



079

Strategier for flexicurity

Praksis på danske og franske virksomheder

Katrine Søndergård

Juni 2007

ISBN 87-91833-15-9

Employment Relations
Research Centre
Department of Sociology
University of Copenhagen

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier
Sociologisk Institut
Københavns Universitet

Øster Farimagsgade 5
DK – 1014 Copenhagen K
Tel: +45 35323299
Fax: +45 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

Indholdsfortegnelse

Forord	4
English abstract	5
Kapitel 1 Introduktion	6
Flexicurity – nogle antagelser om begrebet.....	8
En institutionsteoretisk, komparativ tilgang.....	9
Institutionel analyse og den kulturelle dimension	9
Kort om metode.....	10
Notatets opbygning.....	10
Kapitel 2 Institutionel analyse	12
Tre analytiske dimensioner i institutionel analyse	12
Struktur-aktør-problematikken	13
Kapitel 3 Varieties of Capitalism	16
Institutioners rolle i Varieties of Capitalism	17
Aktør-struktur-dimensionen i Varieties of Capitalism	18
Et kritisk blik på Varieties of Capitalism	19
Modeller og idealtyper for arbejdsmarkedsforhold	20
Bokse- og danserelationer – fokus på kulturelle parametre.....	21
Kapitel 4 Flexicuritybegrebet	23
Flexicurity – en begrebsudredning	23
Matrix-modellen for flexicurity.....	24
Flexicurity som egenskaber ved et arbejdsmarkedsregime	25
To udledte dimensioner af flexicurity-begrebet	26
Fleksibilitet.....	26
Sikkerhed.....	27
Strategier for flexicurity	28
Kapitel 5 Opsamling og præcisering af problemstillinger	30
.....	
Analytisk design og operationalisering af begreberne	30
Flexicurity på virksomhedsniveau.....	30
Det institutionelle niveau.....	32
Opsamling	33
Kapitel 6 Sfæren for arbejdsmarkedsrelationer.....	34
Den franske arbejdsmarkedsmodel.....	34
Forhandlingsystemet, de sociale parter og virksomhedsrepræsentationen	
.....	34
Regulering af arbejdstid i Frankrig.....	36
Fleksibilitet og flexicurity i den franske debat	37
Den danske arbejdsmarkedsmodel	38
Regulering af arbejdstid i Danmark	40
Kapitel 7 De to virksomheder.....	43
Virksomheden EntreFrance.....	43
Brug af arbejdstidsfleksibilitet på virksomheden	43
Brug af ekstern numerisk fleksibilitet	45
Arbejdets organisering, funktionel fleksibilitet og uddannelse	45
Medarbejderrepræsentationen og relationen mellem medarbejdere og	
ledelse.....	46
Holdninger til loven om 35-timer.....	50
Virksomheden DanVirk	51
Brug af arbejdstidsfleksibilitet på virksomheden	51
Arbejdets organisering, funktionel fleksibilitet og uddannelse	52
Udnyttede fleksibilitetspotentialer og indstillinger til fleksibilitet.....	55
Kapitel 8 Virksomhedernes flexicurity-strategier.....	57

Flexicurity-arrangementer på de to virksomheder.....	57
Arbejdstidsfleksibilitet i et flexicurity-perspektiv.....	57
Funktionel fleksibilitet, uddannelse og organisering.....	59
Forhandlingerne og relationer i et flexicurity-perspektiv.....	61
Forholdet mellem parterne og forhandlingen af lokale aftaler	61
Indstillinger til fleksibilitet.....	63
Opsamling – virksomhedernes flexicurity-strategier	63
Kapitel 9 De institutionelle rammers betydning for lokale flexicurity-strategier	65
De institutionelle rammer og virksomhedernes flexicurity-arrangementer...	65
Den strukturel-kulturelle dimension af flexicurity på virksomhederne i et institutionelt perspektiv	67
Kapitel 10 Konklusion	70
Kapitel 11 Flexicurity à la française? – perspektiverende overvejelser.....	72
Anneks.....	74
Lidt mere om metode	74
Litteratur	76

Forord

Dette notat bygger på specialet *Strategier for flexicurity – praksis på danske og franske virksomheder*, Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke FAOS for økonomisk støtte, opbakning og værdifuld sparring i forbindelse med projektet. Uden denne hjælp var det ikke blevet til det, det er. En særlig tak til Christina Colclough for skarpe og præcise kommentarer i slutfasen, og til Anna Ilsøe for sparring og inspiration undervejs. Jeg skylder også stor tak til Christian Dufour og forskningsinstituttet IRES i Paris for uvurderlig hjælp i forbindelse med etablering af kontakter til virksomheder i Frankrig samt for adgang til diverse franske kilder og materialer. Og selvfølgelig særligt stor tak til de to virksomheder, der har medvirket i undersøgelsen, og som er grunden, til at det hele kunne lade sig gøre. Sidst men ikke mindst vil jeg takke Kirsten Søndergård og Peder Meyhoff for grundig korrekturlæsning og nyttige kommentarer.

Datamaterialet til denne undersøgelse er indsamlet i perioden oktober 2006 til januar 2007 og altså mens den danske virksomhed var under Industriens Overenskomst 2004-07. Det er derfor denne overenskomst der henvises til i analysen. De to virksomheder der indgår i undersøgelsen er anonyme og omtales under pseudonymerne DanVirk og EntreFrance. Interviewene der indgår er nummererede, og referencer til dem skrives med interviewnummer og sidetal.

Katrine Søndergård, København, juni 2007.

English abstract

This dissertation presents and discusses the concept and content of flexicurity at the level of the firm. The assumption is that mainstream flexicurity literature lacks a comprehensible understanding of the effect structural and cultural institutions have on concrete flexicurity bargaining processes. Building on a comparative case study of a French and a Danish firm, the dissertation analyses strategies of flexicurity at firm level in a comparative institutional perspective, stressing the impact of national cognitive institutions on local flexicurity strategies.

Discussing and revising the concept of flexicurity, the dissertation argues that not only liberal labour market regulation and complementary institutions of social security, but also certain cultural and structural characteristics of industrial relations systems in general, and of collective bargaining in particular, contribute to flexicurity at labour markets. It suggests a new analytical perspective deducing two analytical dimensions of the flexicurity concept: a *regulatory dimension*, i.e. complementary forms of flexibility and security in labour market regulation; and a *structural-cultural dimension* pointing to characteristics of industrial relations system contributing to balancing flexibility and security at labour markets.

Though flexicurity strategies being negotiated at the French firm, the analysis shows that traditional French unionism and a deeply rooted resistance against flexibility, is an impediment to the development of balanced flexicurity arrangements and positive sum solutions at the firm. Internal dispute and lack of confidence in the firm management, make union representatives less open to pursue and develop new sorts of balanced flexicurity agreements.

Kapitel 1 Introduktion

I den europæiske debat om beskæftigelse er der meget fokus på at øge fleksibiliteten på arbejdsmarkedene for at styrke virksomhedernes konkurrenceevne. Det handler om at virksomhederne i højere grad skal kunne tilpasse produktionen til fluktuerende markeder ved fx at have adgang til at hyre og fyre medarbejdere uden økonomiske eller tidsmæssige restriktioner, eller om at kunne trække ekstra meget på arbejdskraften i nogle perioder, uden at skulle betale overarbejdstimer, og dernæst lade medarbejderne afspadsere i tider, hvor produktionen er lavere. Denne større fleksibilitet for virksomhederne er på bekostning af medarbejdernes tilkæmpede rettigheder om sikkerhed i ansættelsen og giver dem mindre grad af selvbestemmelse over tilrettelæggelse af egen arbejdstid. Ikke mindst i de store europæiske økonomier, Frankrig og Tyskland, har denne debat siden starten af 80'erne været ophedet. Arbejdsgiverne har stillet krav om en liberalisering af arbejdsmarkedslovgivningen, så den i højere grad ligner den der gælder i lande som USA og Storbritannien, mens arbejdstagerne har kæmpet for at bevare den beskyttelse der ligger i lovgivningen. Virksomheder og økonomiske eksperter ser arbejdsmarkedslovgivningen som en af de primære barrierer for en gunstig økonomisk vækst og genopretning af de kriseramte europæiske økonomier, og de kalder derfor på reformer, der kan øge fleksibiliteten.

Mens denne debat i årtier har raset i det kontinentale Europa, har der i Danmark slet ikke været det samme fokus på fleksibilitet, hverken fra medarbejder- eller arbejdsgiverside. Virksomhedernes interesseorganisationer giver generelt udtryk for tilfredshed med fleksibiliteten på det danske arbejdsmarked, og de ansattes organisationer mener samtidig, at der er en rimelig grad af tryghed, ikke mindst pga. en relativt høj indkomstdækning i tilfælde af ledighed (jf. hovedorganisationer LO og DA, fx DA, 2003; LO, 2002). Af samme grund er der i europæisk sammenhæng kommet meget fokus på det danske arbejdsmarked og den måde hvorpå fleksibilitet og sikkerhed kombineres til gavn for både lønmodtager og arbejdsgiver, en kombination der har fået betegnelsen flexicurity.

Når der tales om den danske flexicurity-model, henvises der ofte til det, der er blevet kendt som 'den Gyldne Trekant' (jf. Madsen, 2006)¹. Den Gyldne Trekant er et billede på den lette adgang til at ansætte og afskedige folk, der samtidig ledsages af en høj indkomstdækning ved ledighed og en aktiv arbejdsmarkedspolitik med fokus på omskoling og efteruddannelse, der tilsammen sikrer en høj grad af mobilitet på arbejdsmarkedet, uden at lønmodtagere lades i stikken. Den gyldne trekant er uden tvivl central i den danske flexicurity-model, men fleksibilitet på arbejdsmarkedet er mere end adgang til at hyre og fyre, og sikkerhed er andet end jobbeskyttelse og indkomstdækning. Både fleksibilitet og sikkerhed er multi-dimensionelle begreber, der dækker over mange forskellige betydninger og former, som er forsøgt indkredset og defineret i den efterhånden omfangsrige flexicurity-litteratur (fx. Wilthagen et al., 2003). Der-

¹ Særligt debatten i danske og udenlandske medier og blandt politikere, om hvorvidt den danske model kan eksporteres (fx Information, 2007; Jyllandsposten, 2007; Le Monde, 2007).

med er der åbnet op for et stort antal kombinationsmuligheder og modeller, hvor den Gyldne Trekant kun udgør et udsnit.

I flexicurity-litteraturen karakteriseres den danske arbejdsmarkedsmodel ofte som en flexicurity-model i modsætning til fx den franske, der ofte betegnes som relativt rigid (jf. fx Galtier & Gautié, 2002; Andersen & Mailand, 2005; OECD, 2004). Spørgsmålet er imidlertid om de konkrete forhold ude på virksomhederne afspejler disse forskelle, og om flexicurity i praksis er forskellig på virksomheder i de to lande. Hvad enten virksomhederne er danske eller franske, står de over for de samme krav om fleksibilitet og tilpasning for at være konkurrencedygtige på verdensmarkedet, og det er nærliggende at antage at virksomheder dermed vil udvikle de samme strategier for fleksibilitet på tværs af grænser. Samtidig er der i forskellige lande ikke samme regulering af arbejdsmarkedet og heller ikke de samme traditioner for forhandling og løsning af interessekonflikter. Det er dermed på den anden side også sandsynligt, at virksomheder, med udgangspunkt i de forskellige arbejdsmarkedsystemer de opererer indenfor, har forskellige tilgange til løsningen af den interesse modsætning mellem fleksibilitet og sikkerhed, der i en eller anden udstrækning er at finde på alle virksomheder, og dermed udvikler forskellige strategier for flexicurity.

De seneste årtier har man generelt i Europa set en øget decentralisering af aftale- og forhandlingssystemer (se fx EIRO, 1998b) som følge af et krav om lettere tilpasning til de skiftende behov for de enkelte virksomheder, og det er derfor i stigende grad virksomhederne der står med ansvaret for at forhandle balancerede aftaler, der sikrer både medarbejdere og virksomheder. Det er virksomhederne der står med den konkrete udfordring om tilpasning og fleksibel produktion, og de lokale medarbejdere, der står med den konkrete oplevelse af sikkerhed eller usikkerhed. Derfor er det interessant at se hvordan denne balance håndteres lokalt, hvordan (og hvorvidt) aftaler om fleksibilitet og sikkerhed opnås, og hvad de indeholder. Samtidig er det interessant at se hvilken rolle lokale forhandlinger og relationer mellem medarbejdere og ledelse spiller i forhold til at opnå balancerede aftaler, og i den forbindelse ikke mindst betydningen af det arbejdsmarkedsystem, som disse forhandlinger er en del af.

Formålet med dette projekt er således at belyse en mulig sammenhæng mellem virksomheders strategier for flexicurity og de institutionelle rammer – primært på arbejdsmarkedet – som virksomhederne agerer indenfor. Analysen baserer sig på et komparativt kvalitativt casestudie, hvori to virksomheder inden for industriel produktion, en dansk og en fransk, indgår. Frankrig og Danmark er interessante i den forstand, at de på mange måder udgør hinandens modsætninger hvad angår indretningen af politiske institutioner, politisk kultur, fagbevægelse, arbejdsmarkedsregulering mv. Samtidig stilles virksomheder i de to lande over for de samme udfordringer i kraft af den stadig mere intensive globalisering, der for virksomhederne primært kommer til udtryk som et stigende krav om fleksibilitet i forhold til udbud mv. Det er derfor interessant at undersøge hvordan virksomheder i disse kulturelt, strukturelt og politisk meget forskellige lande håndterer spørgsmålet om fleksibilitet og sikkerhed, og dermed søge at forstå betydningen af institutioner for de lokale flexicurity-strategier der udvikles.

På baggrund af dette formuleres problemstillingen som følger:

Kan der identificeres en sammenhæng mellem de to virksomheders flexicurity-strategier og de institutionelle forhold på arbejdsmarkedet i henholdsvis Frankrig og Danmark?

Herunder:

- Hvilke flexicurity-strategier kan identificeres på de to virksomheder og hvilke forskelle og ligheder gør sig gældende?
- Kan disse flexicurity-strategier siges at være institutionelt betingede?

Formuleringen af denne problemstilling tager udgangspunkt i et bagvedliggende formål med projektet, nemlig at opnå en større forståelse af fænomenet flexicurity og udforske nogle nye dimensioner af begrebet. Spørgsmålet er hvad det grundlæggende er for forhold, der kan gøre et arbejdsmarked fleksibelt, uden at de ansatte samtidig føler sig utrygge. Hensigten er således ikke at sige noget generelt om danske og franske virksomheders flexicurity-strategier, men snarere at belyse nogle aspekter af fænomenet flexicurity.

Flexicurity – nogle antagelser om begrebet

Flexicurity-begrebet er endnu et relativt nyt begreb, der til stadighed udforskes og udvikles. Mens begrebet i udgangspunktet primært har været anvendt som betegnelse for komplementære former for fleksibilitet og sikkerhed i reguleringen af arbejdsmarkedet (jf. Wilthagen et al., 2003; Madsen, 2006), har der de seneste år været bidrag til forskningen der fremhæver andre interessante perspektiver. Således peger Andersen (2005) på nogle egenskaber i det danske kollektive forhandlingssystem der bidrager til flexicurity på arbejdsmarkedet (ibid.), mens Klindt & Møberg (2006) på baggrund af Ilsøe (2006) tilskriver tillid en central rolle i den danske flexicurity-succes (Klindt & Møberg, 2006). Denne forskning lægger op til en langt bredere forståelse af flexicurity-begrebet end den oprindelige, der lægger vægt på den komplementære relation mellem fleksibilitet og sikkerhed i reguleringen, og der åbnes dermed for nye måder, hvorpå sammenhængen mellem arbejdsmarkedsforholdene og flexicurity på et arbejdsmarked kan forstås.

Dette projekt lægger sig i samme spor som denne forskning. Det er antagelsen her, at den måde hvorpå det kollektive forhandlingssystem i Danmark fungerer, i høj grad bidrager til flexicurity på det danske arbejdsmarked. Der arbejdes således med en forståelse af flexicurity, hvor ikke alene selve reguleringen, men også strukturelle og kulturelle egenskaber ved arbejdsmarkedsrelationerne, dvs. det system der skaber reguleringen, antages at kunne bidrage til flexicurity på et arbejdsmarked. Projektet søger mere konkret at sætte fokus på betydningen af nogle kulturelle aspekter af den sociale dialog på arbejdsmarkedet for flexicurity. Samtidig er begrebets oprindelige fokus på komplementære relationer mellem fleksibilitet og sikkerhed i arbejdsmarkedsreguleringen bevaret, og begrebet kan således siges at rumme to fokusfelter: flexicurity i reguleringen

(betydningen af aftaler, lovgivning, mv.) og flexicurity i systemet (betydningen af den sociale dialog, reguleringssystemets opbygning og funktion mv.). På den baggrund udledes der til analysen to analytiske dimensioner, der afspejler de ovennævnte fokusfelter i den eksisterende forskning: en *indholdsdimension*, der henviser til indholdet af reguleringen, dvs. komplementære former for sikkerhed og fleksibilitet i aftaler og lovgivning, og en *strukturel-kulturel dimension*, der henviser til kulturelle og strukturelle egenskaber ved arbejdsmarkedssystemet, der bidrager til flexicurity på et arbejdsmarked.

En institutionsteoretisk, komparativ tilgang

Der er således valgt et institutionsteoretisk perspektiv, der skal kaste lys over sammenhængen mellem arbejdsmarkedssystemerne og virksomhedernes flexicurity-strategier. Institutionel analyse er et stort felt inden for komparative studier på tværs af lande (fx North, 1990; Scott & Christensen (eds.), 1995; Streeck & Thelen (eds.), 2005). Der har altid været interesse for hvordan forskelle i politiske, økonomiske og sociale institutioner mellem lande har betydning for fx et lands konkurrenceevne, politiske handlinger, virksomheders adfærd, etc. Inden for dette felt af komparative studier er der de seneste år blevet udviklet et teoretisk felt der kalder sig "Varieties of Capitalism", hvis analytiske fokus er nationale institutioners betydning for virksomheders strategier. I sin komparative analyseramme tager Varieties of Capitalism-litteraturen udgangspunkt i en analytisk dikotomi mellem idealtypiske markedøkonomiers institutionelle sammensætninger. I hver sin ende af et kontinuum befinder sig henholdsvis den liberale markedøkonomi og den koordinerede markedøkonomi, og forskellige lande kan så, ifølge teorien, placeres på dette kontinuum på baggrund af de institutionelle karakteristika og deres sammensætning i det pågældende land. Budskabet er ikke at én type er bedre end en anden, men at forskellige institutionelle arrangementer har forskellige komparative fordele.

Varieties of Capitalism-tilgangen er interessant i denne sammenhæng af flere årsager. For det første opererer den dels på virksomhedsniveau, dels på nationalt komparativt niveau, med det sigte at analysere virksomheders strategier i lyset af nationale institutionelle forhold og se på hvilke fordele forskellige institutionelle rammer skaber. For det andet har den fokus på det komplementariske samspil der opstår mellem de institutioner der udvikles i et land, således at de enkelte institutioners funktion understøtter hinanden. Dette er interessant i en flexicurity-sammenhæng hvor tesen er, at sikkerhed og fleksibilitet opstår i komplementære forhold.

Institutionel analyse og den kulturelle dimension

Selv om Varieties of Capitalism i flere henseender er velegnet som teoretisk ramme for analysen af virksomheders flexicurity-strategier, er der dele af teorien der er mindre relevante, og områder hvor teorien ikke helt leverer det begrebsapparat som analysen fordrer. For at tilpasse den teoretiske ramme til dette projekts problemstilling, vil der derfor blive inddraget nogle analytiske begreber fra anden hånd, primært fra den amerikanske organisationssociolog Richard Scott (1995a; 1995b), der med udgangspunkt i en gennemgang af de forskellige retninger inden for institutionel analyse udleder tre analytiske dimensioner af

institutioner, en regulativ, en normativ og en kognitiv-kulturel dimension. Disse analytiske begreber inddrages dels fordi de egner sig godt til en operationalisering af institutionsbegrebet til analysen, dels fordi denne analytiske skelnen understreger tilstedeværelsen af andre institutionelle former end de strengt formelle.

Af disse tre dimensioner lægges der i analysen således særligt vægt på den kognitiv-kulturelle dimension af institutioner. Der er således fokus på nogle kulturelle aspekter af arbejdsmarkedsforholdene og mere specifikt af den sociale dialog og forholdet mellem arbejdsmarkedets parter. For at begrebsliggøre denne kulturelle dimension af relationerne, trækker analysen på begrebsparret 'bokserelationer og danserelationer' som Huzzards m.fl. (2001) har udviklet. Denne model analyserer de sociale parter strategier for social dialog i et konflikt/konsensusperspektiv og lægger således vægt på nogle kulturelle parametre i analysen.

