det som att JBK alltid haft ett förtroende för företaget, men med vissa undantag han syftar då på någon av de alla platschefer som kommit och gått och beskriver att det är vid de tillfällena som det kan bli lite stridigt. Flera författare menar att förtroende underlättar informationsflödet mellan parterna samt ökar möjligheterna till en gemensam lösning. Har de förtroende för varandra vågar de öppna sig för varandra och på så sätt tillföra förhandlingen ny information (Unt, 2007; Kochan & Lipsky 2003; Walton & McKersie, 1991).

Generellt har respondenterna från arbetstagarparten alltid haft förtroende för företaget och de upplever det som ömsesidigt. De beskriver att det funnits någon enstaka person som varit

anställd på företaget som de inte haft förtroende för och berättar att det då kan bli det lite stridigt. Respondent 2 på arbetsgivarsidan berättar att mycket handlar om hur personen är och uttrycker sig så här:

”Jag tycker att vi har en väldigt bra relation som bygger på ett ömsesidigt förtroende på ett personligt plan” (Respondent 2)

Respondent 2 beskriver det vidare att mycket handlar om hur man betar sig och som förhandlare måste du veta vad du håller på med.

5. Diskussion

Här nedan följer en reflekterande slutdiskussion där studiens centrala delar lyfts fram och det övergripande syftet är att undersöka relationerna mellan parterna under en omstruktureringsprocess. I detta kapitel redogörs även förslag på hur denna undersökning kan utvecklas under rubriken Vidareforskning, samt ge rekommendationer till andra företag som kan se SSAB som det goda exemplet genom de resultat vi har fått fram i denna studie under rubriken Slutsats.

Denna studie har behandlat en partiell nedläggning och beskrivit hur arbetsgivarparten och arbetstagarparten genom att samverka kommit fram till en lösning som gynnat dem båda under nedläggningsprocessen. Det vi upplever som centralt och unikt i denna studie är lösningen med det modifierade ToF avtalet som gynnade både arbetsgivare och arbetstagare. Det unika ligger i hur man från parternas sidor gemensamt kom överens om hur de kunde modifiera ett avtal, som gjorde att de kunde överbemanna linjerna och på så sätt kunna behålla all varslad personal. Vi kan se de fördelar som parterna tar upp, att kunna behålla kompetens och vänta in naturliga avgångar. Denna lösning blev för arbetsgivaren även en ekonomisk fördel, de minskade den upplupna skulden till arbetstagersidan och strategiskt sparade de in på kommande rekryteringar. Naturlig avgång och pensionsavgångar blir ett antal per år enligt SSABs uträkningar och prognoser. Ifall att uppsägningar istället skett utifrån LAS, så har företaget kvar pensionsavgångarna och skulle då behöva nyrekrytera redan året därpå för att inte bli underbemannad enligt samma prognos. Viktigt att nämna är att de nyrekryterade måste läras upp på linjerna vilket i sin tur genererar i höga utbildningskostnader. Skulle företaget säga upp efter LAS listan och därmed rekrytera för att ett behov finns, om det därefter uppstår en situation där företaget behöver varsla igen så blir det enligt sist-in-sist-ut principen. Styrkan ligger i att med deras unika lösning ha råd att överbemanna för att vänta ut naturliga avgångar så slipper de en ond cirkel som skapas för de senast anställda vid företaget. Företaget skulle då även stå med en åldrande personalstyrka och antagligen ha svårt att locka till sig ny personal om de inte kan erbjuda en trygg anställning. Fördelarna för arbetstagarparten efter denna förhandling var att de kunde undvika uppsägning samt att de tryggade deras anställningar.