Kort om metode

Der er til undersøgelsen udvalgt to case-virksomheder, en fransk og en dansk, efter princippet om maksimum variation (jf. Flyvbjerg, 1991:150), og på baggrund af projektets målsætning om at belyse de institutionelle rammers betydning for strategier på virksomhedsniveau, er det de institutionelle rammer der er den varierende parameter. Som nævnt er det ikke hensigten med undersøgelsen at konkludere noget generelt om flexicurity på danske og franske virksomheder. Casestudierne skal ses som illustrative cases der kan belyse fænomenet flexicurity og endvidere bidrage til udviklingen af den forskningsmæssige anvendelse af begrebet.

Notatets opbygning

Projektets problemstilling og analytiske design vil blive nuanceret og præciseret efter præsentationen af det teoretiske og analytiske begrebsapparat. Opbygningen vil være som følger: I kap. 2–5 udvikles projektets teoretiske fundament og det analytiske begrebsapparat, og i kapitel 2 lægges der således ud en præsentation af Scotts tre analytiske dimensioner i institutionel analyse, der ud over at diskutere forskellige retninger inden for institutionsanalyse, også bidrager til en forståelse af grundlæggende problemstillinger inden for institutionsteorien. Samtidig anvendes Scotts tredimensionelle analytiske inddeling af institutioner også som analytisk redskab når sammenhængen mellem flexicurity-strategier og institutionelle rammer analyseres i kapitel 10. Kapitel 3 præsenterer Varieties of Capitalism-teorien, der danner udgangspunkt for den teoretiske og analytiske ramme. Herefter udvikles denne ramme ved hjælp af nogle arbejdsmarkedstypologiske analysebegreber, der tilfører teorien et stærkere fokus på den kulturelle dimension af institutioner, og dermed tilpasser den analysens formål. Der trækkes konkret på de analytiske begreber om bokse- og dansestrategier i arbejdsmarkedsrelationer introduceret af Huzzard et al. (2003). Kapitel 4 omhandler flexicurity-begrebet. Med udgangspunkt i to fokusfelter inden for flexicurity-forskningen, udledes der to analytiske dimensioner af begrebet, der således strukturerer den efterfølgende analyse. Kapitel 5 samler op på de foregående kapitlers præsentation og diskussion, og teori, begrebsapparat og analysestrategi syntetiseres.

I kapitel 6 beskrives og diskuteres relevante institutionelle forhold i de to lande. Varieties of Capitalism definerer fem sfærer, som virksomheder agerer indenfor, men givet problemstillingen, vil denne beskrivelse begrænse sig til sfæren for arbejdsmarkedsforhold. Dernæst præsenteres de to case-virksomheder i kapitel 7. Her vil der være en beskrivelse af virksomhedens karakteristika, deres brug af fleksibilitet, de lokale forhandlinger, relationerne mellem medarbejdere og ledelse og virksomhedens organisering. Med udgangspunkt i disse beskrivelser, analyseres i kapitel 8 virksomhedernes flexicurity-strategier, og i kapitel 9 analyseres sammenhængen mellem disse strategier og de institutionelle karakteristika, der blev beskrevet og diskuteret i kapitel 6.

I konklusionsdelen samles der op og konkluderes i kapitel 10, og i kapitel 11 følges der op med en perspektiverende diskussion og vurdering af mulighederne for en 'flexicurity à la française'.

Kapitel 2 Institutionel analyse

Tre analytiske dimensioner i institutionel analyse

Institutionel analyse er et meget bredt felt, og anvendes inden for alle dele af samfundsvidenskaben – økonomi, politologi, sociologi, mv. – hvor forskellige discipliner lægger vægt på forskellige dimensioner af institutioner. Organisations sociologen Richard Scott (1995a) har lavet en sammenfatning af forskellige perspektiver inden for institutionel teori som danner et udmærket grundlag for en analytisk forståelse af institutioner, og som også vil danne grundlag for operationaliseringen af institutionsbegrebet i kapitel 5. Scott inddeler først og fremmest de teoretiske tilgange efter hvad der opfattes som den regulerende mekanisme og i den forbindelse de forskellige tilganges tilknytning til det grundlæggende videnskabsteoretiske spørgsmål om hvorvidt den bygger på en socialrealistisk eller en socialkonstruktivistisk verdensopfattelse. Således skelner han mellem teoretiske perspektiver der lægger vægt på henholdsvis *regulative*, *normative* eller *kognitiv-kulturelle* aspekter af institutioner.

Det regulative aspekt har fokus på formelle regler som lovgivning, eksplicite regler, overvågning, sanktionering etc. som det der primært udgør institutioner. Det er mest økonomer og politologer der ser den regulative dimension som den bærende for institutioner (ibid:35-6).

Teoretikere der lægger vægt på det normative aspekt, ser værdier og normative forskrifter for adfærd som den primære regulerende mekanisme, dvs. uformelle, sociale spilleregler, som knytter an til en given situation. Normer og værdier fungerer som implicite handlingskoder, der definerer hvad der er legitim handling og dermed danner grundlag for praksis (ibid:37-8). March og Olsen (1989) betegner aktørers handling som drevet af en 'passende'-logik [logic of appropriateness], dvs. aktører handler mere eller mindre bevidst efter hvad der i en given situation vil være passende at gøre og hvad der forventes af dem. At se adfærd som således styret af regler, betyder ikke at adfærd er automatisk. Regler bliver både udvalgt og fortolket og dernæst tilpasset behov i den specifikke situation (ibid:22-3).

En tredje gruppe teoretikere lægger vægt på betydningen af institutioners kognitive elementer. Denne retning er blevet betegnet som 'the cognitive turn' og er fundamentet i den nyinstitutionelle teori inden for sociologien, men inddrages også i stort omfang i andre institutionsteoretiske discipliner (fx politologien). Her er der bl.a. fokus på den betydning som fælles kultur og en fælles forståelse af virkeligheden har for den måde vi handler på. Disse tilgange hviler på et socialkonstruktivistisk grundlag hvor fænomener, individer, sociale strukturer etc. ikke ses som objektivt givne, men som noget vi tillægger betydning via sprog og handling. Institutioner kan i denne tilgang ses som betydningssystemer der foreskriver bestemte handlemåder. Disse betydningssystemer er så at sige aflejringer af betydning der opstår i interaktion mellem aktører, dvs. aktører reproducerer hele tiden institutionerne via handling. De konstruerer og forhandler kontinuerligt den sociale virkelighed i hverdagen inden for rammerne af nogle bredere og allerede eksisterende kulturelle systemer. Disse aflejringer af betydning gør at mange ting kommer til at fremstå som objektive (Scott,

1995a:40-45). Frem for at opfatte adfærd som styret af normer, ser de kognitiv orienterede teoretikere adfærd som primært styret af vaner og rutiner og takenfor-granted-viden (Mac, 2005:76). Det handler ikke om hvad der er 'passende' i situationen, men om hvad der opleves som det mest 'naturlige'. Hvad der fremstår som mest naturligt afhænger som sagt af de betydningssystemer, man trækker på. Med Scotts ord er det "den socialt medierede konstruktion af fælles betydningsrammer" der spiller den vigtigste rolle i denne tilgang (ibid:45 – min oversættelse), hvad der i manges terminologi kan betegnes som *kultur* (jf. fx Geertz, der definerer kultur som "socialt etablerede betydningsstrukturer" (Scott, 1995b:xvii – min oversættelse)). Den socialkonstruktivistiske tanke om betydningskonstruktion har rødder i den hermeneutiske tradition, hvor der lægges vægt på *fortolkning* og *forståelse* af samfundsfænomener frem for blot *forklaring*.

Når der laves denne sondring mellem de tre dimensioner, er det ikke udtryk for at disse dimensioner af institutioner i praksis eksisterer uafhængigt af hinanden. Det er et rent analytisk skel, der kan medvirke til en forståelse af de mekanismer der ligger bag institutioners indflydelse på aktørers handlinger. I praksis vil de tre dimensioner tværtimod ofte understøtte hinanden og i mange tilfælde endog være svære at adskille fra hinanden. Således kan man fx indvende at normer er kulturelt bestemt, og at de to dimensioner dermed i realiteten er to sider af samme sag. Dermed vil man ofte også kunne anvende begge perspektiver til at forstå de samme institutionelle forhold.

De tre tilgange knytter an til forskellige videnskabsteoretiske opfattelser, socialrealistisk hhv. socialkonstruktivistisk. I forhold til de tre dimensioner – regulative, normative og kognitive – kan man tale om en skala der bevæger sig fra socialrealisme til socialkonstruktivisme hvor de fleste institutionsteoretikere kan placeres. Der er stor bredde inden for de tre tilgange – den regulative, den kognitive og den normative – og det er ikke alle kognitive tilgange der er ekstremt socialkonstruktivistiske. Mange teoretikere har blik for alle tre dimensioner af institutioner, men lægger vægt på den ene frem for de andre. Det vil også være tilfældet her, hvor der lægges vægt på den kognitiv-kulturelle dimension, mens den regulative og den normative spiller en mindre rolle.

Struktur-aktør-problematikken

Til denne skala med socialrealisme i den ene ende og socialkonstruktivisme i den anden knytter sig også en anden analytisk differentiering inden for institutionelle teorier – og inden for samfundsvidenskaberne generelt – nemlig spørgsmålet om aktørens frihed i forhold til strukturernes determination. Inden for institutionel teori finder man i den ene ende af skalaen rational choice teorien hvor institutioner analyseres som begrænsninger for rationel individuel handling, og i den anden ende den konstruktivistiske nyinstitutionalisme der med et poststrukturalistisk og diskursanalytisk syn på institutioner er arvtagere fra den marxistiske strukturalisme, hvor aktørerne er "passive bærere" af strukturen og dermed determinerede i deres handlinger (Torfing, 2005:48-9).

Mellem disse to yderpositioner placerer sig forskellige institutionsteoretiske perspektiver. Grundsubstansen i modsætningerne rides her op med udgangspunkt i rational choice teorien og den kritik af den der anføres fra andet hold.

Grundantagelsen i rational choice teorien er at aktøren altid handler strategisk og ud fra givne præferencer rationelt søger at maksimere udbyttet af sine handlinger. Det er således en mikroøkonomisk model der generaliseres og anvendes til at forklare al social adfærd. Denne antagelse problematiseres fra mange sider. For det første indvendes det at aktøren for at kunne træffe det rigtige, dvs. det mest nyttemaksimerende valg, må have adgang til fuld information om valgmuligheder og konsekvenser hvilket i realiteten er mere undtagelsen end reglen. Dermed vil aktøren kun være ”begrænset rationel”², dvs. rationel på baggrund af den information der er tilgængelig. For det andet problematiseres fra sociologisk hold antagelsen om aktørens præferencer som objektivt givne. Aktørens præferencer og rationalitetsopfattelse er et resultat af institutionelle socialiseringsprocesser, og aktørens opfattelse af hvad der er relevant og gyldig information er således formet af institutionelt indlejrede regler, normer og vidensformer. For det tredje kritiseres rational choice-teorien inden for politologien for ikke at kunne forklare kollektive fænomener som ideologi og solidaritet der ofte driver kollektiv handling og som er svære at forklare som et resultat af aktørens rationelle valg (ibid:49-52).

En af de retninger der kan placeres nogenlunde midt på den analytiske aktørstrukturskala er den historiske institutionalisme, som også Varieties of Capitalism-teorien kan siges at tilhøre. Historiske institutionalister er enige med rational choice-teoretikere i at aktører handler strategisk, men aktørernes præferencer er betingede af strukturer i samfundet, der historisk har udviklet sig til at være som de er. Der må således foretages en historisk analyse der viser hvad aktøren søger at maksimere, og hvorfor hun eller han lægger vægt på visse mål frem for andre. Samtidig er det heller ikke alle muligheder der reelt står åbne. Valg og muligheder er begrænsede og betingede af foregående valg (Scott, 1995b:27-9), den såkaldte sporafhængighed. Sporafhængighed er et centralt begreb inden for institutionel analyse der henviser til en forståelse af institutionel udvikling som begrænset og præget af selvforstærkende processer, og dermed afviser en funktionalistisk udviklingstanke om at institutioner automatisk vil udvikle de bedste løsninger (Nielsen, 2005:237).

Spørgsmålet om aktørens frihed og de sociale strukturers determination er helt grundlæggende inden for sociologien og kan spores som tema hos samfundsteoretikere helt tilbage fra Aristoteles og op gennem historien. Der er gjort mange forsøg på at bygge bro mellem de strukturalistiske og de aktørorienterede teorier, således at aktøren tildeles en vis handlefrihed, men inden for rammerne af de sociale strukturer. Anthony Giddens’ strukturationsteori og Pierre Bourdieus teori om habitus er blandt dem der har vundet stor gennemslagskraft. Bourdieu (Bourdieu & Lamaison, 1986) gør op med strukturalisternes idé om *regler* som determinerende for adfærd, men ser derimod aktørens valg som resultat af *strategier* der vælges med udgangspunkt i de givne omstændigheder og de sociale strukturer som aktøren er en del af. Han udviklede habitusbegrebet som betegnelse for en indlejring af de sociale strukturer i aktøren, der gør aktøren tilbøjelig til at træffe visse valg frem for andre. Aktøren er dermed ikke determineret i sine valg, men foretager de valg der forekommer de mest logiske og mest naturlige i situationen (ibid.).

² Begrebet om ’bounded rationality’ er udviklet af bl.a. andre Herbert Simon (1982)

Disse forsøg på at bygge bro kritiseres som regel for ikke at kunne forklare hvorfor der sker forandring i samfundet. Hvis en aktør træffer valg på baggrund af en indlejret social struktur, hvordan er det så muligt at forklare afvigende adfærd og mønsterbrydere der fører til forandring og udvikling i samfundet? Dette grundlæggende problem i samfundsvidenskaben er også et problem inden for institutionel teori hvor der er gjort mange forsøg på at forklare hvorfor og hvordan institutioner forandrer sig.

Kapitel 3 Varieties of Capitalism

Varieties of Capitalism perspektivet kan siges at ligge inden for den institutions-teoretiske retning der kaldes historisk institutionalisme og som lægger vægt på betydningen af institutioners historiske udvikling. Teorien har et komparativt fokus og skriver bl.a. op mod globaliseringsteoretikers forudsigelser om nationale politiske økonomiers bevægelse mod konvergens i den måde de fungerer på, som følge af stadig stigende interaktion og identiske udfordringer de stilles overfor. Den lægger i stedet vægt på betydningen af forskellige institutionelle arrangementer i de enkelte politiske økonomier for hvordan landet klarer sig økonomisk, og mere specifikt for hvilke 'handlemuligheder' der genereres for virksomheder i de enkelte lande. Frem for den ensretning som mange globaliseringsteoretikere forudsiger (fx. Krugman, 1996; Baumann, 1999), så udvikler forskellige politiske økonomier forskellige svar på de udfordringer de stilles overfor som følge af de forskellige institutionelle rammer der er givet. En hovedpointe i Varieties of Capitalism-tilgangen er at der ikke findes et ideelt institutionelt set-up for en politisk økonomi, men at forskellige politiske økonomier har forskellige komparative fordele i kraft af de institutionelle rammer der gør sig gældende i de enkelte lande. Dermed er der både fordele og ulemper ved alle måder at indrette en politisk økonomi på, men på forskellige områder.

Varieties of Capitalism (Hall & Soskice, 2001) trækker bl.a. på teorier med rødder i neo-korporatismen³ og den franske reguleringsskole⁴, men kritiserer disse teorier for at undervurdere betydningen af virksomheden som aktør. Teorien søger derfor at kombinere den makroorienterede tilgang med fokus på det nationale institutionelle niveau, med en mikroorienteret tilgang inspireret af transaction cost economies⁵ og spilteori⁶, ved at sætte virksomheden i centrum og koble en strategisk, rationel aktør på den institutionelle analyse. Den politiske økonomi ses som et terræn med mange aktører der søger at varetage egne interesser på en rationel måde i strategisk interaktion med andre. De relevante aktører kan være individer, virksomheder, regeringer etc. Fokus er dermed på virksomheders strategiske valg som følge af de institutionelle rammer, som de opererer indenfor. Dette skal ikke forstås som at institutionerne *determinerer* virksomhedsstrategier, men derimod at de *betinger* dem.

Virksomheder ses således som aktører der søger at udvikle og udnytte kernekompetencer eller dynamiske egenskaber. Afgørende for dette er kvaliteten af de relationer som virksomheden indgår i, både eksternt og internt, og der peges på fem sfærer som virksomheden koordinerer aktiviteter indenfor. Den første er sfæren for arbejdsmarkedsforhold [industrial relations] hvor forhandlinger over

³ Fx. Schmitter & Lehbruck (1979), jf. Hall & Soskice (2001:3)

⁴ Fx. Hollingworth & Boyer, (1997) , jf. Hall & Soskice (2001:3)

⁵ Transaction cost economy undersøger de omkostninger der opstår i enhver handel (omkostninger til afsøgning af markedet, forhandling af priser, overvågning af overholdelse af kontrakter mv.) og analyserer hvordan disse omkostninger påvirker økonomiske aktørers handlinger (jf. Allen, 2004)

⁶ Spilteori analyserer udfaldet af aktørers valg i strategiske situationer, hvor fordele og ulemper ved det enkelte valg ikke er konstante, men afhænger af andre aktørers valg.

løn- og arbejdsforhold skal koordineres med medarbejderne og med organisationerne på arbejdsmarkedet. Dernæst er der sfæren for uddannelse og opkvalificering af medarbejdere, hvor virksomheden må sikre at medarbejderne besidder et tilstrækkeligt kvalifikationsniveau til at være konkurrencedygtige, og medarbejderne må tage stilling til hvor meget og hvilken form for efteruddannelse de vil have. Den tredje sfære er corporate governance-sfæren, hvor virksomhederne sikrer sig finansielle investeringer på de finansielle markeder. Den fjerde sfære er relationer mellem virksomheder, hvor virksomhederne indgår i relationer med hinanden og hinandens leverandører og kunder, og derigennem sikrer stabil efterspørgsel, tilstrækkelige leverancer, adgang til teknologi og udveksling af information mv. Endelig er der den femte sfære som er relationerne til virksomhedens egne ansatte, hvor virksomheden bl.a. må sørge for at de ansatte er tilstrækkeligt kvalificerede og forstår at samarbejde og at dele erfaringer og viden (Hall & Soskice, 2001: 5-7).

Det er således tesen i *Varieties of Capitalism*, at nationale politiske økonomier kan sammenlignes med henvisning til den måde hvorpå virksomheder koordinerer deres aktiviteter inden for disse sfærer. Der skelnes i den forbindelse mellem to idealtyper, *liberale markedsøkonomier*, LME, der er karakteriseret ved at virksomheder primært koordinerer aktiviteter via markedet (udbud og efterspørgsel), og *koordinerede markedsøkonomier*, CME, hvor virksomheder i højere grad koordinerer aktiviteter gennem ikke-markedsrelaterede relationer (formelle og uformelle netværk, ikke mindst korporative netværk). Forskellige typer virksomhedsrelationer varierer systematisk mellem lande, og i enhver politisk økonomi vil en virksomhed hælde mod den koordineringsmåde der er institutionel støtte til. Liberale og koordinerede markedsøkonomier udgør som idealtyper polerne i et spektrum, hvor mange vestlige markedsøkonomier kan placeres (ibid:8-9).

Institutioners rolle i Varieties of Capitalism

Institutionerne ses som sagt som noget der betinger og strukturerer handling. De institutionelle rammer understøtter de relationer som virksomhederne udvikler for at løse koordineringsproblemer. Institutioner defineres, med inspiration fra North (1990), som ”et sæt regler, formelle eller uformelle, som aktører generelt følger af normative, kognitive eller materielle grunde” (Hall & Soskice: 9 – min oversættelse). I liberale markedsøkonomier er de vigtigste institutioner markeder, mens virksomheder i koordinerede markedsøkonomier trækker på langt flere og forskellige institutioner. Disse institutioner skaber muligheder for informationsudveksling mellem aktører, overvågning af adfærd og sanktionering af brud på samarbejdsaftaler mv. Der er fx tale om arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger, netværk og lovgivning, mv. En anden vigtig type institution i koordinerede markedsøkonomier er dem, der skaber mulighed for rådslagning [deliberation] og tilskynder relevante aktører til kollektiv debat og indgåelse af aftaler. Rådslagning kan forbedre det fælles vidensgrundlag som man træffer beslutninger på baggrund af. Når man deler viden, information og erfaring, er der bedre mulighed for at vurdere risici og gevinster og for at stille en fælles ’diagnose’ af situationen og dermed koordinere en fælles reaktion (ibid:9-12).