De har en nära partssamverkan vilket kan liknas med Huzzard (2004) metafor för dans. Båda parter hyser stor respekt för varandra, vilket bygger på att de haft en lång relation med varandra och träffats flertalet gånger för att lösa problem och dilemman som uppkommer i en organisation. Respondenterna på arbetsgivarsidan nämnde att de inte var främmande för att fråga arbetstagarorganisationen om råd vid olika situationer, vilket stärker resonemanget att de har en nära partssamverkan. Det ska även nämnas att båda parter har en historia tillsammans och de har vid flera tillfällen möts för att reda ut stora varsel. Stålindustrin är allt annat än en stabil bransch den svänger oerhört mycket och med Asien på marknaden har konkurrensen ökat enligt Industrirådet (2015).

Ett av de viktigaste verktygen vi ser i denna studie som förhandlarna har är deras sätt att kunna använda dialogen för att nå varandra på ett mer personligt plan. Även relationerna är personliga och de är mån om varandra. Vilket en respondent från arbetstagersidan beskrev tydligt när han berättade att VD kunde komma och söka upp dem om han var i Borlänge och då utan att ha ett

specifikt syfte. Vidare beskrev alla respondenter att de kunde vara oense, men någon större konflikt har de inte upplevt, såsom Huzzard (2004) beskriver med metaforen boxas. Att strida för att få igenom sin sak anser respondenterna att man inte kommer långt med, utan det handlar om att ge och ta för att nå ett resultat.

Vi upplever att vi fått svar på uppsatsens frågeställningar och dessa kommer vi nu att redogöra för nedan.

5.1.1 Hur går förhandlingen till vid en omstruktureringsprocess?

Studien visar att förhandlingen i detta fall går till som en förhandling ska gå till i Sverige med hänsyn till de lagar och avtal som finns. I detta fall så finns det representanter i Koncernstyrelsen som får informationen där. Dessa har dock tystnadsplikt då företaget är börsnoterat. Varslet läggs till arbetsförmedlingen enligt främjandelagen elektroniskt samtidigt som företaget informerar chefer och facket. När facket informeras så är det enligt informationsrätten i MBL. De anställda fick information i omgångar för att de jobbar skift och det är då svårt att nå alla på ett möte. Det är här denna nedläggningsprocess skiljer sig hur vi beskrev nedläggningsprocessen i teoriavsnittet, för här lämnade representanterna ifrån JBK sitt förslag hur ToF avtalet skulle kunna användas i ett annat avseende än det var tänkt från början. Företaget accepterade förslaget men använde sig ändå av LAS-listan för att bemanna de linjer som kom att finnas kvar i Borlänge. Det blev samma princip som en avtalsturordning enligt LAS, skillnaden var dock att de sist in var de som sist fick välja ny produktionslinje. Det vanliga tillvägagångssättet enligt LAS hade varit att: 1. gått efter avtalsturordningen, 2. Prövning mot vakanser i övriga landet. 3. kända pensionsavgångar om tre till fyra månader.

Medvetenheten som uppstår innan själva processen tas vid, tror vi finns hos de anställda, media basunerar ofta ut hur det går för företag i industrin, därför tror vi att beskedet om nedläggning inte kom om någon direkt överraskning. Företagets medvetenhet kommer utav prognoser och rapporter som de får till sig. Nästa steg är undersökningsfasen, denna sker i ledningsgrupp och de diskuterar olika alternativ fram- och tillbaka, tar ett beslut och går över till nästa fas som är planeringsfasen och som även är starten för själva nedläggningsprocessen.

5.1.2 Hur ser dynamiken ut mellan parterna på central och lokal nivå?

Den lokala fackklubben på SSAB, JBK, har god relation med företagsledning och med förbundet IF metall centralt. Det bygger till stor del på att man tidigare och under lång tid har samverkat direkt på plats i Borlänge. Samverkan har sedan fortsatt, trots att parterna har spridits ut på andra orter och fått andra roller i företaget. I intervjuerna framgår att parterna kontinuerligt använder varandra som bollplank i frågor som rör företaget.

I den aktuella processen gick JBK direkt till koncernnivå och VD med sitt förslag, medan den normala gången skulle ha varit att presentera förslaget för ledningen på lokal nivå. Vår teori är att JBK kände att man direkt kunde vända sig till koncernens VD, då man sedan tidigare har en bra relation och att VD:n har beslutanderätt.

VD, som är beslutsfattande på högsta nivå, berättar i intervju att han lämnade förslaget vidare till sina specialister som fick i uppdrag att undersöka om förslaget var genomförbart. Det blev sedan en av dessa specialister som kom att hålla i förhandlingen. Något som vi finner intressant på arbetsgivarsidan är att VD:n även är styrelseledamot i Industrirådet, arbetsgivarens fackliga representant. Detta tolkar vi som att VD på SSAB har ett engagemang i fackliga frågor och ett intresse av frågor som rör arbetsgivare/arbetstagare, det vill säga partssamverkan.

5.1.3 Vilka förväntningar har parterna på relationerna i partssamverkan?

Parterna har en god relation och de har en historia, det kan därför anas att de har höga förväntningar på varandra och att de litar samt har stort förtroende för den andra parten. I studien framgår det att parterna har gemensamma intressen och det är att SSAB i Borlänge ska gå bra. Tydligt i denna studie är att båda parter förväntar sig ärlighet och samarbete av den andra parten. Likt ordspråket säger, som man behandlar andra vill man bli behandlad själv. Representanter från JBK tar upp exempel när relationen och förtroende brustit och då har det handlat om tidigare chefer som bara utgått efter sin agenda och inte bjudit in till en dialog eller diskussion.

Rydell (2015) och Huzzard & Nilsson (2003) menar att det finns skeptiker till partssamverkan som tycker att det kan vara mindre gynnsamt för arbetstagarorganisationen att ha en god relation med arbetsgivarsidan och vi kan se tendenser i denna studie att så kan vara fallet. Respondenterna från arbetstagarorganisationen beskriver att de får reaktioner av medlemmarna att de står på företagets sida. Man kan ana att medlemmarna känner en misstänksamhet gentemot JBK skall tappa sin kraft om de har för bra relation med företaget. Vi kan säga att efter att ha träffat alla parter som har förhandlat i detta avtal om ToF så är det helt tvärt om. JBK:s medlemmar tjänar på att de har en bra dialog med företaget då JBK blir respekterade för deras kunnsighet av företagsledningen och tack vare detta väger deras förslag tungt i förhandlingen och företagsledningen vänder sig gärna till JBK för goda råd.

Att företaget går med på förslaget som arbetstagarorganisationen lämnat angående att använda ToF avtalet, tryggar dem som arbetsgivare då de historiskt sett har haft flertalet varsel och genom denna lösning ser medarbetarna att de gör allt i sin makt för att kunna erbjuda dem jobb.

5.2 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att undersöka och analysera relationerna mellan parterna under en omstruktureringsprocess, vilket vi har gjort genom denna fallstudie på SSAB. Resultatet som studien kommit fram till är att parterna har en god relation sedan innan så underlättar det för parterna, samt är till en fördel även vid svårare förhandlingar som en omstrukturering kan föra med sig. Slutsatsen är att om parterna har en god relation till varandra kommer förhandlingarna att resultera till att de blir både enklare och slutar i ett bättre resultat. Att under tid bygga upp ett ömsesidigt förtroende är av vikt för att denna samverkan skall kunna bli till verklighet. Genom att hålla sig till det man sagt och inte föra någon bakom ljuset, hittar man ett sätt att bidra till att förtroendet stärks. Detta har tydligt visas i denna studie genom att titta på SSAB