Formelle institutioner er en forudsætning for at sikre en vis balance i koordineringsaktiviteterne, men de er sjældent tilstrækkelige. Det der ofte leder aktører til en specifik balance, er en fælles forståelse af hvad andre aktører kunne tænkes at gøre, med udgangspunkt i en forståelse af hvad der er passende at gøre i en given situation. Den fælles forståelse er et vigtigt element i den fælles viden der får deltagere til at enes om én koordinering frem for en anden, dvs. indgå i strategisk interaktion. Det er denne opfattelse af kultur som en fælles forståelse eller 'mulige strategier for handling' på baggrund af erfaring med at handle i specifikke omgivelser der ligger til grund for institutionsopfattelsen, og det er ifølge forfatterne den samme som den der er udviklet i 'den kognitive drejning' i sociologien som bl.a. Dimaggio & Powell (1991) står for. Dette indebærer at institutionerne i en nations politiske økonomi er bundet op på nationens historie i to henseender. På den ene side er de skabt af handlinger, lovbestemte eller andet der etablerer formelle institutioner. På den anden side opbygger gentagede historiske erfaringer et sæt fælles forventninger der gør det muligt for aktører at koordinere effektivt med hinanden (Hall & Soskice, 2001:12-14).

Et af de interessante begreber i Varieties of Capitalism-tilgangen er begrebet om *institutionel komplementaritet*. To institutioner kan siges at være komplementære hvis tilstedeværelsen (eller effektiviteten) af den ene øger afkastet (eller effektiviteten) af den anden, og denne komplementaritet forstærker forskellene mellem institutionelle arrangementer i forskellige lande. Særligt interessant er komplementaritet på tværs af forskellige sfærer i den politiske økonomi. Det antages at lande med en særlig type koordinering i én sfære vil udvikle komplementære praksisser i andre sfærer. Det kan ske fordi institutioner der understøtter koordinering i én sfære, bruges til at støtte tilsvarende koordinering i andre (ibid:17-21). Begrebet om institutionel komplementaritet er tæt relateret til begrebet om sporafhængighed, hvor mulighederne for institutionel udvikling antages at være betinget af den foregående udvikling og af øvrige institutionelle forhold.

Aktør-struktur-dimensionen i Varieties of Capitalism

I forhold til den klassiske struktur-aktørskala søger Varieties of Capitalism som sagt at placere sig mere til aktørsiden end institutionsteori generelt. Det grundlæggende begreb om hvordan institutioner opererer, er taget fra "the new economics of organization"⁷, og dermed anvendes der et sæt begreber der normalt bruges til at forklare adfærd på mikroniveau, til forståelse af problemer på makroniveau. En fordel ved denne tilgang er muligheden for at integrere analyse af virksomhedsadfærd med analyse af den politiske økonomi som helhed. Men hvor the new economics of organization-tilgangen antager at den institutionelle struktur følger virksomhedsstrategier fordi virksomheder altid vil skabe de institutioner de har behov for, så er det i Varieties of Capitalism udgangspunktet at det omvendt er virksomhedsstrategier der følger institutionelle strukturer (Hall & Soskice:14-16). Virksomheder i enhver politisk økonomi står over for et sæt koordinerende institutioner hvis karakter ikke er fuldt under deres kontrol. Disse institutioner giver virksomhederne et bestemt sæt muligheder, og virksomheder

⁷ Repræsenteret ved Milgrom & Roberts (1992) jf. Hall & Soskice (2001:14)

kan så forventes at hælde mod strategier der drager fordel af disse muligheder. Varieties of Capitalism-tilgangen forudsiger derfor systematiske forskelle i virksomhedsstrategi på tværs af lande og parallelt med de overliggende institutionelle strukturer. Der vil naturligvis være forskelle i virksomhedsstrategier inden for et land afhængigt af den enkelte virksomheds resurser og markedsf forhold, ledelsesevner etc. Pointen er som sagt, at institutionelle strukturer *betinge* strategier, ikke at de determinerer dem. Ligeledes er teoriens fokus på det nationale niveau ikke en afvisning af at forskelle i virksomhedsstrategier kan være betingede af institutionelle strukturer på regionalt og sektorniveau, men en konsekvens af at mange af de relevante institutionelle strukturer er nationalt forankret (ibid.).

Et kritisk blik på Varieties of Capitalism

Institutionsbegrebet i Varieties of Capitalism omfatter som det blev beskrevet, både formelle og uformelle institutioner og lægger vægt på den rolle kultur spiller som en fælles forståelse af mulige strategier for handling. Selv om de uformelle institutioner og den kulturelle dimension er en del af det institutionsbegreb der defineres, er det ikke noget der lægges vægt på i den analytiske typologi der er central i teorien, idealtyperne 'liberale' og 'koordinerede' markedsøkonomier. Kritikere har kritiseret det manglende blik for national identitet og kultur i Varieties of Capitalism-teorien og peger endvidere på at modellens to idealtyper er utilstrækkelige i forhold til at rumme alle vestlige økonomier (fx Zeitlin, 2003). Ikke mindst inden for de koordinerede markedsøkonomier er der mange undertyper, og bl.a. har danske forskere betegnet de skandinaviske lande, Nederlandene og andre mindre lande der i Varieties of Capitalism-terminologien klassificeres som koordinerede markedsøkonomier, som *forhandlingsøkonomier* (jf. Nielsen & Pedersen, 1991; Pedersen, 1993). Et nyligt bidrag til Varieties of Capitalism-litteraturen der udelukkende ser på Danmark som case (se Campbell & Hall, 2006), lægger særlig vægt på national identitet og kultur i komparative politiske analyser og peger ligeledes på nogle træk ved den danske politiske økonomi der placerer Danmark et stykke fra den idealtypiske koordinerede markedsøkonomi. Det er udgangspunktet i bogen at den historiske udvikling har formet de nationale institutioner, herunder ikke mindst disse institutioners kulturelle træk, og at disse kulturelle træk har væsentlig betydning for hvordan Danmark i dag klarer sig i en verdensøkonomisk sammenhæng. Der sættes således i dette bidrag til Varieties of Capitalism-litteraturen fokus på den kulturelle dimension i komparativ institutionel analyse som i den traditionelle Varieties of Capitalism-litteratur spiller en mindre betydningsfuld rolle.

Mens Hall & Soskice i Varieties of Capitalism-terminologien kategoriserer Danmark som en koordineret markedsøkonomi, har de umiddelbart svært ved at placere Frankrig. Der er en tendens til en gruppering af lande omkring Middelhavet der indikerer at man muligvis kan tale om en anden form for kapitalisme, nogle gange betegnet som 'Middelhavskapitalisme'. Denne gruppe er karakteriseret ved en stor landbrugssektor og meget statsintervention som giver dem særlige egenskaber i forhold til ikke-markedskoordinering i virksomhedsfinansieringen, men mere liberale arrangementer i arbejdsmarkedssfæren (ibid:21).

At så stor en gruppe relativt entydigt falder uden for Varieties of Capitalism-typologien, peger ligeledes på at der mangler nogle nuancer.

Hverken Frankrig eller Danmark kan således entydigt siges at tilhøre den ene eller den anden kategori. Mens Frankrig tilsyneladende falder helt udenfor, karakteriseres Danmark ofte som en hybrid mellem de to former for kapitalisme. Dette er det helt store dilemma i modelkomparationer generelt. Enten har man få og bredtfaavnende idealtyper der differentierer på relativt få parametre, eller også har man et større antal idealtyper der er mere specifikke og nuancerede, men til gengæld risikerer at udvande modelbegrebet. Dermed vil man altid kunne kritisere en idealtypemodell for at være enten for bred eller for snæver i sine typologier, alt efter hvad man lægger vægt på. Det er ikke sigtet med denne analyse at tilføje nye idealtyper til Varieties of Capitalism-typologien eller afgøre hvor brede eller specifikke idealtyper bør være. Intensionen er alene at følge op på den omtalte kritik og understrege den kulturelle dimensions betydning i institutionel analyse.

Modeller og idealtyper for arbejdsmarkedsforhold

Inden for den komparative arbejdsmarkedsforskning arbejdes der ofte med idealtypemodeller der sammendrager kendetegn ved forskellige landes arbejdsmarkedsregimer og søger at gruppere landene i forskellige typologier. En klassisk typologisk inddeling er en skelnen mellem et liberal-pluralistisk, et neokorporativ og et etatistisk regime, hvor Storbritannien, Tyskland og Frankrig udgør de arketypiske eksempler (Due & Madsen, 2006:26). I det *pluralistiske* system overlader staten stort set reguleringen til markedet og organisationerne på arbejdsmarkedet, og grundlaget for partssystemet er voluntaristisk. Det *korporative* system bygger på et tæt samspil mellem staten og organisationerne, hvor partssystemets principper ofte er fastlagt ved lov. I det *etatistiske* system er det staten der dominerer reguleringen, og også den der fastlægger principperne for partssystemet (ibid:34). Skandinaviske arbejdsmarkedsforskere (fx. Jensen, 1995; Gudmonson, 1993) har argumenteret for at man supplerer med en fjerde model, en skandinavisk model, mens andre siden har peget på at den meget forskellige udvikling der har karakteriseret det danske og det svenske system de senere år gør det misvisende at placere de to i samme kategori. Due & Madsen indvender her at typologierne først får deres analytiske værdi hvis de generaliseres, så der fremkommer en typologi over grundlæggende reguleringsformer, dvs. de forskellige karakteristika skal rendyrkes på samme måde som en webersk idealtyp. I den forstand giver det ifølge Due & Madsen ikke mening at tale om en skandinavisk idealtyp, men alene om de tre ovennævnte regimer hvis dominerende reguleringsformer er klart adskilte. Den danske model må i den sammenhæng ses som en kombination af det pluralistiske og det korporative system (ibid:33-4).

De tre idealtyper for arbejdsmarkedsregimer afspejles i Varieties of Capitalism-teoriens inddeling i koordinerede og liberale markedsøkonomier som på mange måder modsvarer hhv. det korporative og det pluralistiske system. Som tidligere nævnt har kritikere påpeget vanskelighederne ved at placere Danmark meningsfuldt i denne model og karakteriseret det som en hybrid mellem de to idealtyper, mens Frankrig med sin stærke statsregulering er endnu vanskeligere

at placere. Man kan således imødekomme de tidligere omtalte indvendinger mod at kategorisere Danmark inden for de traditionelle regimetyologier 'koordinerede markedsøkonomier' og 'liberale markedsøkonomier' (jf. Nielsen & Pedersen, 1991 og Campbell & Hall, 2006) med samme argument om at der med den danske politiske økonomi ikke er tale om *idealtypiske* træk som i webersk forstand kan rendyrkes, men om en *blandingstype* der trækker på elementer fra begge idealtyper.

Her vil striden så stå om hvorvidt den danske forhandlingsøkonomi og konsensuskultur kan bære en rendyrkelse og stå model for udviklingen af en idealtypetype. Det vil i så fald være udtryk for en langt stærkere vægtning af den kulturelle dimension i de institutionelle strukturer, som også antologien (Campbell og Hall, 2006) gør sig til talsmand for, hvor idealtypene for eksempel kunne tager udgangspunkt i dikotomien mellem konfliktkultur og konsensuskultur. De tre ovennævnte idealtyper for arbejdsmarked skelner regimerne primært på baggrund af nogle strukturelle og regulative parametre, lige som det er tilfældet med Varieties of Capitalisms primære dikotomi, 'koordinerede' og 'liberale markedsøkonomier'. Lægger man vægt på nogle andre dimensioner af arbejdsmarkedsinstitutionerne, vil man imidlertid kunne konstruere nogle andre idealtypetyper.

Bokse- og danserelationer – fokus på kulturelle parametre

Relationen mellem parterne på arbejdsmarkedet beskrives meget malerisk i en antologi redigeret af Huzzard, Gregory & Scott (2004) med metaforen *Boxing or Dancing Relations*. Her analyseres de sociale parter relationer og strategier i forskellige lande inden for rammerne af dikotomien konflikt og konsensus. Forfatterne arbejder med fire dimensioner af begrebsparret som er opstillet i tabel 3.1.

Tabel 3.1.

Dimension	Bokserelationer	Danserelationer
Handlingsdimension Former for dialog	Diskussion og forhandling efterfulgt af kompromis, hvor begge parter giver noget	Indledende afklaring af fælles interesser og mål efterfulgt af dialog
Rumlig dimension Arenaer for dialog	Bokseringe: formel forhandling gennem det kollektive forhandlingsmaskineri.	Dansegulve: kontinuerlig dialog om organisatoriske spørgsmål.
Kulturel dimension Dominerende tankesæt i dialogen	Boksekultur: Divergerende interesser og nulsum-aftaler.	Dansekultur: fælles eller overlappende interesser og plussum-aftaler. Loyalitet over for virksomheden fra faglige repræsentanternes side og etisk forpligtelse fra arbejdsgivers side.
Identitetsdimension	Forkæmpere for	Værdiskabende part-

Parternes rolle	klasseinteresser og modstandere i kampen om overskud	nere
-----------------	--	------

Kilde: (Huzzard et al., 2004:36)

For det første henviser det til *handlinger* der er karakteristiske for oppositions- hhv. samarbejdsorienterede arbejdsmarkedsrelationer (diskussion og forhandling efterfulgt af kompromis eller indledende afklaring af fælles interesser og mål efterfulgt af dialog), for det andet henviser det til typiske *arenaer* for relationen (formel og tidsbegrænset forhandling eller uformel og kontinuerlig dialog), for det tredje er der en *kulturel* dimension (divergerende interesser og nulsum-spil eller fælles, overlappende interesser og plussum-spil), og for det fjerde en *identitetsdimension* der henviser til parternes rolle og opfattelse af sig selv (forkæmpere for klasseinteresser eller værdiskabende partnere). Med dikotomien bokserelationer vs. danserelationer og de fire analytiske kategorier rettes fokus mod nogle kulturelle dimensioner af arbejdsmarkedsregimer, som ikke er en del af de tre idealtypiske regimer, pluralisme, korporatisme og etatisme. Men det er samtidig klart at man ved at integrere kulturelle og regulative parametre i én idealtypemodell, vil gøre idealtypene så snævre at de ikke længere kan fungere som generaliserede typologier.

Dikotomien bokse- og danserelationer sætter imidlertid analytiske begreber på nogle kulturelle traditioner for tillids- og konfliktrelationer på arbejdsmarkedet der gør den velegnet som en operationalisering af den kulturelle dimension af arbejdsmarkedsinstitutionerne. Samtidig lægger den vægt på arbejdsmarkedets parter som strategiske aktører og ikke blot som en del af nogle institutionelle strukturer. Som det vil blive diskuteret i dybden i det følgende kapitel, kan den måde arbejdsmarkedssystemet fungerer på, bidrage væsentligt til flexicurity på et arbejdsmarked, og de analytiske begreber om bokse- og danserelationer vil i analysen blive anvendt til at analysere de lokale forhandlinger og relationen mellem parterne som del af virksomhedernes flexicurity-strategier.

Kapitel 4 Flexicuritybegrebet

Flexicurity – en begrebsudredning

Filosoffen Thomas Hobbes beskrev i ”Leviathan” samfundet med dets love og regler som en ”social kontrakt”, som mennesket af nødvendighed har indgået. Uden denne kontrakt ville man befinde sig i en tilstand af absolut frihed hvor alle måtte gøre hvad de ville, men denne frihed ville frem for frihed føles som frygt, fordi man aldrig ville kunne vide sig sikker på nogen eller noget. Med indgåelsen af den sociale kontrakt begrænses friheden, og den er ikke længere absolut, men til gengæld etableres en tryghed som i realiteten fører til en langt større følelse af frihed (1968:151-80). Denne idé kan på mange måder siges at være kernen i flexicurity-begrebet som det anvendes her, nemlig at sikkerhed ikke nødvendigvis er en barriere for et fleksibelt arbejdsmarked, men at sikkerhed tværtimod kan skabe og øge fleksibilitet, fordi tryghed og tillid tilsyneladende gør det lettere for medarbejdere at håndtere forandring, og dermed gør dem mere omstillingsparate og fleksibelt indstillede.

Begrebet flexicurity er relativt nyt i forskningssammenhæng og er i udgangspunktet udviklet i 1990’erne af nederlandske forskere som betegnelse for de policy-strategier som den nederlandske regering iværksatte for at gøre arbejdsmarkedet mere fleksibelt, samtidig med at sikkerheden blev øget for udsatte grupper af medarbejdere (se fx Wilthagen et al., 2003). Ikke desto mindre er fænomenet flexicurity langt fra nyt. Selv om flexicurity-begrebet i den nederlandske version dækker over en tilsigtet policy-strategi, er udgangspunktet for den her anvendte definition at flexicurity i lige så høj grad er utilsigtet og bredt dækker over tilstande på arbejdsmarkedet, hvor der på én gang indgår elementer af fleksibilitet og sikkerhed, enten i en form for trade-off⁸ eller som en positiv relation, hvor tilstedeværelse af det ene fremmer tilstedeværelse af det andet.

Der er de seneste år sket en udvikling af flexicurity-begrebet med forsøg på at skabe et teoretisk apparat som udgangspunkt for analyser af fænomenet. Der er endnu ikke udviklet en decideret flexicurity-teori, men der er flere bud på analytiske modeller og begrebsudredninger som peger i retning af en senere teoriudvikling. En af begrebets svagheder må imidlertid siges at være den uklare anvendelse, hvor det på den ene side bruges meget snævert til at betegne konkrete policy-strategier og trade-off-arrangementer på arbejdsmarkedet, og på den anden side bruges meget bredt som karakteristika ved et arbejdsmarkedsregime. Begrebet anvendes endvidere til at analysere på flere niveauer – virksomhedsniveau, sektorniveau, nationalt niveau – og får også her forskellig anvendelse. At begrebet således bruges meget forskelligt er et udtryk for varierende analytisk fokus i de enkelte analyser og er i den forstand naturligt, men det er imidlertid vigtigt at gøre sig begrebets analytiske brug klart.

⁸ Begrebet ’trade-off’ anvendes i sin engelske form (frem for det danske ’kompromis’) for at skelne mellem kompromisser relateret til flexicurity og kompromisser i andre sammenhænge. Det anvendes endvidere kun til at betegne et kompromis, hvor begge parter giver afkald på noget for at nå til enighed. Det betegner med andre ord nulsumspil, hvor begge parter på én gang er vindere og tabere, i modsætning til plussumspil, hvor begge parter er vindere.

På baggrund af de to ovennævnte tendenser i anvendelsen af flexicurity-begrebet, synes der at være behov for at etablere et analytisk skel mellem to dimensioner af fænomenet flexicurity. For det første flexicurity i kraft af konkrete trade-off-arrangementer (og plussum-arrangementer), der sikrer balance mellem elementer af fleksibilitet og sikkerhed på arbejdsmarkedet, med andre ord betydningen af *indholdet* af arbejdsmarkedsreguleringen for flexicurity. For det andet flexicurity i kraft af nogle *strukturelle og kulturelle* egenskaber ved det system der udvikler arbejdsmarkedsreguleringen, dvs. karakteristika ved den måde arbejdsmarkedets forhandlings- og lovgivningssystemer fungerer på der bidrager til en balance mellem fleksibilitet og sikkerhed. Baggrunden for det analytiske skel der her er udviklet, vil blive diskuteret og uddybet i det følgende.

Matrix-modellen for flexicurity

Den meste kendte og anvendte flexicurity-model er den matrix som Wilthagen et al. (2003) har udviklet, der tager udgangspunkt i de mulige trade-offs mellem fire former for fleksibilitet og fire former for sikkerhed på arbejdsmarkedet. Denne model er udtryk for en opfattelse af begreberne fleksibilitet og sikkerhed som multi-dimensionelle, dvs. hverken fleksibilitet eller sikkerhed er entydige størrelser, men tager mange former, jf. tabel 1.1.

Tabel 1.1. Former for fleksibilitet og sikkerhed på arbejdsmarkedet

Fleksibilitet	Sikkerhed
Ekstern numerisk fleksibilitet	Jobsikkerhed
Intern numerisk fleksibilitet	Beskæftigelsessikkerhed
Funktionel fleksibilitet	Indkomstsikkerhed
Lønflexibilitet	Kombinationssikkerhed

Kilde: Wilthagen et al., 2003.

Ekstern numerisk fleksibilitet henviser til virksomheders adgang til at afskedige og ansætte medarbejdere, mens intern numerisk fleksibilitet vedrører fleksibel arbejdstid, overtid, deltid etc. Funktionel fleksibilitet henviser til organisationen af arbejdet og ansattes evne til og mulighed for at bestride flere poster, og lønflexibilitet henviser til brug af præstationsløn. Jobsikkerhed er sikkerhed for at blive i det samme job, beskæftigelsessikkerhed er sikkerhed for at være i beskæftigelse, men ikke nødvendigvis i det samme job, og indkomstsikkerhed gælder understøttelse ved ledighed. Den sidste, kombinationssikkerhed, kan egentlig ses som en form for fleksibilitet, nemlig mulighed for at kombinere arbejdsliv med andre sociale forpligtelser (fx familien), dvs. i realiteten ofte arbejdstidsfleksibilitet til fordel for den ansatte.

Matrix-modellen tegner således grundlaget for nogle klassiske komplementære relationer mellem fleksibilitet og sikkerhed der kan identificeres på de fleste europæiske arbejdsmarkeder. Der er særligt to relationer, som ofte sættes i forbindelse med flexicurity, for det første høj mobilitet på arbejdsmarkedet (ekstern numerisk fleksibilitet) kombineret med god indkomstdækning ved ledighed (indkomstsikkerhed) og aktiv arbejdsmarkedspolitik (beskæftigelsessik-

kerhed), og for det andet fleksibel arbejdstid (intern numerisk fleksibilitet) kombineret med høj sikkerhed i ansættelsen (jobsikkerhed). Flexicurity-begrebet trækker således på logikken om institutionel komplementaritet, hvor tilstedeværelsen af en institution betinger eller tilskynder tilstedeværelsen og udviklingen af en anden.

Kernen i matrixen er opfattelsen af fleksibilitet og sikkerhed som multi-dimensionelle begreber, hvilket gør at den analytisk kan redegøre for de principper der ligger bag forskellige flexicurity-arrangementer, og denne multi-dimensionelitet er helt afgørende for forståelsen af princippet i flexicurity. Samtidig har modellen nogle klare begrænsninger. For det første er den lidt stiv i sin begrebsforståelse. Sikkerhed opfattes fx udelukkende som et behov for medarbejderne, og ikke som et behov for virksomhederne. Dette medfører også at modellen primært lægger op til at analysere trade-offs, og ikke åbner for den positive relation begreberne kan have, med arrangementer hvor fleksibilitet og sikkerhed forstærker hinanden og medfører vinder-vinder-situationer. For det andet fokuserer modellen udelukkende på det man kan kalde *indholdet* af flexicurity-elementer i policies og arbejdsmarkedsregulering, frem for at se på processer og dynamikker på arbejdsmarkedet og i den måde aftaler og lovgivning bliver til på, som i sig selv bidrager til fleksibilitet og sikkerhed. Som Bredgaard et al. (2006) meget rigtigt påpeger, så har der i flexicurity-forskningen indtil nu været tendens til at se mere på kategorisering og typologier end på relationer og dynamikker (ibid:4-5). Det gør imidlertid ikke matrix-modellen uanvendelig. I en udviklet udgave, tilpasset problemstillingen og det niveau man arbejder på, er den velegnet til at redegøre for de konkrete mekanismer der gør sig gældende i et flexicurity-arrangement.

Flexicurity som egenskaber ved et arbejdsmarkedsregime

Ved at begrænse forståelsen af flexicurity til matrix-modellen, går mange interessante perspektiver i fænomenet flexicurity imidlertid tabt, perspektiver som muligvis har større betydning for fleksibilitet og sikkerhed på arbejdsmarkedet end de konkrete trade-off-arrangementer. Flere flexicurity-forskere arbejder således med en bredere forståelse af begrebet, hvor fx *egenskaber* ved det danske forhandlingssystem fremhæves som elementer af flexicurity. Således argumenterer Andersen (2005) for, at den danske model, i kraft af strukturen i det kollektive forhandlingssystem, har en form for iboende flexicurity. Han ser de seneste årtiers decentralisering af forhandlingssystemet og den store bredde i overenskomsterne på sektor- og nationalt niveau, som noget der på én gang gør forhandlingssystemet fleksibelt og etablerer en sikkerhed for begge parter. Decentrale forhandlinger er fleksible idet de giver virksomhederne mulighed for at tilpasse aftalerne og lave trade-offs i henhold til de lokale behov – både medarbejdernes og virksomhedens – mens der ligger en sikkerhed i at aftalerne kan opsiges med kort varsel såfremt den ene part ønsker det. Den tryghed der ligger i at kunne opsige aftalen inciterer endvidere til et mere 'modigt' og fleksibelt valg fra de lokale aktørers side. De brede aftaler mellem parter på sektor- og nationalt niveau, der går på tværs af politikområder og kombinerer elementer fra de enkelte områder, er med til at åbne muligheder for trade-offs mellem forskellige interesser på arbejdsmarkedet, og de øger dermed sandsynligheden

for en fornuftig balance mellem fleksibilitet og sikkerhed (ibid:75-77). Pedersen (1993) har i sin analyse af Danmark som forhandlingsøkonomi, samme analytiske pointe (ibid:294), om end han ikke anvender begrebet flexicurity.

Ud over strukturelle egenskaber ved forhandlingssystemet, peger flere forskere også på nogle kulturelle træk ved den danske arbejdsmarkedsmodel, som kan antages på én gang at skabe fleksibilitet og sikkerhed. Det er bl.a. antagelsen hos Andersen & Mailand (2005), at medarbejderne, i kraft af god dialog på den enkelte virksomhed og tillidsrelationer mellem medarbejdere og ledelse, har en større oplevet sikkerhed end de egentlig kunne have grund til med de relativt lempelige afskedigelsesregler. De henviser til at i gennemsnit 70 procent af lønmodtagere i OECD-lande erklærer sig 'meget uenige' i at 'mit job er sikkert', mens kun 44 procent af de danske lønmodtagere har dette synspunkt, på trods af at den relativt liberale danske regulering (ibid:79). Om denne sammenhæng har noget på sig, er ikke fuldstændigt klart. Arbejdsløshed og økonomiske konjunkturer kan meget vel formodes at spille en større rolle. Ikke desto mindre er antagelsen om, at tillid giver tryghed og en oplevet sikkerhed, der kan bane vejen for et mere fleksibelt arbejdsmarked, meget plausibel. Ilsøe (2006) peger også på tillid som en faktor for flexicurity. I hendes studie af flexicurity på danske og tyske virksomheder har nogle danske virksomheder valgt at spare et mellemlederniveau væk og i stedet lade medarbejderne selv styre arbejdstiden. Tilrettelæggelse af arbejdstid er således baseret på tillid frem for kontrol, hvilket sparer virksomheden for en masse administration og overordnet bidrager til kvaliteten i de lokale flexicurity-arrangementer (ibid:5).

I disse analyser peges således på nogle strukturelle og kulturelle karakteristika ved det danske arbejdsmarkedssystem, der på én gang gør det fleksibelt og giver parterne sikkerhed. Det handler altså ikke om *indholdet* af de aftaler og den lovgivning, der er grundlag for hvordan et arbejdsmarked fungerer, men om nogle egenskaber ved selve det system og de relationer, der udvikler dette reguleringsgrundlag.

To udledte dimensioner af flexicurity-begrebet

Det er på baggrund af disse to overordnede fokusfelter inden for flexicurity-forskningen – matrix-modellen og egenskaber ved den danske arbejdsmarkedsmodel – at de to analytiske dimensioner af flexicurity-begrebet udledes. Der arbejdes således med en *indholdsdimension* og en *strukturel-kulturel dimension* af flexicurity. Hvor den forskning der ligger til grund for etableringen af dette skel, for en stor dels vedkommende er konkrete analytiske eksempler, er de analytiske dimensioner der udledes, generelle, abstrakte begreber. Det handler således ikke blot om flexicurity-egenskaber ved *den danske model*, men om strukturel-kulturelle træk *generelt* ved arbejdsmarkedsmodeller, der kan bidrage til flexicurity på arbejdsmarkedet. Flexicurity-begrebet og de analytiske dimensioner defineres nærmere sidst i kapitlet, men først vil de enkelte komponenter i flexicurity-begrebet, *fleksibilitet* og *sikkerhed*, blive diskuteret.

Fleksibilitet

Den multidimensionelle forståelse af fleksibilitet som anvendes i den tidligere omtalte matrix-model, er bl.a. blevet præsenteret af Atkinson (1985) med en

model over *the flexible firm*, og den er siden blevet anvendt i forskellige former tilpasset forskellige analytiske formål. De fire fleksibilitetsformer der er med i Wilthagen et al.'s matrixmodel er således fire typer, som disse forskere har identificeret som relevante i forhold til at beskrive flexicurity-arrangementer på forskellige arbejdsmarkeder, og denne kategorisering er relativt anerkendt som en grundmodel for flexicurity-analyse. Matrixen med de fire fleksibilitetsformer retter sig som sagt mod en analyse af indholdet af flexicurity-arrangementer, dvs. hvilke regler – skrevne og uskrevne – der gør sig gældende på arbejdsmarkedet og som direkte influerer på fleksibiliteten for virksomheder og lønmodtagere. At begrænse fleksibilitetsbegrebet til kun at omfatte den fleksibilitet der således kan identificeres som del af et trade-off, er imidlertid at se bort fra mange former for fleksibilitet på arbejdsmarkedet. Der kan peges på flere former for fleksibilitet som i høj grad bidrager til flexicurity på et arbejdsmarked, men som ikke udgør en del af et trade-off. Det gælder begreber som 'omstillingsparathed', 'tilpasningsevne' og 'fleksibel indstilling' hos medarbejdere. Problemet med disse parametre er, at disse former for fleksibilitet ikke alene er svære at måle, men også dækker over utroligt mange forhold. Ansatte kan fx være fleksibelt indstillede i én henseende, men ikke i en anden, og dermed skal der meget nuancerede analyser til at karakterisere disse forhold.

Når man anvender ordet fleksibilitet, tænker man ikke nødvendigvis over hvor meget forskelligt der kan lægges i dette begreb. Fleksibilitet betyder forskellige ting afhængigt af i hvilken sammenhæng det bruges, men det kan også opfattes forskelligt af forskellige personer i den samme kontekst, fordi disse personer sætter det i relation til deres personlige referencerammer. Dette illustrerer nogle af de analytiske fordele der er ved en socialkonstruktivistisk tilgang hvor det antages, at ting og begreber ikke har en objektiv betydning, men får deres betydning idet den enkelte tager begrebet eller tingen i anvendelse og dermed giver det betydning. Som nævnt i kapitel 2 er det ikke ensbetydende med at det giver mening at tillægge det en hvilken som helst betydning. Der er en fælles socialt konstrueret forståelse af hvad der ligger i et bestemt begreb, og dermed enighed om at visse betydninger er 'gældende'. Jeg skal ikke her gå nærmere ind i denne abstrakte diskussion af begrebers betydning, men det er præcis udtryk for den analytiske konsekvens af det socialkonstruktivistiske perspektiv som ligger til grund for "the cognitive turn" i institutionel analyse, hvor forståelsen af et begreb struktureres af den institutionelle kontekst man befinder sig i.

Sikkerhed

Begrebet sikkerhed har ligesom fleksibilitet mange betydninger. De tre førstnævnte former for sikkerhed der opstilles i matrixen er nogle traditionelle begreber for sikkerhed på arbejdsmarkedet, mens den fjerde type sikkerhed – kombinationssikkerhed – er noget der i den seneste tid er kommet mere og mere opmærksomhed omkring. Denne type sikkerhed kan i realiteten siges at være en form for fleksibilitet, men til medarbejderens fordel. Ligesom arbejdsmarkedet ændrer sig i takt med konjunkturer og strukturer, så ændrer også medarbejderens behov sig med det, og i den forbindelse har medarbejderen naturligvis interesse i at få så meget indflydelse på egen arbejdstid som muligt. Sikkerhed kan i

den forstand være meget langt fra hvad man traditionelt vil forbinde med sikkerhed på arbejdsmarkedet, men netop i kraft af den udvikling, der hele tiden gør sig gældende, må de begreber, der anvendes til at analysere det, også kunne bøjes og tilpasses udviklingen. Man kan tilføje at når fleksibel arbejdstid således kommer til at figurere som en sikkerhed for den ansatte, så er det fordi det i bund og grund handler om medarbejderbehov over for virksomhedsbehov og ikke blot om fleksibilitet og sikkerhed.

Sikkerhed stilles i matrixen alene op som et medarbejderkrav. Dette skyldes ikke mindst at arbejdsgiverne i mange lande, gennem lange perioder, har kunnet vælge og vrage blandt ledige medarbejdere, og at virksomhedernes behov for sikkerhed ikke har fyldt særligt meget på dagsordenen. Men på mange europæiske arbejdsmarkeder er der inden for flere brancher nu stor mangel på arbejdskraft, hvilket gør virksomhederne mere ivrige efter at holde på dygtige medarbejdere, og ikke mindst på medarbejdere som de har brugt resurser på at uddanne. Det er ikke sjældent at virksomheder binder deres medarbejdere med klausuler og hemmeligt indgår aftaler med hinanden om ikke at 'stjæle' hinandens medarbejdere. Dette er naturligvis ikke lovligt, men er efter alt at dømme udbredt praksis i mange brancher. At virksomheder således har behov for sikkerhed, og at de også med deres klausulpraksis kan lægge hindringer i vejen for et mobilt arbejdsmarked, er der slet ikke taget højde for i matrixen, og det vil også være svært på en meningsfuld måde at placere virksomheders behov for sikkerhed i matrixen.

Som tidligere nævnt har matrix-modellen flere begrænsninger. En af dem er, at den kun opererer med fire former for sikkerhed, der kan indgå som potentielle trade-offs i forhandlinger. Flere andre former kunne potentielt inddrages; her kan fx nævnes sikkerhed for ikke at blive syg af sit arbejde, dvs. arbejdsmiljø. Man kan også spørge om uddannelse der må siges til en vis grad at være dækket af "beskæftigessikkerhed", burde have sin egen kategori. At der således kan tilføjes ekstra elementer af sikkerhed til matrixen, vidner om den fare, der med en 4x4-matrix ligger for at låse sig fast og ikke have blik for andre former for sikkerhed eller fleksibilitet der kunne være til stede. Modellen bør derfor være en grundmodel der i analysen kan åbnes for nye former og kombinationer.

Strategier for flexicurity

Mens flexicurity-begrebet oprindeligt blev udviklet som betegnelse for nogle tilsigtede policy-strategier i Nederlandene, anvendes begrebet, som det fremgår, her meget bredt til at karakterisere en balance mellem fleksibilitet og sikkerhed på arbejdsmarkedet der ikke nødvendigvis er tilsigtet, men lige så vel kan være udviklet over lang tid. Når begrebet *strategier* anvendes i analysen, er der således ikke nødvendigvis tale om eksplicite og bevidste strategier, men om strategiske aktører der handler inden for de givne institutionelle rammer. Betegnelsen strategier anvendes i denne institutionsanalytiske forståelse, hvor strategier ikke nødvendigvis er rationelle valg der kommer til udtryk som bevidst udtænkte planer, men i lige så høj grad er ubevidste valg der foretages inden for rammerne af de institutionelle strukturer. Når undersøgelsen fokuserer på virksomheders flexicurity-strategier, sigter det således ikke til konkrete planer der ligger i direktørens skuffe, men til mere eller mindre bevidste valg af former for sikker-

hed og fleksibilitet der anvendes på virksomheden, og til relationer mellem parterne der ligeledes kan bidrage til balancen mellem fleksibilitet og sikkerhed. Dermed kan der også være tale om både eksplicit nedskrevne politikker og om uformel praksis. Valget af begrebet strategier afspejler den institutionsanalytiske tilgang og er med til at understrege at de former for fleksibilitet og sikkerhed der gør sig gældende på en virksomhed, er et resultat af nogle mere eller mindre bevidste valg der i en vis udstrækning er påvirket af de institutionelle rammer.

Kapitel 5 Opsamling og præcisering af problemstillinger

I de foregående kapitler er de teoretiske og analytiske begreber blevet præsenteret og diskuteret. I dette kapitel samles der op på disse diskussioner med præcisering af definitioner af de centrale begreber, hvordan de forholder sig til hinanden og ikke mindst hvordan de anvendes i den efterfølgende analyse. Endvidere samles der op sidst i kapitlet med en spidsformulering af to centrale teser i projektet.

Analytisk design og operationalisering af begreberne

Det grundlæggende spørgsmål i dette projekt er hvorvidt der kan identificeres en sammenhæng mellem de to virksomheders flexicity-strategier og de institutionelle rammer, som virksomhederne agerer indenfor. Formålet med at analysere denne sammenhæng er grundlæggende at søge en bedre forståelse af hvad det er for forhold, der gør et arbejdsmarked fleksibelt uden at det går ud over de ansattes oplevelse af tryghed.

Analysen består af to dele der knytter an til hver af de to underspørgsmål i problemformuleringen. Således analyseres i analysens første del de to virksomheders flexicity-strategier, hvorefter de i anden del sættes ind i en institutionel kontekst, og spørgsmålet om institutionernes betydning analyseres. Analysens to dele struktureres af flexicity-begrebets to analytiske dimensioner. Flexicity-strategierne analyseres således både med fokus på de komplementære arrangementer af fleksibilitet og sikkerhed der er etableret på virksomheden, og med fokus på den sociale dialog og forholdet mellem faglige repræsentanter og ledelse på virksomheden.

Analysen af virksomhedernes flexicity-strategier tager udgangspunkt i deres brug af arbejdstidsfleksibilitet og i forhandlingen af fleksibel arbejdstid mellem medarbejdere og ledelse, men analysen vil også omhandle andre fleksibilitetsformer og dermed mere bredt karakterisere virksomhedernes flexicity-strategier. Studiet tager form af et kvalitativt casestudie, hvor de to virksomheder udgør studiets undersøgelsesenheder. Undersøgelsesenhederne er mere specifikt afgrænset til det enkelte produktionssted⁹ og omfatter endvidere kun produktionsmedarbejdere.

Flexicity på virksomhedsniveau

Operationaliseringen af flexicity-begrebet er struktureret omkring den analytiske skelnen mellem to dimensioner i begrebet. For det første en indholdsdimension, hvor elementer af fleksibilitet og sikkerhed i virksomhedernes lokale aftaler og praksis indgår som trade-offs eller i en positiv og indbyrdes forstærkende relation. For det andet den strukturel-kulturelle dimension, dvs. egenskaber ved selve IR-systemet der bidrager til flexicity, hvilket på virksomhedsniveau vil sige egenskaber ved de lokale forhandlinger og relationen mellem faglige repræsentanter og ledelse.

⁹ Begge virksomheder er del af større koncerner med produktionssteder mange steder i verden, men det er på det enkelte produktionssted, at arbejdstidsaftalerne forhandles, og det er derfor det der er valgt som undersøgelsesenhed.

Analysen på virksomhedsniveau har dermed to empiriske genstandsfelter:

- for det første lokale aftaler og praksis for fleksibilitet og sikkerhed
- for det andet forhandlingerne og forholdet mellem de sociale parter på virksomheden

Indholdsdimensionen

Den indholdsmæssige dimension af flexicurity bygger som nævnt på matrixmodel-tanken, hvor elementer af fleksibilitet og sikkerhed kan identificeres, sædvanligvis som trade-offs eller som plussum-aftaler i forskellige kombinationer. Det handler om at se på konkrete aftaler og omstændighederne omkring deres tilblivelse i et flexicurity-perspektiv, dvs. med fokus på balancen mellem virksomhedernes fleksibilitetsstrategier og sikkerhedsstrategier. Denne analytiske tilgang bygger på den tidligere omtalte matrix-model, der opererer med fire former for fleksibilitet – ekstern numerisk, intern numerisk, funktionel fleksibilitet og lønfleksibilitet – og fire former for sikkerhed – jobsikkerhed, beskæftigelsessikkerhed, indkomstsikkerhed og kombinationssikkerhed – men udover de former for fleksibilitet og sikkerhed som den traditionelle model arbejder med, åbnes der op for nye former og kombinationer. Denne del af analysen har altså et åbent antal parametre i spil, men med udgangspunkt i de otte parametre i grundmodellen. En svaghed ved modellen er, som det blev omtalt i et tidligere afsnit, at det er meget svært at måle hvorvidt graden af fleksibilitet og graden af sikkerhed 'går op'. Efter som de to ikke måles i samme målestok – og endvidere kan opleves meget forskelligt – er det udelukkende et vurderings spørgsmål fra medarbejdernes og ledelsens side hvorvidt der opleves at være balance. Det er ikke sikkert at alle medarbejdere er enige i, at den sikkerhed der blev vundet i en konkret aftale er lige så meget værd som den fleksibilitet der blev indvilliget i. Samtidig kan den sikkerhed som flertallet af medarbejdere ønsker som en beskyttelse, opleves som en begrænsning for et mindretal af medarbejderne. Men andre ord er medarbejdergruppen ikke homogen og har ikke nødvendigvis de samme behov.