och deras arbetstagarorganisation i deras stål och metall avtal. Hade inte arbetstagarorganisationen avstått deras avsättningar på 0,5% av löneförhöjningen och SSAB inte gått in med lika mycket från företagets sida, hade man inte haft kapital till att ha överbetaliga för utbildning. I en situation som en omstruktureringsprocess eller partiell nedläggning innebär, som var fallet i denna studie, är det ännu viktigare att parterna har förtroende för varandra. Detta för att kunna komma vidare och tillsammans skapa lösningar som fungerar för båda parter. Utan lönsamhet finns det ingen trygghet för företaget eller de anställda. Studien visar att SSAB kan vara det goda exemplet i en mer konkurrensutsatt världsmarknad och för att överleva måste man finna konstruktiva lösningar som stärker företagets position och överlevnad på marknaden. Huruvida resultatet kan generaliseras är svårt att bedöma dock anser vi att det finns en möjlighet att studiens resultat kan överföras till andra liknande organisationer. För överförbarheten skall fungera krävs dock att parterna är överens. För att parterna skall kunna komma överens fordras ett ömsesidigt förtroende och det är något som båda sidor måste bidra till. Genom att vid olika förhandlingstillfällen visar studien att det handlar om att ge och ta. Ena gången får arbetsgivarsidan ge efter på sina förslag och krav och, en annan gång får arbetstagarparten ge efter för arbetsgivarens förslag och krav. Arbetstagarparten ligger alltid i ett underläge då det är arbetsgivaren som har det beslutsfattande mandatet vid en förhandling. Att hamna i den situationen att arbetsgivaren fattar beslut som inte arbetstagarparten håller med om, stärker inte förtroendet. Vidare så gynnar det arbetsgivaren att förhandla och hitta en överenskommelse, det stärker deras position som arbetsgivare, samt deras arbetsgivarvarumärke.

Det unika i denna studie är att de kom fram till en lösning som gav dem möjlighet att överbemanna linjer, när de i självverket var i behov av att dra ner på personal. Kostnaden för personalen kunde dras ner på grund av att de kunde utnyttja den skuld som redan fanns i och med ToF avtalet.

5.3 Vidare forskning

Denna lösning med att använda ToF avtalet till att behålla övertalig personal som parterna gemensamt kom överens om, kan vara historisk och vi skulle gärna vilja se hur denna lösning går att implementera i andra företag som är verksamma inom industrin inte bara stål och metall. Det finns andra företag som är i svängiga branscher, där man istället väljer att hyra in personal från bland annat bemanningsföretag för att kunna vara flexibel. En nackdel med detta är dock att när man låter den inhyrda personalen gå så tar den kompetensen och den tysta kunskapen med sig. Vi tror att om man kan ha den lösningen som SSAB haft i och med ToF avtalet så kan företag behålla kompetens och bli mer konkurrenskraftiga på sina områden och marknader.

Det skulle vara intressant att se en liknande studie utföras på en organisation som inte har lika god relation med arbetstagarparten som SSAB har. Hade vi haft mer tid och resurser så hade det även undersökts hur denna lösning tagits emot av medlemmarna, då det aldrig är friktionsfritt att flytta personal, även om de fått behålla sitt arbete. Kanske kan det vara så att de ändå drabbats av survival syndrome, överlevnads syndrom. En undersökning huruvida den flyttade personalen och den befintliga personalen på de drabbade linjerna upplevt förändringen och hur den mottagits. Har förtroendet till företaget stärkts eller inte i och med detta?

Att undersöka hur det gick för de varslade tjänstemännen är också av intresse, hur ställer sig deras arbetstagarorganisationer till lösningen som de har på kollektiv sidan? Hur blev reaktionerna här?

6. Källförteckning

Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33-51.

Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, O., & Diedrich, A. (2008). 7. The Swedish model of restructuring. *Restructuring Work and Employment in Europe: Managing Change in an Era of Globalisation*, 141.

Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?: om vikten av problem och teori i forskningsprocessen*. (3., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Blau, G. (2006). A process model for understanding victim responses to worksite/function closure. *Human Resource Management Review*, 16(1), 12-28.

Bracker JS & Kinicki AJ (1988) Strategic Management, Plant Closings, and Social Responsibility: An Integrative Process Model. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 1(3): 201-213.