Den strukturel-kulturelle dimension

Den strukturel-kulturelle dimension i virksomhedernes flexicurity-strategier henviser til nogle egenskaber ved relationerne mellem de lokale parter. Det er som sagt antagelsen at nogle former for relationer i højere grad end andre kan bidrage til flexicurity på et arbejdsmarked. Relationerne mellem parterne på virksomhederne analyseres således i et flexicurity-perspektiv, hvor relationer der genererer balancerede aftaler, og særligt plussum-aftaler, kan siges at bidrage til flexicurity. Relationerne analyseres med udgangspunkt i Huzzards et al. (2001) begreber om bokse- og dansestrategier for social dialog, og parternes strategier for social dialog analyseres således som flexicurity-strategier. Der analyseres på de fire parametre: *handling*er der er karakteristiske for oppositions- hhv. samarbejdsorienterede arbejdsmarkedsrelationer, typiske *arenaer* for relationen, *kulturelle* aspekter af relationen og parternes *identitetsopfattelse*, der på baggrund af Huzzard et al. er beskrevet i kapitel 3. Disse parametre bruges til at karakterisere de lokale strategier for social dialog, hvis egenskaber diskuteres i en flexicurity-sammenhæng.

Det institutionelle niveau

Det institutionsbegreb der anvendes her, lægger sig umiddelbart op ad den ovenfor beskrevne forståelse af institutioner i Varieties of Capitalism (Hall & Soskice, 2001), hvor institutioner ses som ”et sæt regler, formelle eller uformelle, som aktører generelt følger af normative, kognitive eller materielle grunde”, og hvor opfattelsen af kultur som en fælles forståelse og ’mulige strategier for handling’ er grundlæggende. Hvor Hall & Soskice således bredt inddrager regulative, normative og kognitive aspekter i deres institutionsforståelse, sonder de ikke analytisk mellem de enkelte dimensioner. En sådan sondring forekommer imidlertid hensigtsmæssig i forhold til at skærpe det analytiske fokus, og derfor trækkes der i analysen på det analytiske skel mellem regulative, normative og kognitive dimensioner i institutioner som Scott – jf. kapitel 2 – udleder. Særligt lægges der vægt på den kognitive dimension, hvor handlinger og valg foretages på baggrund af en forståelse af hvad der opleves som mest ’naturligt’ og ’rigtigt’ i situationen, hvilket som tidligere nævnt afhænger af hvilke ’betydnings-systemer’ man trækker på.

Med det institutionsteoretiske perspektiv er det formålet at belyse en mulig sammenhæng mellem virksomheders flexicurity-strategier og de institutionelle rammer som virksomhederne agerer indenfor. Det er grundlæggende et spørgsmål om i hvilket omfang de institutionelle rammer har betydning for virksomhedernes strategiske valg, med andre ord: er ét valg mere sandsynligt end et andet inden for et givet system, eller må virksomhedernes valg betragtes som uafhængige af det institutionelle system? Varieties of Capitalism-teorien definerer fem sfærer som virksomheder agerer indenfor, men analysen begrænses som nævnt til at fokusere på sfæren for arbejdsmarkedsforhold. De fem sfærer i Varieties of Capitalism er imidlertid ikke fuldstændigt adskilte. Der er relationer mellem alle sfærer; de griber ind i hinanden og forudsætter hinanden – jævnfør begrebet om institutionel komplementaritet – og derfor vil analysen også bevæge sig ind over virksomhedens strategier inden for andre sfærer – primært sfæren for uddannelse og kompetence – ikke mindst i kraft af flexicurity-begrebets komplementære karakter. Beskrivelsen af det institutionelle system i kapitel 6 begrænser sig imidlertid til arbejdsmarkedsforholdene, og der vil endvidere i denne beskrivelse være fokus på to områder: regulering af arbejdstid og forholdet mellem parterne på arbejdsmarkedet. Disse to områder afspejler de to dimensioner i flexicurity-begrebet. Den nationale regulering af arbejdstid er de formelle, institutionelle rammer for brug af arbejdstid på virksomhedsniveau, og dermed en del af de institutionelle rammer for den indholdsmæssige dimension af flexicurity-strategierne, mens forholdet mellem parterne på nationalt niveau er en del af de institutionelle rammer for den kulturel-strukturelle dimension af strategierne.

Det er ikke muligt udtømmende at redegøre for alle dimensioner af disse institutioner, og særligt svært er det nuanceret at definere og beskrive institutionernes kulturelle og normative dimensioner. Mens reguleringen af arbejdstid i lovgivning og overenskomster giver relativt klare regulative rammer for handling, så er det mindre klart hvilke kulturelle og normative institutioner der dominerer feltet. Diskurserne i debatten kan tegne et tilnærmet billede af disse

dimensioner, og derfor vil beskrivelsen af institutioner omkring arbejdstid, ud over en beskrivelse af den konkrete regulering på området, også indeholde en beskrivelse af debatten om fleksibilitet, der kan tegne konturerne af rammerne for hvad man kan kalde kulturelle og normative institutioner for fleksibilitet på arbejdsmarkedet.

Det andet institutionelle område der er fokus på i beskrivelserne i kapitel 6, er de nationale institutioner for den sociale dialog i de to lande. Her beskrives strukturen i forhandlingssystemet, relationerne mellem parterne, og historiske og kulturelle traditioner i forholdet.

Opsamling

For at samle op på de foregående kapitlers diskussion, afrundes præsentationen af teori og begreber med en spidsformulering af nogle af de teser, der er lagt op til undervejs. Der er to grundlæggende teser, der danner fundamentet for formuleringen af projektets problemstilling. For det første:

Ikke blot formelle institutioner i form af love, regler og organisatoriske strukturer, men også uformelle institutioner i form af kulturelle, sociale og politiske traditioner, uformelle strukturer og fælles overbevisninger, kan bidrage til mere eller mindre flexicurity på et arbejdsmarked. En fleksibel indstilling hos medarbejdere og virksomheder er mindst lige så afgørende for et fleksibelt arbejdsmarked som fleksibel lovgivning.

For det andet:

Tryghed giver fleksibilitet, og tillid skaber tryghed. Derfor er tillid mellem parterne på arbejdsmarkedet i høj grad med til at skabe et fleksibelt arbejdsmarked. Strategier for social dialog baseret på konflikt hæmmer således flexicurity, mens strategier baseret på konsensus fremmer det.

Med fokus på flexicurity-strategiernes forankring i det institutionelle miljø, lægger formuleringen af den valgte problemstilling endvidere op til besvarelsen af et centralt, bagvedliggende spørgsmål: Er det muligt at eksportere den danske flexicurity-model til andre lande? Dette spørgsmål vil blive taget op i konklusionen og vurderet på baggrund af analysens konklusioner.

Kapitel 6 Sfæren for arbejdsmarkedsrelationer

Den franske arbejdsmarkedsmodel

Det franske arbejdsmarked er stort set på alle områder reguleret via lovgivning. Det er arketyper på et etatistisk regime hvor staten sikrer individet rettigheder og beskyttelse via lovgivning, og også det kollektive forhandlingssystem er understøttet af lovgivning. Den lovsikrede beskyttelse af ansatte der arbejder på tidsubegrænsede kontrakter (de såkaldte CDI), gør det både besværligt og dyrt for virksomheder at afskedige medarbejdere. Der har derfor de seneste årtier været stadig stigende brug af tidsbegrænsede kontrakter (de såkaldte CDD) og vikarer (intérimaires) der giver virksomhederne mulighed for at tilpasse antallet af medarbejdere i forbindelse med udsving i efterspørgslen. Ud over at vikarer og medarbejdere på CDD ikke er sikret langvarig ansættelse, har de heller ikke adgang til mange af de samme goder som de fastansatte, og den stigende brug af denne type ansættelser (emplois précaires – usikre ansættelser) har medført en skarp opdeling af det franske arbejdsmarked i de sikre insidere og de usikre outsiders (Goetschy, 2001:376). Ifølge Goetschy fokuserer arbejdsgivere i høj grad på ekstern fleksibilitet frem for intern (ibid.). Den gode beskyttelse i de tidsubegrænsede ansættelser, som trods alt er de mest almindelige, resulterer i en relativt lav mobilitet på arbejdsmarkedet, dvs. ansatte bliver i gennemsnit længere tid hos den samme arbejdsgiver og skifter sjældnere job (OECD, 2006).

Selv om det franske arbejdsmarked stadig karakteriseres som uflexibelt og rigidt (se fx. OECD, 2004), så har reformer de seneste år givet virksomhederne bedre muligheder for at skabe fleksibilitet, både ekstern og intern. Lønmodtagernes kamp for at bevare den høje sikkerhed i ansættelsen har imidlertid resulteret i at fleksibiliteten er meget skævt fordelt med en skarp opdeling i insidere og outsiders. Der er kommet en stærk stigning i anvendelsen af korttidskontrakter og vikaransættelser til at regulere eksternt, og de ansatte på disse kontrakter er stillet langt dårligere end de ansatte på ubegrænsede kontrakter. De får fx ikke samme muligheder for efteruddannelse, pension etc. (Galtier & Gautié, 2002:106-7), og det er i sagens natur altid dem der ryger først ud når der er nedskæringer af personalet. Dermed er der mulighed for fleksibilitet, men det er på bekostning af en særligt udsat gruppe.

Forhandlingssystemet, de sociale parter og virksomhedsrepræsentationen

Det franske kollektive forhandlingssystem er formet af lovgivning primært fra 1919 og frem. I 1936 blev der etableret et varigt system baseret på sektorniveauet, og samtidig etableredes også udvidelsesproceduren (erga omnes) der giver beskæftigelsesministeren mulighed for, via lovgivning, at gøre en kollektiv overenskomst bindende for alle arbejdsgivere i en given industri, uanset om de er medlem af en organisation. Siden har systemet udviklet sig og er i dag struktureret omkring de tre niveauer: multi-sektor, sektor og virksomhedsniveau (Goetschy, 2001:378-9). Forhandlingssystemet står i dag for ca. 20 procent af reguleringen, men der gøres mange forsøg på at etablere stærkere relationer mellem parterne, så de kan overtage en større del, helt uafhængigt af staten (Gautier-Sauvagnac, 2006).

Den centrale styring af det franske arbejdsmarked har, lige som de øvrige europæiske arbejdsmarkeder, de senere år været udsat for et stærkt pres for større fleksibilitet og øget decentralisering. Der har siden 1980'erne været lagt mere ud til forhandling på virksomhedsniveauet, bl.a. områder som løn og arbejdstid. Det er en udvikling, der som i alle andre lande skaber bekymringer blandt lønmodtagerne. Det er klart at der er fordele i at virksomhederne – i samarbejde med deres ansatte – i højere grad selv kan tilpasse aftalerne til deres behov, men samtidig stiller det store krav til de lokale medarbejderrepræsentanter som forhandlere, om at de kan modstå presset fra arbejdsgiverne og gennemføre balancerede aftaler.

Den franske fagbevægelse er opdelt på baggrund af ideologiske og politiske skel og har historisk set været præget af splittelse og interne kampe. Der er i dag fem anerkendte fagforeninger: CFDT, CGT, CFTC, CGT-FO og CFE-CGC. Sidstnævnte organiserer kun ledere og akademikere og er derfor lidt for sig, men de øvrige fagforeninger kan potentielt set organisere alle, og de er derfor i uophørlig kamp om medlemmerne. Fagforeningerne er som nævnt i høj grad politisk og ideologisk baseret, hvor CGT er kommunistisk, marxistisk orienteret, CFDT er socialistisk¹⁰ orienteret, FO er erklæret politisk uafhængig (dog socialistisk orienteret) og CFTC katolsk baseret. De franske fagforeninger er kendetegnet ved svage formelle og organisatoriske strukturer; andelen af arbejdspladser hvor fagbevægelsen er repræsenteret, falder, og det samme gør antallet af fagfolk i virksomhedskomiteerne, CE (Goetschy, 2001:360-7).

Selv om fagforeningsrepræsentation på virksomhederne er faldende, er det – på virksomheder med mere end 50 ansatte, hvor de har lovsikret ret til repræsentation (Tchobanian, 1995:116) – stadig mere reglen end undtagelsen, at der er faglig repræsentation (DARES, 2005). Men en faglig repræsentant på en virksomhed kan være helt alene uden medlemmer og er alligevel anerkendt og har ret til at underskrive aftaler på vegne af alle medarbejdere (Goetschy, 2001:360; Bruhnes, 2006). På virksomheder med mere end 10 ansatte skal der vælges personalerepræsentanter, DP, der vælges blandt hele personalet, og på virksomheder over 50 ansatte skal der tillige vælges repræsentanter til virksomhedskomiteen (CE). Virksomhedskomiteen råder over midler til sociale og kulturelle aktiviteter, er med til at forhandle aftaler om fx overskudsdeling og har krav på information om virksomhedens organisering, ledelse og generelle udvikling. Også personalerepræsentanter er repræsenteret i virksomhedskomiteen, ikke kun faglige repræsentanter (Tchobanian, 1995:117).

Den franske fagbevægelse er meget konfliktorienteret. I Frankrig har man en lovsikret ret til strejke, og arbejdsmarkedet er ofte ramt af konflikter og arbejdsnedlæggelser. Det skyldes ikke stor opbakning til fagbevægelsen i Frankrig. Tilslutningen til de franske fagforeninger er den laveste i Europa med et gennemsnit på 8-9 procent der er medlem af en fagforening, og kun 5 procent i den private sektor, og ligeledes arbejdsgiverforeningerne har meget en meget lav tilslutning (Askenazy, 2006).

Der har de seneste år været stærkt politisk fokus på at styrke de sociale parter og forhandlingssystemet bl.a. med inspiration fra de nordiske lande hvor parterne i stor udstrækning selv former arbejdsmarkedsreguleringen, og hvor

¹⁰ Det franske socialistparti (PS) kan sammenlignes med de danske Socialdemokrater

fagforeningerne – trods en faldende tilslutning – stadig har godt tag i arbejderne. Eksperter peger bl.a. på den udvikling, som den nordiske fagbevægelse har gennemgået de senere år fra at være interesseorganisationer til også at være serviceorganisationer, som afgørende for bevarelsen af en stærk position og opbakning (Bruhnes, 2006). Som nævnt er det franske arbejdsmarked i stor udstrækning reguleret via lovgivning, og de sociale parter fungerer dermed kun i mindre udstrækning som forhandlingsorganisationer. Der er ikke noget krav om konsensus eller enighed mellem parterne for at sikre regulering på området, for det er alligevel i sidste ende regeringen og parlamentet der laver lovgivningen. Dermed er det vigtigere at skabe et stærkt politisk pres for at få sin egen dagsorden igennem end at søge at nå til enighed om kompromisløsninger. De franske fagforeninger fungerer dermed stadig i høj grad som kamporganisationer der forsvarer klassekampen, og ligeledes har også de franske arbejdsgivere en meget konfronterende indstilling. Som en virksomhedsinspektør¹¹ i regionen Ardèche siger i et interview: ”*En god forhandling kan kun finde sted i en konfliktsituation*” (No. 9:4). Relationen mellem de sociale parter er således mere fjendtlig end venskabelig, og ifølge en af de mange regeringsrapporter om problemet (Chertier, 2006) opretholdes positionerne af en ond cirkel, hvor organisationerne ikke får tildelt ansvar, fordi de ikke vurderes at være stærke nok til at bære det. Det resulterer i at de ikke får den anerkendelse der skal til i befolkningens øjne, og fritager dem fra forpligtelsen til at lave aftaler (ibid:15). Staten spiller således en afgørende rolle, idet den med sin *erga omnes* lovgivning der beskytter den individuelle arbejder, har undermineret fagforeningernes rolle (Goetschy, 2001:358). Fagforeningerne vurderer tilsyneladende at de i den nuværende situation får mere ud af den konfronterende kurs, og formanden for den kommunistisk orienterede fagforening CGT, Bernard Thibault, har på en forespørgsel afvist, at den skandinaviske vej mod serviceorganisationer var den rigtige vej for den franske fagbevægelse. Her er det nødvendigt at bevare kampmentaliteten (Thibault, 2006). Det bliver debatteret hvorvidt obligatorisk medlemskab af fagforening er en mulig vej til at sikre organisationernes styrke og ansvarlighed, og både den socialistiske præsidentkandidat Segolène Royal og den borgerlige Nicolas Sarkozy har foreslået dette som en mulig løsning (France Europe Express, 2006). Der er altså stor politisk vilje til at forbedre forhandlingssystemet, og den nuværende præsident, Jacques Chirac har flere gange opfordret de sociale parter til at komme ud af konflikt-ånden og ind i forhandlings-ånden (fx France5, 2006). Den franske lov om 35 timer er et led i dette forsøg på at styrke udviklingen mod mere forhandling og stærkere sociale parter.

Regulering af arbejdstid i Frankrig

Indførelsen af 35 timers arbejdsuge i Frankrig har i årevis været på den politiske dagsorden. Nedsættelsen af den generelle ugentlige arbejdstid var en del af venstrefløjens program for at skabe flere arbejdspladser, og i 1996 kom den første

¹¹ Virksomhedsinspektøren er ansat af staten til at sikre at lovgivningen overholdes ude på virksomhederne. Fungerer bl.a. som rådgiver, ikke mindst for fagforenings- og medarbejderrepræsentanter på virksomhederne.

lovgivning på området, Robien-loven¹², der tilbød en kraftig reduktion i de sociale bidrag for virksomheder, der reducerede den ugentlige arbejdstid med 10 procent og tilsvarende øgede arbejdsstyrken med 10 procent. Den efterfølgende lov, Aubry-loven, kom i to omgange, hvor den første (Aubry I gennemført i 1998) skulle gøde jorden for de kommende tiltag med information af arbejdsgivere og lønmodtagere, og samtidig blev virksomhederne med økonomiske incitamenter tilskyndet til at foregribe ændringerne ved at forhandle aftaler om nedsættelse af arbejdstiden til 35 timer på plads inden 2000. I 2000 blev anden del af lovgivning gennemført (Aubry II), der fastsatte den ugentlige arbejdstid til 35 timer eller 1600 timer på årsbasis (Dewettinck et al., 2006:55-6).

Ud over en nedsættelse af arbejdstiden blev der med lovgivningen også indført større mulighed for fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden, således at arbejdstiden beregnes på årsbasis med en gennemsnitlige ugentlige arbejdstid 35 timer eller 1607¹³ timer om året (Entreprise-et-droit.com, 2006). I den sektoroverenskomst som Metalindustrien (La Métallurgie) har forhandlet på baggrund af lovgivningen, gælder at virksomhederne bør åbne forhandlinger med fagforeningerne med henblik på en aftale om at beregne timerne på årsbasis, men hvis ikke det lykkes at nå frem til en aftale, kan virksomhederne nøjes med at konsultere personalet. Den daglige arbejdstid må ikke overstige 10 timer og den ugentlige arbejdstid må ikke overstige 48 timer og 42 timer i gennemsnit over en periode på 12 uger, hvis ikke der er vedtaget en undtagelsesbestemmelse i en virksomhedsaftale (EIRO, 1998a). Med den seneste overenskomst (i Metalindustrien) er den maksimale grænse for overarbejde blevet hævet til 220 timer om året (EIRO, 2006).

Lovgivningen om 35 timer havde som nævnt det sekundære formål at styrke topartsforhandlingerne og de sociale parterers rolle. Incitamenterne i Aubry I-loven der blev ledsaget af tilbud om vejledning og støtte i forhandlingerne, førte til at rigtig mange virksomheder forhandlede aftaler på plads. Også på sektorniveauet lykkedes det at etablere aftaler, og det vurderes generelt at forhandlingspraksis har fået et løft (jf. EIRO, 2001).