Dahl, T. (2012). Joint responsibility at its peak - searching for a new nordic unemployment model. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 171-187.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Elvander, N.. (2003). Two Labour Market Regimes in Sweden. A Comparison Between the Saltsjöbaden Agreement of 1938 and the Industrial Agreement of 1997. *Industrielle Beziehungen / the German Journal of Industrial Relations*, 10(1), 146-159. Retrieved from <http://www.jstor.org.www.bibproxy.du.se/stable/23277380>

Elvander, N. (1995). *Gränslös samverkan: fackets svar på företagens internationalisering*. (1. uppl.) Stockholm: SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle).

Flyvbjerg, B. (2003). Fem missförstånd om fallstudieforskning (Five Misunderstandings about Case-Study Research). *Statsvetenskaplig tidskrift*, 106(3), 185-206.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Hagström, B. (1979). *Frågeteknik i utredningsarbete*. Lund: Dialog.

Hopmann, P. T. (1995). Two paradigms of negotiation: Bargaining and problem solving. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 542(1), 24-47.

Industrirådet / industriavtalet Hämtat 15 februari 2016 kl.14,23 från http://www.industriradet.se/home/IK2/content.nsf/aget?openagent&key=industriavtalet_1281023713046

Industrirådet Hämtat 24 april 2016 kl.21,17 från [http://www.industriradet.se/home/ik2/res.nsf/vRes/ik_1281449305484_151027_industriradets_foi_inspel_pdf/\\$File/151027%20Industrir%C3%A5dets%20FoI%20inspel.pdf](http://www.industriradet.se/home/ik2/res.nsf/vRes/ik_1281449305484_151027_industriradets_foi_inspel_pdf/$File/151027%20Industrir%C3%A5dets%20FoI%20inspel.pdf)

ifmetall Hämtat 15 februari 2016 kl.14,30 från http://www.ifmetall.se/ifmetall/home/content.nsf/aget?open&key=industriavtalet_1295514260284

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Huzzard, Tony, Gregory, Denis & Scott, Regan (red.) (2004). *Strategic unionism and partnership: boxing or dancing?*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Huzzard, T., & Nilsson, T. (2003). Fackets nya roll–att dansa med arbetsgivare?. I *Lena Wilhelmson (red.), Förnyelse på svenska arbetsplatser–balansakter och utvecklingsdynamik*, 40-67.

Ieskog, T. (2014). *Personaljuridik*. (27., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts Juridik.

Kochan, T. A., & Lipsky, D. B. (2003). *Conceptual Foundations: Walton and McKersie's Subprocesses of Negotiations*.

Lansing PA & Van Buren III HJ (1993) Downsizing: Is There an Etical Dimension to a Partial Plant Closing? *Labor Law Journal*, 44 (11):697-706

Lempereur, A., Colson, A. & Wetter, E. (2012). *Förhandlingsbart: metodbok i förhandlingsteknik*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

Levinson, K. (2004). *Lokal partssamverkan: en undersökning av svenskt medbestämmande*. Arbetslivsinstitutet.

Nelson-Bülow, H. & Lennung, S. (2007). *Från förhandling till avtal: strategi, taktik och juridik*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Rydell, A. (2015). *Partsrelationer vid nedläggningar av produktionsenheter*. Karlstad: Karlstads universitet.

Rydell A (2015) Partssamverkan i nedläggningsprocesser. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*. 21 (1), 39-53

Rydell, A., & Wigblad, R. (2012). The Quest for CSR in Closedowns. *Nordic journal of working life studies*, 2(3), 143-160.

Salamon, M. (2000). *Industrial relations: theory and practice*. (4. ed.) Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.

Unt, I. (2007). *Förhandla: förhandlingsteknik för vinnare*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Unt, I. (1996). *Förhandla med framgång*. (3., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk resurs]*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Walton, R.E. & McKersie, R.B. (1991). *A behavioral theory of labor negotiations: an analysis of a social interaction system*. (2. ed.) Ithaca, N.Y.: ILR Press.