Fleksibilitet og flexicurity i den franske debat

Fronterne er trukket skarpt op på det franske arbejdsmarked; det gælder ikke mindst debatten om fleksibilitet hvor fagforeningerne op gennem 1980erne og 1990erne med næb og klør har kæmpet imod det stigende brug af fleksibel arbejdstid, korttidskontrakter, vikarbureauer etc., mens virksomhederne har beklaget sig over de manglende muligheder for at tilpasse produktionen til efterspørgslen. Der er dog sket en udvikling i fagforeningernes indstilling mod en større tilbøjelighed til at acceptere fleksibilitet når det er genstand for forhandling (Ozaki, 1999:99). Der er desuden forskel på indstillingen i de nationale fagforeninger og faglige repræsentanter ude på virksomhederne hvor lokale repræsentanter ofte er mere villige til at samarbejde og acceptere fleksibilitet end toppen af fagforeningerne. Faktisk har FO og CGT på lokalt plan lavet flere

¹² La Loi Robien efter Gilles de Robien.

La Loi Aubry efter Martine Aubry.

¹³ Oprindeligt 1600 timer, men i kraft af bestemmelsen om La Journée de Solidarité hvor en feriedag er blevet inddraget så arbejdstagere arbejder én dag gratis til fordel for velgørenhed for de ældre, er der tilføjet de ekstra 7 timer.

fleksibilitetsaftaler end CFDT der ellers på nationalt niveau er mere positive (ibid:110).

Et udtryk for at de skarpe positioner i debatten dog stadig eksisterer er de holdninger som den interviewede virksomhedsinspektør i Ardèche giver udtryk for. Efter hendes mening bør der ikke være nogen som helst form for fleksibilitet på franske virksomheder. Alle ansatte bør omfattes af den beskyttelse der ligger i CDI, og virksomhederne bør i stedet benytte sig af oplagring for imødekomme udsving i efterspørgslen. Endvidere mener hun at Frankrig bør føre en protektionistisk politik, så virksomheder ikke udsættes for den hårde konkurrence fra lande med lave produktionsomkostninger (No. 9:4-7). Denne holdning repræsenterer naturligvis en yderligtgående diskurs, men er et eksempel på at den er en del af den franske debat.

I forbindelse med indførelsen af lovgivningen om 35-timer var der stor debat om den fleksibilitet der samtidig blev åbnet mulighed for. Da Metalindustrien i 1998 forhandlede en aftale på plads, stemte to fagforeninger – CGT og CFDT – imod aftalen med den begrundelse, at den gik imod 'ånden og sigtet' i Aubry-loven, der oprindeligt var bevaring og etablering af nye arbejdspladser (EIRO:1998). Loven om 35 timer er også blevet karakteriseret som en "Trojansk hest for fleksibilitet" af de mere venstreorienterede dele af fagbevægelsen (Unions Syndicales Solidaires, 2003). Loven har imidlertid også mødt heftig modstand blandt arbejdsgiverne, fordi det har givet en stigning i lønomkostninger og endvidere opleves som meget ufleksibel (jf. fx Libération, 2002). Mange analyser (jf. Bunel, 2004b) peger på at de kompensationer der blev givet i form af en nedsættelse af virksomhedernes sociale bidrag, ikke har kunnet gøre det ud for de ekstraudgifter som loven har medført. Bunel (2004b) mener imidlertid at de omkostninger som virksomhederne på kort sigt har til lønninger, opvejes af de gevinster der på længere sigt følger af de reorganiseringer af arbejdet der er etableret i kølvandet på loven. Ifølge hans analyse har flere virksomheder indført fleksibel arbejdstid og brug af funktionel fleksibilitet end det var tilfældet før loven, og det vil gøre disse virksomheder mere konkurrencedygtige og dermed i det lange løb være en gevinst (ibid:51). Således kan 35-timersloven i et flexicurity-perspektiv ses som et større trade-off på nationalt niveau hvor de ansatte, ud over en nedsættelse af arbejdstiden, også får flere jobs, færre fyringer og for de flestes vedkommende en mindre lønstigning i kraft af en bevarelse af status quo af lønnen fra de 39 timer. Virksomhederne får til gengæld mulighed for en mere fleksibel organisering af arbejdet. Som det fremgår har loven ikke desto mindre været genstand for kritik fra begge sider fordi den var enten for fleksibel eller for ufleksibel.

Den danske arbejdsmarkedsmodel

Det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved at det primært reguleres via kollektive overenskomster og kun i mindre udstrækning via lovgivning. Det er et voluntaristisk system¹⁴ hvor de sociale parter står for langt den største del af

¹⁴ Dvs. forhandlingssystemets struktur og funktion er ikke indskrevet i lovgivningen. Parternes aftaler er frivillige og sanktioneres af et særligt fagretligt system med faglige voldgifter og Arbejdsretten – en videreudvikling af Den Faste Voldgiftsret som blev etableret ved det såkaldte Septemberforlig i 1899 – som er afgørende for at sikre fredspigten mellem organisationerne.

reguleringen – 85 procent af lønmodtagere (77 procent i det private, 100 procent i det offentlige) er dækket af overenskomster (Due & Madsen, 2006:95) – primært i form af sektoroverenskomster der fungerer som rammeaftaler for de lokalaftaler der efterfølgende forhandles på virksomhederne. Overenskomsterne løber normalt over en periode på to-tre år, og i denne periode er der fredspligt mellem parterne, dvs. medarbejderne må ikke strejke og arbejdsgiverne må ikke lave lockout. Kun i forbindelse med genforhandling og indgåelse af overenskomster er det tilladt at lave konflikt, og dette sikrer en høj stabilitet og ro på arbejdsmarkedet (ibid:29). På de områder hvor der lovgives på arbejdsmarkedsområdet – fx arbejdsmiljø, aktivering, uddannelse, pension – indgår de sociale parter i forskellige former for trepartsforhandlinger med regeringen, hvor de som interesseorganisationer søger at præge lovgivningen (Mailand, 2006).

Den danske arbejdsmarkedsmodel har gennemgået en udvikling fra stærk centraliseret styring under hovedorganisationernes kontrol til en mere decentral forhandlingsmodel, hvor det er sektororganisationsniveauet der er det overenskomstbærende, men stadig med samordning via hovedorganisationerne. Denne forskydning fra hovedorganisations- til sektororganisationsniveau har også dannet baggrund for en overgang fra overenskomster med præcise, fastlagte regler, til rammeaftaler som parterne på virksomhederne efterfølgende forhandler aftaler indenfor. Det giver virksomhederne mulighed for at forme og tilpasse aftaler efter de lokale behov, men stadig inden for rammerne af en overordnet koordineret aftale. Dette er hvad Due & Madsen (jf. Due & Madsen, 2006; Ilsøe et al. 2006; Due et al., 1993) har betegnet centraliseret decentralisering¹⁵, og de ser det som den måde hvorpå den danske model har formået at tilpasse sig skiftende omstændigheder, uden at modellens primære karakteristika har forandret sig. Der er ikke sket den deregulering som mange har forudsagt vil være konsekvenserne af det større pres på virksomhederne, men hvis den decentrale regulering ikke forudsætter kollektive aftaler mellem de lokale parter, vil decentraliseringen føre i retning af individualisering og deregulering (Ilsøe et al. 2006:5).

Det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved en relativt lempelig regulering af adgangen til at afskedige personale. Når man taler om den frie adgang til afskedigelse og ansættelse i Danmark må man imidlertid ikke glemme, at store dele af danske lønmodtagere er omfattet af forskellige former for beskyttelse i overenskomsterne, ikke mindst inden for den offentlige sektor. Selv om der ikke er beskyttelse i lovgivningen betyder det ikke, at alle medarbejdergrupper på det danske arbejdsmarked kan fyres med ganske kort varsel som det er tilfældet mange steder inden for bl.a. industri og service. Men selv med den beskyttelse der ligger i overenskomsterne, er den samlede jobbeskyttelse i Danmark væsentligt lavere end i mange andre europæiske lande, som det ses af det indeks for beskyttelse i ansættelsen som OECD har udviklet (EPL¹⁶-indeks), hvor også beskyttelsen i de kollektive overenskomster er medregnet (OECD, 2004). Her er Danmark placeret som nummer fem blandt europæiske lande hvad angår fleksibel regulering, mens Frankrig er placeret som nummer 17¹⁷.

¹⁵ Andre forskere bl.a. har brugt betegnelserne koordineret decentralisering eller organiseret decentralisering (jf. antologien Traxler & Crouch (ed.), 1995)

¹⁶ EPL = Employment Protection Legislation

¹⁷ Ud af 21 der er med i opgørelsen.

Forhandlingssystemet, de sociale parter og virksomhedsrepræsentationen

Ud over en høj overenskomstdækning og et meget selvstændigt forhandlingsystem er den danske model også kendetegnet ved stærke organisationer på både lønmodtager- og arbejdsgiverside. Det gælder ikke kun på sektorniveau hvor de bærende overenskomster ligger, men også på virksomhedsniveauet hvor systemet med tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalg er veludbygget og de fleste steder velfungerende, hvilket understøtter implementeringen af sektoroverenskomsterne. Der er imidlertid de seneste år kommet stærkt pres på særligt LO-fagforeningerne bl.a. fordi mange ældre i disse år forlader arbejdsmarkedet, flere uddanner sig ud af LO-fagbevægelsen og over i AC eller FTF, og fagforeningerne har generelt svært ved at overbevise de unge om nødvendigheden af et fagforeningsmedlemskab. Samtidig har de traditionelle fagforeninger fået skarp konkurrence fra nye fagforeninger der tilbyder lavere kontingent. På trods af faldende medlemstal har den danske fagbevægelse stadig en tilslutning på ca. 80 procent af lønmodtagere (Due & Madsen, 2006:94), og dermed er Danmark et af de lande i Europa der har den højeste organiseringsgrad på arbejdsmarkedet (Visser, 2006).

Den danske fagbevægelse er struktureret primært efter faglige og professionelle skel, inklusiv forbund for ufaglærte på tværs af fag og brancher, men på enkelte industrielle områder er der etableret industriforbund (Scheuer, 2001:153-4). Opdelingen i fag (og brancher) har gjort at fagforeningerne har kunnet eksistere relativt problemfrit ved siden af hinanden på virksomhederne og uden at konkurrere om medlemmerne¹⁸. Eftersom forhandlingerne foregår på sektorniveau og kun enkelte sektorer er organiseret i industriforbund, følger forhandlingsstrukturen i mange sektorer ikke fagforeningsstrukturen. Dette er en konsekvens af udviklingen i forhandlingsstrukturen fra hovedorganisationsniveau til sektororganisationsniveau, men frem for at ændre fagforeningsstrukturen, er dette problem løst ved etableringen af forhandlingskarteller inden for de enkelte sektorer (Due & Madsen, 2001).

Et grundlæggende træk ved den danske model er at relationerne mellem parterne er baseret på konsensus frem for konflikt med en gensidig respekt for de forskellige interesser parterne naturligt nok har. Dette må ses som en forudsætning for at et frivilligt aftalesystem kan fungere. Som Due & Madsen (2006) anfører resulterer forhandlingerne, i kraft af denne gensidige respekt, i aftaler der balancerer parternes interesser og samtidig er samfundsøkonomisk forsvarlige (ibid:29).

Regulering af arbejdstid i Danmark

Arbejdstid er i Danmark reguleret primært via overenskomsterne. Der forhandles på sektorniveau en rammeaftale som virksomhederne efterfølgende forhandler lokalaftaler indenfor. Ligesom i Frankrig gælder EU's direktiv om arbejdstid i Danmark, men er her implementeret via overenskomsterne og efter krav fra EU fulgt op af lovgivning til at samle op på de grupper på arbejdsmarkedet der

¹⁸ Undtagelsen for dette er forbundene SiD og KAD der begge organiserede ufaglærte og derfor løbende havde sager kørende om retten til at organisere visse medlemsgrupper. Disse grænsekonflikter er nu løst med fusionen af de to forbund i 2005 til forbundet 3F.

ikke er dækket af overenskomster. Enkelte områder er reguleret via lovgivning, hovedsageligt arbejdsmiljøloven, der fx regulerer bestemmelser om hviletid.

Som nævnt er udviklingen de seneste år gået mod stadig større decentralisering af forhandlingerne, en udvikling som arbejdsgiverne har presset på for i mange år. Der blev således i 2000 på Industriens område åbnet mulighed for at man på virksomhederne kunne lave aftaler der lå uden for overenskomsten, under forudsætning af at de blev godkendt af de overenskomstansvarlige organisationer. Med fornyelsen af overenskomsten i 2004 blev der for første gang indført mulighed for på udvalgte områder – deriblandt arbejdstid – at indgå aftaler der afviger fra overenskomsten (selvfølgelig inden for rammerne af gældende relevant lovgivning) blot med pligt til at *informere* organisationerne (Industriens Overenskomst, 2004-07:§50). Aftalerne kan som alle andre lokalaftaler opsiges fra begge sider med 2 måneders varsel (jf. *ibid*:§8), og der er dermed incitament for at skabe balancerede aftaler så de holder længst muligt. Ordningen var i overenskomstperioden 2004-07 en forsøgsordning men blev med indgåelsen af den nye overenskomst i foråret 2007 gjort permanent.

I Industriens Overenskomst er den normale arbejdstid fastsat til 37 timer om ugen i gennemsnit over en periode på op til 12 måneder. Inden for disse rammer fastlægger de lokale parter de varierende ugentlige arbejdstider, dog under hensyntagen til reglerne fra arbejdstidsdirektivet der siger at den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid inkl. overarbejde inden for en 4 måneders periode ikke kan overstige 48 timer (*ibid*:§9 & §16). Derudover regulerer overenskomsten bl.a. bestemmelser om weekendarbejde, holddrift, overarbejdsbetaling, varsling af overarbejde mv. (*ibid*:§9).

Den 37 timers arbejdsuge gælder alle overenskomstområder og har været gældende siden 1987. Der har ikke siden været debat om længden af arbejdstiden som det har været tilfældet i andre EU-lande med krav om en kortere arbejdsuge, men udelukkende om fleksible arbejdstider. Der har været regler om fleksibel arbejdstid siden 1967 som siden er blevet udbygget, og en afgørende ændring kom i 1995 hvor man blev enige om at udvide den gældende referencerperiode for beregning af arbejdstiden fra 6 uger til 6 måneder under forudsætning af lokal enighed, hvilket allerede i 1998 blev udvidet til 12 måneder (Andersen & Mailand, 2005:17). Det blev dermed muligt at beregne de 37 timer som et gennemsnit over en langt større periode, hvilket gav mulighed for bedre tilpasning til fx sæsonrelaterede udsving i efterspørgslen.

Fleksibilitet og flexicurity i den danske debat

Spørgsmålet om fleksibilitet på arbejdsmarkedet har i Danmark ikke givet anledning til den samme voldsomme debat som det har været tilfældet i Frankrig og andre europæiske lande. Tværtimod er der tilsyneladende en anerkendelse fra de faglige organisationers side af virksomhedernes behov for fleksibilitet, mens arbejdsgiverorganisationerne samtidig tilkendegiver at de muligheder for fleksibilitet der er på det danske arbejdsmarked, i det store hele er tilstrækkelige (jf. fx Andersen & Mailand, 2005). I en artikel i ugebrevet A4 vurderer faglige repræsentanter fra vægtige danske virksomheder, at den fleksibilitet og omstillingsparathed der kendetegner danske lønmodtagere, virker som et værn mod lønpres og forlængelse af arbejdstiden, og derfor overvejende er en fordel for medarbejderne. En mere fleksibel og effektiv organisering af arbejdet og ar-

bejdstiden kan i stor udstrækning konkurrere med lave lønninger i andre dele af verden (Ugebrevet A4, 2004). At virksomhedernes behov for fleksibilitet anerkendes er ikke ensbetydende med at der ikke er fokus på de konsekvenser som fleksible arbejdstider har for familieliv og fritid (ibid.). Der er inden for LO-fagbevægelsen stor opmærksomhed om dette problem, men frem for som en modstand mod fleksible arbejdstider, kommer det i højere grad til udtryk som et ønske om fleksibilitet for den ansatte (jf. fx www.dk-arbejdsmarked.dk, 2007; Ugebrevet A4, 2006).

Den danske LO-fagbevægelse er ligesom arbejdsgiverne meget tilfredse med den danske flexicurity-model (jf. LO, 2002; Jensen & Larsen, 2005). Der gives dermed udtryk for en generel forståelse for virksomhedernes behov for fleksibilitet og endvidere anerkendelse af at det er afgørende for at bevare arbejdspladser. LO's formand Hans Jensen understreger imidlertid at forudsætningen for denne accept af fleksibilitet netop er, at der er et socialt sikringssystem der garanterer arbejdsløse en indkomstkompensation (LO, 2002).

Kapitel 7 De to virksomheder

Virksomheden EntreFrance

Virksomheden EntreFrance er beliggende i regionen Ardèche i det sydlige Frankrig og producerer fritidskøretøjer som campingvogne og mobile homes. Fabrikken i Ardèche beskæftiger ca. 880 medarbejdere, hvoraf ca. 630¹⁹ er ufaglærte ansat i produktionen. Virksomheden er startet op som en fransk familievirksomhed og har gennem årene ekspanderet, bl.a. gennem opkøb af konkurrenter, og er nu en del af en større koncern med produktion i mange dele af verden. Virksomheden er grundlagt i 1945 og har gennem årene produceret forskelligt campingudstyr, ind til den i 1968 begyndte at producere fritidskøretøjer. Fabrikken i Ardèche er fra 1974 og flere af de ansatte har været med fra start. EntreFrance er den største producent af fritidskøretøjer i Europa og sælger primært til det europæiske marked. Virksomheden nyder i disse år godt af det generelle opsving i Europa og det stigende forbrug af fritid og har i de senere år udvidet produktionen og antallet af medarbejdere på fabrikken i Ardèche betragteligt.

Brug af arbejdstidsfleksibilitet på virksomheden

Den ugentlige arbejdstid på EntreFrance er på gennemsnitligt 35 timer som loven forskriver, og der er forhandlet en aftale (i 2000) der indebærer en vis variation over året. Produktionen er sæsonpræget, eftersom salget af campingvogne og autocampere er højere i foråret end i efteråret, og der er derfor uger med højere produktion (40 timer) og uger med lavere produktion (35 timer), enkelte uger med kun tre arbejdsdage (ca. 26 timer) og en uge i forsommeren hvor hele produktionen lukker ned. Arbejdstiden er tilrettelagt således at den afvikles over ugens fire første dage, og 12-15 gange om året arbejdes der også fredag formiddag. Fredag formiddage ligger ofte i starten af året fordi det er der, der produceres til forårssalget. Der er endvidere en mindre gruppe der arbejder i ottetimers skifteholddrift morgen og eftermiddag og et nathold der udelukkende arbejder om natten. Disse medarbejdere følger en plan med 32 timersuger og 40 timersuger og har også ligeledes en friuge i forsommeren. Hele året planlægges i slutningen af det forudgående år, og hvis der skal foretages ændringer skal det godkendes i Virksomhedskomiteéen (Comité d'Entreprise) (No. 1:1-3; Accord RTT, 2000).

Virksomheden har også forhandlet en såkaldt Compte Epargne Temps, dvs. en timekonto, hvor timer kan spares op gennem et helt arbejdsliv og bruges når medarbejderen ønsker det. Timekontoen er ifølge ledelsesrepræsentanten etableret for at tilskynde medarbejdere til at tage flere overarbejdstimer og giver medarbejderen valget mellem at få udbetalt overarbejdsbetalingen eller spare den op til afspadsring. Han mener medarbejderne i højere grad ønsker fritid end penge, og at aftalen derfor gør det mere attraktivt at tage overarbejde (No. 2:1-4). Det er CFDT der har foreslået indførelsen af timekontoen ud fra den politiske grundtanke, at individet har forskellige behov gennem livet, og dermed har inte-

¹⁹ Tallet er fra 2005, hvor det samlede antal medarbejdere lå på 801, og er derfor sandsynligvis noget større i dag.

resse i livslang fleksibilitet (No. 4a:15). Også FO betegner timekontoen som noget der tjener alle parter (No. 5:12).

Regulering af overarbejde i arbejdstidsaftalen er strammere end lovgivningen foreskriver. Hvor det ifølge loven er muligt at påbyde op til 130 timers overarbejde om året pr. medarbejder, er det i lokalaftalen begrænset til 90 timer for enkeltmedarbejdere og 50 timer for kollektivt overarbejde²⁰ (No. 1:5). Aftalen påbyder endvidere at kollektivt overarbejde skal godkendes i Virksomhedskomiteén (CE) og varsles syv dage i forvejen (No. 4a:6; Accord RTT, 2000:article 5.21).

Både faglige repræsentanter og ledelse er enige om at aftalen fra 2000 er en favorabel aftale for de ansatte, ikke mindst i forhold til andre virksomheder (No. 2:1; No. 3:6; No. 4:6; No. 5:2). Medarbejderne havde allerhelst set at der slet ikke skulle arbejdes fredag morgen, men det ville betyde meget lange arbejdsdage de fire første dage, og derfor mener de faglige at denne aftale var det bedste kompromis (No. 3b:7). Der er imidlertid ansatte der hellere havde undværet den friuge der ligger i forsommeren og i stedet sluttet alle uger torsdag eftermiddag, så den sæsonmæssige fleksibilitet der ligger i aftalen helt kunne undgås (No. 5c:2). Det var medarbejdernes ønske at friugen skal placeres inden for et bestemt tidsrum, så virksomheden ikke kan lægge den når som helst på året. De ansatte vil helst have fri mens vejret er godt, frem for fx i efteråret, og allerhelst i skoleferien. Det sidste står der dog ikke noget om i aftalen, men det er noget der tilstræbes (No. 3b:9; No. 1:3).

Ledelsesrepræsentanten mener at aftalen er væsentligt mere favorabel for de ansatte end for virksomheden. De muligheder der ligger i sektoraftalen er slet ikke udnyttet, og aftalen er temmelig restriktiv og ufleksibel for virksomheden. Han mener af samme grund at virksomheden til gengæld kunne forvente mere motiverede medarbejdere, men at det ikke er tilfældet. Tværtimod er det nærmest umuligt at få dem til at arbejde fx fredag eftermiddag (No. 1:4).

Før 2000 havde man på EntreFrance en ugentlig arbejdstid på 36,5 timer og ikke på 39 timer som var den normale arbejdstid i Frankrig før Aubry-lovene. Dermed var skridtet ikke så stort da den nye aftale skulle forhandles, og det har naturligvis gjort forhandlingerne lettere. Det politiske formål med 35-timersugen var i udgangspunktet at skabe eller bevare arbejdspladser, og aftalen fra 2000 har også skabt 15 nye arbejdspladser på EntreFrance. Det var imidlertid i en periode hvor der var betragtelig ekspansion på virksomheden, og derfor var det ikke så meget jobsikkerhed der var i fokus i forhandlingerne, som det også fremgår af beskrivelsen ovenfor, men i højere grad fritid (Jf. No. 1:5).

Aftalen der gik forud for aftalen i 2000 blev forhandlet i 1985 og blev til i forbindelse med en varslet fyringsrunde. Denne aftale blev underskrevet af CFDT og CGC (ledernes fagforening), mens CGT var kraftigt imod²¹, og der er derfor delte meninger om hvorvidt denne aftale var god for de ansatte eller ej. Ifølge CFDT var det en aftale der reddede et stort antal arbejdspladser i kraft af en arbejdstidsnedsættelse praktisk talt uden lønnedgang, idet det direkte løntab

²⁰ Loven giver rent faktisk mulighed for at afskedige ansatte der ikke vil påtage sig overarbejde, men i praksis er dette ikke muligt, for som ledelsesrepræsentanten siger, så kan de ikke afskedige 2-300 medarbejdere ud af 800, fordi de ikke vil komme og arbejde over (No. 1:5).

²¹ FO var endnu ikke etableret på dette tidspunkt.

blev kompenseret ved en månedlig bonus. Samtidig blev der indført nogle variationer i arbejdstiden, der gav virksomheden en vis fleksibilitet (No.4a:2). De faglige i CGT mener imidlertid at det var en dårlig aftale for de ansatte. Den resulterede i en lønnedgang for nogle medarbejdergrupper og favoriserede ledere og administrativt personale samtidig med at den indførte fleksibel arbejdstid. Før aftalen arbejdede alle på faste tidspunkter, men med denne aftale kunne der forekomme uger med lange arbejdsdage, hvilket af helbredsmæssige årsager er problematisk for dem der har et meget fysisk arbejde. De sætter samtidig spørgsmålstegn ved det erklærede formål om at redde arbejdspladser med aftalen, idet virksomheden allerede året efter foretog nyansættelser. Derfor etablerede CGT strejke i forbindelse med indgåelsen af aftalen (No. 3:2-3).

Brug af ekstern numerisk fleksibilitet

Virksomheden gør kun i lille udstrækning brug af tidsbegrænsede kontrakter (CDD). Af de ca. 880 ansatte er det blot 8 der er ansat på CDD, og de resterende er ansat på ubegrænset tid (CDI). Derimod bruges der en del midlertidig arbejdskraft i forbindelse med opgang i produktionen, og det er ofte blandt disse der rekrutteres, når der sker nye fastansættelser. De faglige organisationer er meget kritiske over for brugen af usikker arbejdskraft, fordi disse medarbejdere er mere føjelige og mere tilbøjelige til at acceptere overarbejde, fredags- og weekendarbejde i håbet om en fastansættelse. Det er også ledelsesrepræsentantens erfaring, at de midlertidigt ansatte ændrer attitude så snart de fastansættes og ikke længere er så villige til at arbejde over (No. 1:7).

Arbejdets organisering, funktionel fleksibilitet og uddannelse

Produktionen er organiseret med fire såkaldte atelierer, hvor enkeltdele til køretøjerne produceres, og en montagelinie, hvor køretøjerne samles og indrettes. Størstedelen af produktionen i ateliererne er automatiseret og arbejdet består primært af maskinbetjening og tilsyn. Ved montagelinien er arbejdet mere fysisk, og køretøjerne avancerer med en vis hastighed, der giver et begrænset tidsrum til at færdiggøre den enkelte del af processen.

Der er en vis rotation mellem de enkelte poster i produktionen, men det er et ønske fra ledelsen at etablere en højere grad af fleksibilitet på dette område. Der er imidlertid visse forhold ved arbejdsgangen – særligt ved montagelinien – der hæmmer den funktionelle fleksibilitet. Mellem hvert køretøj, der avancerer på linien, er der indlagt en pause på 5-10 minutter, men når en medarbejder har stået ved en post i et stykke tid og er blevet rutineret, kan arbejdet gøres på kortere tid end den normerede, hvilket giver en ekstra pause på op til 10-15 minutter. Derfor er det ifølge ledelsesrepræsentanten ikke attraktivt at skifte mellem funktionerne (No. 2:9). De faglige begrundede den manglende funktionelle fleksibilitet med at der ikke er et økonomisk incitament for at bestride flere funktioner. At oplære sig i en ny funktion giver ikke ekstra i lønningsposen, og derfor gider de ansatte ikke at bruge kræfter på det og endvidere give afkald på de fordele det giver at være rutineret ved en post. De anerkender fordelene ved den funktionelle fleksibilitet, særligt ved montagelinien hvor arbejdet er fysisk hårdt og har mange gentagede bevægelser, men de mener at indsatsen med at oplære sig i flere funktioner bør anerkendes økonomisk (No. 5a:4, No. 3a:13). Ifølge ledelsesrepræsentanten har det været forsøgt at belønne funktionel fleksibilitet i

form af et løntillæg pr. funktion der bestrides, men det resulterede i at de ansatte oplærte sig i flere funktioner for at opnå tillægget, for efter kort tid alligevel at foretrække en bestemt post og dermed i praksis ikke indgå i rotationen. Da ledelsen ikke ønsker at tvinge folk til at skifte funktion, kunne det ifølge ledelsesrepræsentanten ikke lade sig gøre i praksis, og ordningen med løntillæg blev afskaffet (No. 2:7).

Det har været overvejet fra ledelsens side at ændre organiseringen af arbejdet, bl.a. for at undgå denne mekanisme, og for at gøre medarbejderne mere solidariske og samarbejdsorienterede. Man har bl.a. talt om at indføre selvstyreende enheder à 6-8 personer, der sammen var ansvarlige for en del af produktionen, men dette har mødt modstand blandt medarbejderne, ifølge ledelsen fordi de medarbejdere, der er hurtige og kan få en ekstra pause, ikke har lyst til at bruge den tid på at hjælpe nye og mindre erfarne kolleger (No. 2:10). De faglige i FO begrundede derimod modstanden i en risiko for free-ridere i grupperne og mener, at det er en måde at lægge ledelsens arbejde med organisering og ansvar over på medarbejderne. Det vil dermed ende med at blive gruppens problem hvis fx en kollega er syg (No. 5a:5). De faglige fra CFDT er imidlertid begge stærke tilhængere af en reorganisering af arbejdet. De mener at medarbejderne er bange for en reorganisering, fordi de føler sig tryk ved at vide nøjagtigt hvad de skal lave næste morgen når de møder ind på arbejdet. De mener endvidere, ligesom ledelsesrepræsentanten, at det er montagelinien der giver problemerne, og at den blokerer for en virksomhedsfuld reorganisering af arbejdet, men at ledelsen ikke vil opgive den sikkerhed der ligger i, at hvis bare båndet kører, så står der et vist antal færdige køretøjer for enden af linierne hver aften (No. 4:10-13). De står efter eget udsagn meget alene blandt medarbejderne med dette ønske om reorganisering, hvilket er interessant i betragtning af at de begge nærmer sig pensionsalderen, mens de faglige i FO er unge mennesker.

EntreFrance er ikke en virksomhed der satser meget på uddannelse af personalet. De holder sig til det niveau der er påbudt via lovgivning, dvs. 0,6 procent af den samlede lønsum, men har oplæring og uddannelse i forbindelse med køb af nye maskiner og materiel. Ifølge ledelsesrepræsentanten er der ikke meget efterspørgsel på uddannelse blandt de ansatte. Efterspørgslen er så lav, at de end ikke udnytter det potentiale der er i lovgivningen (No. 2:6). De faglige repræsentanter mener imidlertid at det skyldes at der ikke ligger nogen anerkendelse i at tage uddannelse. Der er ikke en karrieremæssig udvikling forbundet med uddannelse, og det er derfor ikke attraktivt for medarbejderne. Endvidere er det primært uddannelse i forbindelse med de enkelte produktionsposter der tilbydes og i mindre udstrækning uddannelse efter eget valg. Det er også et stridspunkt hvorvidt uddannelsen skal finde sted i arbejdstiden eller i fritiden, og det er noget der i øjeblikket forhandles om (No. 3:11-12).

Medarbejderrepræsentationen og relationen mellem medarbejdere og ledelse

Af de fem anerkendte fagforeninger i Frankrig er de fire af dem repræsenteret på virksomheden som valgt af personalet, mens repræsentanten for den femte, CFTC, ikke fik stemmer nok. CFE-CGC repræsenterer ledere og mellemledere og er derfor en kategori for sig, og det er dermed CTG, FO og CFDT der står for at varetage produktionsmedarbejdernes interesser. Hvor CGT og FO ude-

lukkende rekrutterer blandt og vælges af det ufaglærte personale, repræsenterer CFDT personale fra både produktion, administration og service. De valgte fagforeningsrepræsentanter har hver 20 timer om måneden til fagforeningsarbejde som virksomheden betaler.

Historisk var det kun CFDT der var repræsenteret på virksomheden, men i 1980'erne besluttede nogle medarbejdere at stille op for CGT, og i 1990'erne blev FO repræsenteret. Nyligt har en afhopper fra CFDT forsøgt at starte en CFTC-repræsentation op, men altså ind til videre uden at blive valgt. CGT har ved sidste delegeringsvalg overhalet CFDT som den fagforening med størst stemmetal²², hvilket er noget CGT lægger meget vægt på (No. 3:1). Som nævnt tidligere, organiserer de fire fagforeninger de samme medarbejdere, og der er dermed kamp om medarbejdernes opbakning når der skal vælges repræsentanter til de forskellige tillidsposter. Det resulterer i at der også i hverdagen ind imellem er endog store konfrontationer mellem repræsentanterne for de enkelte fagforeninger, særligt mellem CGT og CFDT. Der er tendens til, at de enkelte fagforeningsrepræsentationer fokuserer på egne mærkesager og de resultater de har opnået, og tøver med at anerkende resultatet af andre repræsentationers arbejde. Der er således også uenighed om hvordan man bør handle i forskellige situationer – fx hvorvidt man bør nedlægge arbejdet og hvordan – og de beskylder hinanden internt for ikke at handle ansvarligt (No. 3b:17-18; No. 4a:2-4). Forholdet mellem fagforeningerne er blevet bedre de senere år, men som det fremgår af diskursen i de to nedenstående citater af henholdsvis en CGT- og en CFDT-repræsentant, er der stadig noget nag tilbage:

”I årenes løb har vi været i krig med CFDT, fordi CFDT har gennem årene haft monopol, og de brød sig ikke om at vi gik frem. Derfor har deres mission været at ødelægge os. I forhandlingerne støttede de ledelsen, der er ingen logik i det. Men nu har de indset at det ikke er vejen frem, så nu prøver de at nærme sig os”
– faglig fra CGT (No. 3b:17).

”CFDT er en fagforening der kommer med forslag, der forhandler, der diskuterer og som underskriver aftaler. CGT er fagforeningen der siger: ’Jeg vil have dét, og jeg vil gå hele vejen for at få det, og hvis ikke jeg får det, så skriver jeg ikke under’”
– faglig fra CFDT (No. 4a:2)

Splittelsen mellem medarbejderrepræsentanterne er ifølge ledelsesrepræsentanten ikke nogen fordel for ledelsen i forhandlingerne. Det kan være meget frustrerende at forhandle med en så splittet medarbejderrepræsentation, der til tider afviser forslag blot fordi de lanceres eller støttes af en af de andre repræsentationer (No. 2:2), og også de faglige erkender at det til tider kan være sværere at opnå enighed mellem de faglige repræsentanter end det er med ledelsen (No.4:4; No. 5:2). I forhandlingerne om arbejdstidsaftalen i 2000 førte formøderne til forhandlingerne med ledelsen ofte ikke til noget: *”Hver organisation holdt på sit”* (No. 4a:5). *”Det var anspændt mellem fagforeningerne, for der*

²² Der er ikke tale om medlemstilslutning, men om valg til virksomhedens forskellige repræsentationsorganer, fx. Comité d’Entreprise (CE), hvor forhandlinger mellem arbejdsgivere og medarbejdere foregår.

var nogle, der ikke var parate til at gå særligt langt” (No. 5:2). Men en af de faglige mener samtidig at ledelsen nogle gange udnytter splittelsen mellem de faglige til at holde ryggen fri og sige: ’vi er åbne. Det er jer der ikke kan blive enige’ (No. 4:14).

Forhandlingen af arbejdstidsaftalen betegnes af alle parter som vellykket, fordi det lykkedes at få alle med som underskrivere, men det betegnes også af de faglige som en hård forhandling med ledelsen. Som en af dem siger:

”Personligt havde jeg ikke noget kendskab. Det var hårdt fordi vi risikerede at blive taget i røven. Uforberedte og uden faglig uddannelse; selv om loven om 35 timer gav rammerne, skulle den tilpasses de reelle forhold på virksomheden. Og der er det rigtigt, det kan jeg se nu, der var det godt at vi var et hold sammen med de andre faglige organisationer” (No. 3a:20).

Både ledelse og faglige repræsentanter betegner forholdet mellem ledelse og ansatte som grundlæggende godt, selv om der er mange uenigheder og til tider store konflikter. Ledelsesrepræsentanten lægger vægt på vigtigheden af kommunikation og information til medarbejderne, hvor Virksomhedskomiteén spiller en central rolle. Den interne kommunikation er et værktøj der skal sikre at medarbejderne får forståelse for virksomhedens situation og den fleksibilitet ledelsen efterspørger hos medarbejderne (No. 2:13). De faglige repræsentanter fra FO mener imidlertid, at der er stor mangel på kommunikation på virksomheden. De føler at ledelsen på mange måder ikke tager medarbejderne alvorligt, når de i hverdagen beklager sig over ting der ikke fungerer, frustrerende elementer i arbejdsprocessen, mv. De efterlyser mere lydhørhed over for medarbejdernes behov og peger fx på nogle medarbejderordninger der er blevet afskaffet, ordninger der ikke var nogen stor byrde for virksomheden, men som medarbejderne var glade for. De mener også at det er nødvendigt at skille emnerne i forhandlingerne mest muligt ad for at ledelsen ikke skal løbe om hjørner med dem (No. 5:7-11). Ledelsesrepræsentanten forklarer noget af den manglende tillid mellem parterne med den usikkerhed der var under den tidligere aktionær. Den var hele tiden ved at lukke virksomheden og det gav en masse usikre situationer, hvor medarbejderne kæmpede for at bevare virksomheden. Det skabte et mistillidsforhold, som ledelsen stadig kæmper for at vende til et tillidsforhold. Siden 1997 har det været en anden aktionær, der prøver at skabe et tillidsklima i forhandlingerne, og de seneste fem år er det lykkedes at have nogle år uden konflikt. Men konflikten ligger og lurser, og det skyldes også den franske fagforeningskultur, mener han:

”Noget af det vi skal lære i vores sociale dialog her på virksomheden, det er at forhandle. Særligt løn. Vi kan forhandle arbejdstid, timekonti, overskudsdeling og den slags, men når det kommer til penge, så er det meget sværere at komme til enighed, både på grund af denne tradition for kamp og på grund af medarbejdernes mistillid til aktionærerne” (No. 2:2).

Den seneste konflikt på virksomheden var i februar 2006 i forbindelse med lønforhandlingerne. Her etablerede de faglige organisationer med CFDT i spidsen en flere uger lang blokade, der medførte omfattende produktionstab, der efterfølgende måtte hentes med store mængder overarbejde. I den forbindelse

roses ledelsesrepræsentanten medarbejdernes velvilje til at få hentet den tabte produktion, og ser det som et tegn på at medarbejderne føler et ansvar for deres arbejde og for virksomheden. Han kan sådan set også godt forstå at de gerne vil have mere i løn, for det vil alle jo gerne, men når man tager bonus og overskudsdeling osv. med, så ligger EntreFrance ifølge ham ca. 30 procent over andre virksomheder i regionen og også højere end deres konkurrenter (No. 2:2-5).

Uudnyttede fleksibilitetspotentialer og indstillinger til fleksibilitet

Som det fremgår er der langt fra enighed blandt de faglige organisationer om i hvilken udstrækning man bør acceptere fleksibilitet i arbejdstiden. CFDT er i udgangspunktet positive:

”Vi er parate til at acceptere mere fleksibilitet på betingelse af at vi får indført 32 timers arbejdsuge. Selvfølgelig vil løn kunne kompensere for fleksibilitet, men det er ikke det der er vores dagsorden. Det er at dele, så alle får del i arbejdet. Der er stadig mennesker i Europa der ikke får mad på bordet hver dag, og derfor skal man dele arbejdet. Derfor 32 timer” (No. 4a:7) [...] ”Men efter min mening må fleksibiliteten kontrolleres. Ledelsen må ikke overlades ubegrænset fleksibilitet, og det sikrer den aftale vi har forhandlet” (No. 4b:6).

Repræsentanterne fra FO er umiddelbart indstillede på at acceptere en større grad af fleksibilitet og anerkender virksomhedens behov for at være fleksible og kunne tilpasse sig markedets udvikling. De mener, at for at virksomheden kan forblive konkurrencedygtig, kan det meget vel blive nødvendigt, inden for nogle år, at forhandle noget mere fleksibilitet ind i produktionen (No. 5a:3). Ikke desto mindre understreger de nødvendigheden af ”donnant-donnant” i forhandlingerne, dvs. begge parter må give noget, og det mener de ikke ledelsen er indstillet på: *”Vi vil først se hvad ledelsen har at tilbyde. Hvis vi kender dem ret, så vil de tilbyde os noget nær ingenting, ja til og med at vi kan få lov at komme og arbejde om fredagen” (No. 5b:8).* CGT er til gengæld meget imod yderligere fleksibilitet i arbejdstiden:

”Fleksibilitet i den forstand at man i nogle uger arbejder mere og i nogle uger mindre, så nej [det kan vi ikke acceptere], fordi vi ved at det medfører et fysisk pres og forringelser af arbejdsmiljøet” (No. 3b:20-21).

Modsat CFDT, der tog udgangspunkt i 32 timer med mulighed for yderligere gående fleksibel arbejdstid og overarbejde, havde vi det udgangspunkt at vi ville begrænse overarbejdet og begrænse fleksibiliteten (No. 3b:5)

Dermed er udgangspunkterne for organisationerne helt forskelligt. Som CFDT ser det, er fleksibilitet ikke blot noget medarbejderne må acceptere for at virksomheden kan forblive konkurrencedygtig. Der er også et potentiale i det for medarbejderne:

”Fleksibiliteten er en fordel for virksomheden, men det er også en fordel for personalet. De kan tage hjem torsdag eftermiddag for det meste. De sparer transport og tid. Og den tid bruger de på at forbruge. Det er også med til at skabe arbejdspladser” (No. 4a:6).