Wigblad, R. & Östberg, J. (2009). *Socialt ansvariga avvecklingar: Scania ABs avvecklingar 2005-2008*. Stockholm: LO

Yin, R.K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (1. uppl.) Malmö: Liber.

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1 - Missivbrev

Hej!

Varför du läser detta brev är för att vi på förhand vill skicka ut ett brev med information gällande den undersökning som du kommer att delta i samt vad du har för rättigheter.

Vi är två studenter som heter Eva och Frida och vi läser Personal- och arbetslivsprogrammet på Högskolan Dalarna. Vi läser nu vår sista termin och under den här sista terminen så får vi möjlighet att fördjupa oss i ett ämne och vårt område vi valt att fördjupa oss i är partsrelationer, förhandling samt hur nedläggningsprocessen gått till.

Vi kommer att intervju dig och andra nyckel personer som deltagit i förhandlingen angående framtagningen av trygghet och flexibilitetsavtalet på SSAB. Vi kommer att fråga om nedläggningsprocessen, partsrelationerna, förhandlingsspelet och flexibilitetsavtalet.

Tiden för intervjun beräknas att ta ca en timme och vi vill gärna spela in intervjun för att kunna ge en så rättvis återspeglning av intervjun som möjligt.

Som deltagare i vår undersökning så kan du när som helst avbryta intervjun om det inte känns bra för dig. Om du vill får du vara anonym och all information som vi får av dig kommer att förvaras på en säker plats och endast användas utav oss i detta forskningssyfte. Vårt färdigställda examensarbete kommer att skickas till dig så att du får ta del av det. Efter intervjun så går det att kontakta oss antingen via mail eller telefon om det finns något du vill lägga till eller ta bort. Det går även att kontakta oss gällande frågor som rör ditt deltagande eller undersökningen i stort.

Nedan följer en samtyckesblankett och de tänkta intervjufrågorna.

Tack för att du ställer upp på intervju! Skulle något kännas oklart är du välkommen att kontakta oss.

Med vänlig hälsning

Eva Essborg och Frida Hedback

Kontaktuppgifter:

Eva Essborg

Mobilnummer: [REDACTED]

Mailadress: h13evaes@du.se

Frida Hedback

Mobilnummer: [REDACTED]

Mailadress: d11frihe@du.se

7.2 Bilaga 2 - Samtyckesblankett

En studie om förhandling och partsrelationer.

- Jag har tagit del av den muntliga och skriftliga informationen om studien.
- Jag har fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.
- Jag är medveten om att mitt deltagande i studien är frivilligt och att jag när som helst utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Jag samtycker till mitt deltagande:

Namn:.....

Adress:.....
.....
.....

Telfonnummer som jag vill kontaktas på:.....

Ort/ Datum:.....

Namnsteckning:.....

7.3 Bilaga 3 - Intervjufrågor företag

Intervjufrågorna kommer att behandla dessa teman.

Nedläggningsprocesser, lagar och avtal

1. Vad är grundorsaken och motivet till nedläggningen av produktionslinjen i Borlänge?
2. När fattades beslutet, hur många berördes, varför flytt till Finland?
3. Hur lång tid tog nedläggningsprocessen? Kan du beskriva nedläggningsprocessens gång?
4. Hur såg informationsflödet ut före och under processen?
5. När i nedläggningsprocessen blev JBK delaktiga? Finns det styrelserepresentanter från JBK?
6. Var kommunen delaktig, under och efter processen? På vilket vis?
7. Vad erbjuder företaget de drabbade medarbetarna?

Partsrelationer mellan ledning och arbetstagarorganisationer

8. Vad har du för relation med JBK och förbundet?
9. Agerade If Metall annorlunda jämfört med övriga fackförbund?
10. Hur ser du partssamverkan? Fördelar, nackdelar?
11. Hur upplever ni förtroendet idag? Har det förändrats?
12. Är partssamverkan en del av en medvetenstrategi?

Förhandling

13. Hur gick förhandlingarna till?
14. Vem hade förhandlingsmandatet?
15. Hur gick ni tillväga för att finna konstruktiva lösningar? Fanns det flera alternativ?
16. Vilka för och nackdelar ser respektive part med flexibilitetsavtalet?
17. Hur skulle du beskriva dessa förhandlingar?
18. Trodde du från början att ni skulle komma fram till en lösning?
19. Vad skulle du ha gjort annorlunda idag?

Avslutningsvis, finns det något du upplever att vi missat och som du vill berätta om?

7.4 Bilaga 4 - Intervjufrågor JBK

Intervjufrågorna kommer att behandla dessa teman.

Nedläggningsprocesser, lagar och avtal

1. Vad är grundorsaken och motivet till nedläggningen av produktionslinjen i Borlänge?
2. När fattades beslutet, hur många berördes, varför flytt till Finland?
3. Hur lång tid tog nedläggningsprocessen? Kan du beskriva nedläggningsprocessens gång?
4. Hur såg informationsflödet ut före och under processen?
5. När i nedläggningsprocessen blev ni delaktiga? Finns det styrelserepresentanter från JBK?
6. Var kommunen delaktig, under och efter processen? På vilket vis?
7. Vad erbjuder företaget de drabbade medarbetarna?

Partsrelationer mellan ledning och arbetstagarorganisationer

8. Vad har du för relation med företaget och förbundet?
9. Agerade If Metall annorlunda jämfört med övriga fackförbund?
10. Hur ser du partssamverkan? Fördelar, nackdelar?
11. Hur upplever ni förtroendet idag? Har det förändrats?
12. Är partssamverkan en del av en medveten strategi?

Förhandling

13. Hur gick förhandlingarna till?
14. Vem hade förhandlingsmandatet?
15. Hur gick ni tillväga för att finna konstruktiva lösningar? Fanns det flera alternativ?
16. Vilka för och nackdelar ser respektive part med flexibilitetsavtalet?
17. Hur skulle du beskriva dessa förhandlingar?
18. Trodde du från början att ni skulle komma fram till en lösning?
19. Vad skulle du ha gjort annorlunda idag?

Avslutningsvis, finns det något du upplever att vi missat och som du vill berätta om?

7.5 Bilaga 5.- Intervjufrågor Förbundet IF Metall

Intervjufrågorna kommer att behandla dessa teman.

Nedläggningsprocesser, lagar och avtal

1. Vad är grundorsaken och motivet till nedläggningen av produktionslinjen i Borlänge?
2. När fattades beslutet, hur många berördes, varför flytt till Finland?
3. Hur lång tid tog nedläggningsprocessen? Kan du beskriva nedläggningsprocessens gång?
4. Hur såg informationsflödet ut före och under processen?
5. När i nedläggningsprocessen blev JBK delaktiga? Finns det styrelserepresentanter från JBK?
6. Var kommunen delaktig, under och efter processen? På vilket vis?
7. Vad erbjuder företaget de drabbade medarbetarna?

Partsrelationer mellan ledning och arbetstagarorganisationer

8. Vad har du för relation med JBK och Företaget?
9. Agerade If Metall annorlunda jämfört med övriga fackförbund?
10. Hur ser du partssamverkan? Fördelar, nackdelar?
11. Hur upplever ni förtroendet idag? Har det förändrats?
12. Är partssamverkan en del av en medveten strategi?

Förhandling

13. Hur gick förhandlingarna till?
14. Vem hade förhandlingsmandatet?
15. Hur gick ni tillväga för att finna konstruktiva lösningar? Fanns det flera alternativ?
16. Vilka för och nackdelar ser respektive part med flexibilitetsavtalet?
17. Hur skulle du beskriva dessa förhandlingar?
18. Trodde du från början att ni skulle komma fram till en lösning?
19. Vad skulle du ha gjort annorlunda idag?

Avslutningsvis, finns det något du upplever att vi missat och som du vill berätta om?