Ledelsesrepræsentanten mener, at de faglige repræsentanter grundlæggende har forståelse for virksomhedens situation, men at de nægter at forholde sig til realiteterne:

”De ved at der er europæiske konkurrenter der har langt mere fleksible forhold hvad angår både løn og arbejdstid end vi har, men de nægter alligevel at acceptere situationen og forsøger at kæmpe imod. De klamrer sig til det de har og prøver at få det til at vare længst muligt. De vil ikke gøre de indrømmelser som andre har gjort, selv om de ved at virksomheden måske en dag bliver flyttet ud af landet” (No. 2:12).

Han giver klart udtryk for at virksomheden kunne ønske sig en højere grad af fleksibilitet, selv om den i øjeblikket klarer sig godt økonomisk. Men han har også en grundlæggende forståelse for medarbejdernes ønsker:

”Jeg tror at hvis de kunne, så ville en del af medarbejderne foretrække at arbejde hver uge 35 timer fra mandag til torsdag uden fleksibilitet. I forhold til fleksibilitet, så vil det aldrig være muligt at forene medarbejderønsker og virksomhedsbehov. For vi har behov for at producere om sommeren og der er det varmt, og der vil medarbejderne hellere være derhjemme. Flexibilitet vil næsten altid opleves som en begrænsning. Og hos os har vi endda en årsplan, der varierer meget lidt i forhold til andre virksomheder. Nogle steder ændrer man det fra uge til uge” (No. 1:6).

Holdninger til loven om 35-timer

I tråd med sin moderorganisation er repræsentanterne for CFDT stærke tilhængere af idéen om en kortere arbejdsuge, der skaber nye arbejdspladser og dermed en bedre fordeling af arbejdet på samfundsniveau. De mener at virksomheden har vundet en masse ved 35-timersugen uden at den har tabt noget: den har fået mindre trætte medarbejdere, højere produktivitet og mindre fravær. Hvis man satte arbejdstiden yderligere ned til 32 timer, ville man kunne ansætte flere folk og køre praktisk talt i døgn drift. Det vil skabe sikre arbejdspladser til nogle af alle de arbejdsløse og folk i usikre ansættelser, og samtidig være en fordel for virksomheden. Som repræsentanterne selv siger: *”den eneste ulempe ved det forslag er, at vi er de to eneste der er overbevist” (No. 4:3-4).*

Ledelsesrepræsentanten er imidlertid mindre begejstret for 35-timersloven. Den har ikke givet de store problemer på EntreFrance, fordi den ugentlige arbejdstid allerede var nede på 36,5 timer, men den var til gengæld heller ikke nødvendig. Den forhandling af fleksibilitet og arbejdstidsnedsættelse, som loven gav anledning til, var blevet foregrebet med aftalen i 1985. For andre virksomheder har den imidlertid givet vanskeligheder, og det er netop problemet med loven, at den skærer så bredt og rammer stort set alle virksomheder uanset behov. Han ser imidlertid samtidig et potentiale i den fleksibilitet som loven har givet mulighed for, men også et problem i at nogle virksomheder misbruger de

muligheder de har og etablerer en ekstrem fleksibilitet blot fordi de kan. Virksomhederne bør anerkende hvilke behov de reelt har, og kun benytte fleksibilitet i den udstrækning det er nødvendigt. Det vil også vinde medarbejdernes tillid (No. 2:14).

Virksomheden DanVirk

Den danske virksomhed DanVirk er ligeledes en virksomhed inden for industriel produktion, der gennem årene har udviklet sig til en større bedrift med fabrikker i mange dele af verden. Der er i Danmark to produktionssteder, og det besøgte produktionssted beskæftiger ca. 550 ansatte, hvoraf ca. 400 er ansat i produktionen. Det andet produktionssted ligger ganske tæt på, og mange af de aftaler der er forhandlet og gælder på DanVirk, gælder også på den anden fabrik. Der er således både virksomhedsaftaler og arbejdspladsaftaler, men repræsentanterne på begge arbejdspladser er med til at forhandle begge dele. Virksomheden blev etableret i 1940 som en møbelfabrik, men slog sig siden hen på forskellige andre produkter og endte med i 1970erne endeligt at gå over til det nuværende produkt²³. Der produceres til hele verden og DanVirk har en andel på omkring 40 procent af verdensmarkedet. Produktionsstedet er etableret i 1999, men flere af medarbejderne har været ansat på andre produktionssteder i virksomheden tidligere²⁴.

Brug af arbejdstidsfleksibilitet på virksomheden

Virksomheden har siden starten af den nuværende produktion (dvs. midt i 1970erne) kørt med 24-timers produktion. Der var faste skiftehold der kørte 7-15, 15-23 og 23-7 ind til omkring 1995, hvor der blev indført 12-timersdrift. Her arbejdede man 3 dage, havde fri én dag, arbejdede 6 dage og havde fri en uge, og produktionen kørte således 6 dage om ugen. Siden gik man igen over til 8-timers skiftehold, men med varierende skift mellem dag- og aftenhold – 2 uger 7-15 og én uge 15-23 – og et fast nathold (No. 6:1; No. 7a:5-8). Etableringen af skift mellem dag- og aftenhold var i udgangspunktet midlertidig og skulle kun køre til der var medarbejdere nok til et fast aftenhold, men det har nu kørt som en midlertidig ordning i tre år og der er ikke lige udsigt til at det bliver ændret. Ifølge tillidsrepræsentanterne klager mange medarbejdere sig over det, men de har efterhånden vænnet sig til det (No. 7b:22-23).

Der er ingen aftaler om faste sæsonmæssige variationer i arbejdstiden på trods af, at der er store udsving i efterspørgslen. Der er sædvanligvis meget ringe efterspørgsel fra december til marts, men dette store hul har det ikke været muligt at dække med en aftale om kortere og længere arbejdsuger, fordi overskønnen ikke tillod det. Tidligere blev dette udsving reguleret ved at afskedigede folk når efterspørgslen gik ned, og ansatte nye når den igen gik op, men i kølvandet på en større fyringsrunde i 2002, blev tillidsrepræsentanter og ledelse enige om at lave en aftale, der kunne dæmme op for store fyringsrunder i fremtiden. Aftalen indebærer at overarbejdstimer der gemmes som såkaldt Hensat Tid ind til 1. april afspadses med 20 procent oveni (ud over overarbejds-

²³ Oplysninger om hvilket produkt der produceres er udeladt af hensyn til anonymiseringen af virksomheden

betaling) eller udbetales hvis ikke den er blevet afviklet. Medarbejderne kan indtil 1. april tvinges til at afspadsere den hensatte tid med en uges varsel fra ledelsens side, men hvis ikke der er behov for tvungen afspadsring, får medarbejderne timerne udbetalt. I 2003 blev der pga. af denne aftale reddet 35 ud af 50 varslede fyringer, fordi medarbejdere med hensat tid blev tvunget til at afspadsere deres timer. Enkelte medarbejdere med særligt meget hensat tid har været utilfredse med at de fik flere måneders ufrivillig ferie i stedet for at få udbetalt timerne, men tillidsrepræsentanterne har altså prioriteret bevarelsen af arbejdspladser på bekostning af friheden for disse medarbejdere. Sammen med en ordning om opmagasinerung af færdige produkter for kunderne har denne aftale løst problemet med de mange sæsonbetingede afskedigelser, og de seneste tre år har det endvidere ikke været nødvendigt med tvungen afspadsring af timerne (No. 6:3; No. 7:6-10). Således har aftalen om hensat tid, og dermed muligheden for udstrakt intern numerisk fleksibilitet, i stor udstrækning erstattet virksomhedens brug af ekstern numerisk fleksibilitet.

Både ledelse og tillidsrepræsentanter er rigtig glade for ordningen, som blev etableret på initiativ af tillidsrepræsentanterne. Men ordningen er også interessant for virksomheden. Medarbejderne på DanVirk er attraktiv arbejdskraft, fordi virksomheden bruger mange resurser på uddannelse, og langt de fleste af de afskedigede medarbejdere fik hurtigt nyt arbejde. Hvert år måtte der derfor bruges en masse resurser på at lære nyansatte op fra bunden. Samtidig brød det kontinuiteten og de ansatte knyttede sig ikke i særligt stor udstrækning til virksomheden. Det bidrog også til et dårligt rygte blandt potentielle medarbejdere i området, der gjorde det vanskeligere at rekruttere (No. 7:4; No. 8:6). Som værkfører udtrykker det:

”[Det dårlige rygte] er affødt af det her med at man ansætter og afskediger, ansætter og afskediger. [...] Førhen, hvor vi kørte med de traditionelle metoder med ind og ud hele tiden, altså du kan ikke opbygge en virksomhedskultur. Du kan ikke forvente at folk har et forhold til virksomheden. De har et forhold til, at de tjener deres løn og ikke andet” (No. 8:8-9).

For medarbejderne er ordningen også god fordi den giver et valg mellem almindelig afspadsring/udbetaling eller at få timerne hensat med 20 procent oveni. Det er noget tillidsrepræsentanterne lægger meget vægt på: at medarbejderne har et frit valg – om det så kun er mellem to alternativer. Det samme gælder tilrettelæggelse af ferie, hvor der er mulighed for at vælge at lægge ferien i to forskellige tidsrum. Det giver en oplevelse af større fleksibilitet (No. 7:10).

Arbejdets organisering, funktionel fleksibilitet og uddannelse

Der er overordnet set tre faser i produktionsprocessen, hvor den første er den mest omfattende. Medarbejderne fungerer i teams, der i stor udstrækning selv tilrettelægger arbejdet, selv organiserer fridage og ferie, og som inden for de enkelte faser i produktionen roterer mellem forskellige opgaver. Som ledelsesrepræsentanten siger:

²⁴ I det følgende henvises der med betegnelsen ’virksomhed’ og med virksomhedsnavnet DanVirk til det konkrete produktionssted.

”Vi har ligesom fortalt: ’hvad er det vi forventer I laver. I må være så mange mennesker til det, I har den her opgave der skal løses’. [...] Og løser de det, så er jeg nærmest ligeglad med hvordan de gør det, hvis de overholder alle vores kvalitetsregler og sikkerhedsregler. Det synes jeg, de finder rigtig godt ud af” (No. 6:14).

Der er i øjeblikket 50-60 medarbejdere i et team, der ledes af en værkfører, men antallet af værkførere vil snart blive udvidet, så der fremover bliver ca. 30 medarbejdere i hvert team. Det er medarbejdernes ønske at antallet af værkførere skal øges, så hver værkfører får ansvar for færre medarbejdere. Det skal give bedre personalepleje (No. 7:2). I kraft af at holdene i stor udstrækning selv tilrettelægger arbejdet, er rollen som værkfører mere en form for tillidsfunktion end det er en kontrolfunktion. Værkføreren, der er tidligere fællestillidsrepræsentant, mener at man som værkfører og som fællestillidsrepræsentant i virkeligheden arbejder meget på samme måde (No. 8:3).

Organiseringen med selvkørende teams stiller flere krav til medarbejderne. Som værkføreren siger:

”Tidligere gik ledelsen ud med en plan: kl. dét skal I dét, kl. dét skal I dét. Fleksible arbejdstider er også et eller andet sted et fleksibelt job, fordi det er holdene der i dag selv tilrettelægger hvornår de skal i mål. [...] Jo mere fleksibelt det er blevet, jo mere er ansvaret også lagt ud til den enkelte. Tidligere kunne man tage på arbejde og hænge hjernen ude i bagagerummet. Det kan vi ikke i dag, så kan vi ikke producere. Omvendt så har de en meget mere interessant hverdag” (No. 8:1-2).

Formålet med selvkørende teams er fra ledelsens synspunkt grundlæggende en bedre kvalitetssikring. Når holdene samlet står til ansvar for kvaliteten, og så at sige leverer til sig selv frem for at sende det videre i processen, kommer der et bedre resultat ud af det (No. 6:8).

Som et led i kvalitetssikringen bruger DanVirk også en del resurser på uddannelse. Det gælder primært produktionsspecifikke uddannelser, men også mere generelle uddannelser som personlighedsudvikling, kvalitetsbevidsthed, læse- og skrivekurser, mv. (No. 6:4). Når man tager et truckcertifikat eller et kursus i maskinbetjening, får det indflydelse på lønnen, og medarbejderne tilskyndes således til at dygtiggøre sig og kunne varetage flere funktioner og dermed være mere fleksible (No. 6:9-10). Endvidere har virksomheden de sidste 6-7 år kørt med kursus- og uddannelses tilbud i forbindelse med større afskedigelser. Hvis det har været nødvendigt at lukke en linie ned, har medarbejderne haft mulighed for at tage fx truckcertifikat, stort kørekort, kursus i at skrive ansøgning og CV mv. (No. 6:4).

Medarbejderrepræsentationen og relationen mellem medarbejdere og ledelse

Størstedelen af medarbejderne i produktionen er organiseret af 3F (90-95 procent), mens Metal organiserer de resterende. Der er 10 tillidsrepræsentanter og en fællestillidsrepræsentant på virksomheden, hvoraf én tillidsrepræsentant er

valgt for Metal og fællestillidsrepræsentanten er for 3F. De er alle frikøbt og arbejder således med TR-arbejdet på fuld tid. De to fagforeninger organiserer ikke de samme medarbejdere, og forholdet mellem de to fagforeninger er ganske uproblematisk.

Både ledelse og tillidsrepræsentanter beskriver forholdet mellem ledelse og tillidsrepræsentanter som utroligt godt. Det er præget af stor åbenhed fra begge side, og man er enige om altid at søge løsninger, der er fordelagtige for begge parter. Forholdet mellem ledelse og medarbejdere har ikke altid været så godt som det er i dag. Tidligere har virksomheden været præget af dårligt samarbejdsklima og jævnlige konflikter. Dette tilskrives af både tillidsrepræsentanter og ledelse dels en specifik leder på overordnet koncernniveau, der nu er udskiftet, dels den forrige ledelse på fabrikken (No. 6:13; No. 7). Tillidsrepræsentanternes indstilling til samarbejdet er meget pragmatisk:

”Vi er ikke af den gamle type dér af: op på barrikaderne og fuld fart frem! Altså, det er en arbejdsplads, hvor vi ligesom har del i at få en arbejdsplads til at køre som virksomhed [...]. Der er vi ligesom gået derfra og til at sige: med dialog, der når vi længst. Og hvis vi kan snakke os ud af tingene og forhandle os ud af tingene, så er det tusind gange bedre end at begynde at stille blokader op her og der og alle vegne og true med strejke, og jeg ved ikke hvad” (No. 7:18).

Forhandling af lokalaftaler foregår i et koordinationsudvalg med repræsentanter for medarbejdere og ledelse. Det fungerer i samarbejde med det andet produktionssted, der ligger i nærheden, og der sidder i alt fire personer i udvalget. Her forhandles løn og arbejdstid én gang om året og løbende andre aftaler om personalegoder, mv. Der er endvidere forskellige underudvalg på de enkelte områder, der sidder og arbejder med tingene, hvorefter det ender i et koordinationsudvalg. Ledelsesrepræsentantens beskrivelse af forhandlingerne siger meget om relationerne på virksomheden, og han citeres derfor i nogen længde:

”Jeg vil sige, når vi holder sådan nogle forhandlingsmøder, så står både døre og vinduer åbne – og sindet i særdeleshed – og vi får nogle gange simpelthen blandet det så meget sammen, så det er helt håbløst. [...] Vi vil jo nødig se en begrænsning i det her, hvis vi kan finde en løsning. Der er mange gange nogle ting som man ikke umiddelbart ser du kan kæde sammen, som du faktisk kan kæde sammen til at finde en løsning”. [...] ”Det er lidt nemmere at sælge en pakke hvis der er flere forskellige ting i det. Hvis det kan opveje noget af det, hvor det er negativt. [...] Jeg kan faktisk ikke huske at vi har siddet i en forhandling, hvor det har bare været én ting vi har drøftet. Også fordi vi har nogle skide godt uddannede TR, der er godt klædt på og nogle gode kreative gutter, der ofte kommer med noget andet og vil blande ind i det. Det kan være fra at de får madordning i kantinen til hvad ved jeg, indkøbskort og sådan noget. [...] Det er klart, at hvis det er arbejdstid det går på, så er det arbejdstid det går på, og det vi skal finde en eller anden løsning på. Og for ikke at forplumre det billede, så sidder vi ikke og handler kontokort oven i det. Men vi prøver ligesom først at finde ud af: hvordan kan det her lykkes. Hvilke muligheder er der i det her” (No. 6:5).

Tillidsrepræsentanterne giver ligeledes udtryk for stor åbenhed og fleksibilitet i forbindelse med forhandlinger af arbejdstid: *”Lige så snart det har noget med arbejdstid at gøre, så plejer vi egentlig gerne at sige: ’jamen lad os prøve det i første omgang, og så må vi se om det kan briste eller bære’ ”* (No. 7b:22). Det samme gælder imidlertid ikke lønforhandlinger. Det er mere den gamle tradition med skarpe fronter og kan være en udmagrende affære (No. 7a:19). Her er det ifølge værkføreren, der er tidligere tillidsrepræsentant, ofte et problem, at medarbejderne har helt urealistiske forventninger til hvad der kan opnås. Tillidsrepræsentanten placeres dermed i en klemme mellem sit eget bagland og sin forhandlingspartner, hvor hun eller han kan komme i en situation, hvor enigheden med forhandlingspartneren er større end med baglandet (No. 8:3).

Uudnyttede fleksibilitetspotentialer og indstillinger til fleksibilitet
Aftalen om hensat tid og opbevaring for kunderne har løst de største problemer i forbindelse med udsving i efterspørgslen. Det var i den forbindelse også på tale at lave en ordning med kortere arbejdsuger i foråret og længere arbejdsuger i efteråret, hvor efterspørgslen normalt er højere, men det kunne ikke lade sig gøre, fordi det ifølge overenskomsten skulle planlægges allerede i foråret og det var ikke muligt. Tillidsrepræsentanterne var ellers parate til at lave sådan en løsning, men her var overenskomsten altså ikke fleksibel nok (No. 7b:16). Det har de sidste år heller ikke været nødvendigt med fleksibiliteten, fordi der ikke har været de sædvanlige udsving og meget har kunnet korrigeres med opbevaring af de færdige produkter for kunderne. Til gengæld ser virksomheden meget på udnyttelsesgraden af produktionsmateriellet. Det er et meget dyrt udstyr, der anvendes til produktionen, og det ville derfor være fordelagtigt at køre produktion alle ugens syv dage. Der har tidligere været kørt med weekendhold, men disse hold har ikke – i kraft af de få arbejdsdage de havde – kunnet udvikle den nødvendige erfaring og rutine til at sikre produkterne tilstrækkelig kvalitet. Derfor arbejder ledelsen nu på en 6-dagesmodel med det samme hold, hvor medarbejderne har rullende fridage i ugens løb og lørdag indgår som almindelig produktionsdag. Det foregår i samarbejde med tillidsrepræsentanterne, hvor man ifølge ledelsesrepræsentanten tilstræber en løsning, der tilgodeser både virksomheden og medarbejderne (No. 6:1).

Problemet i forhold til større fleksibilitet er, at medarbejder- og virksomhedsinteresser som regel modarbejder hinanden. Som værkføreren påpeger, er der masser af potentialer og både medarbejdere og ansatte kunne godt bruge mere fleksibilitet, men det vil i praksis ikke være muligt at udnytte disse potentialer, fordi det vil være for omkostningsfuldt for modparten (No.8:6). Han mener heller ikke at virksomheden vil gøre brug af de muligheder den har, fordi

”det ville svare til at man stod og tisede i bukserne. Den ville ikke være holdbar på længere sigt. [...] Jeg tror, hvis man begynder at udnytte folk, det giver et ry udadtil. Så ville vi få problemer med at skaffe folk” (No.8:7).

Som det fremgår af parternes udtalelser om de lokale forhandlinger har begge parter en meget pragmatisk og fleksibel tilgang til tingene. Men ledelsesre-

præsidenten fremhæver også en tredje part, nemlig den lokale 3F-afdeling, som han har et rigtig godt samarbejde med: ”*De er ekstremt fleksible [...] og de er gode til at kigge på et helhedsbillede i det*”, som han siger (No. 6:12).

Mens det i de fleste tilfælde er i medarbejdernes interesse at virksomhedens fleksibilitetsmuligheder reguleres, har beskyttelsen af nogle medarbejdere også den ulempe, at andre medarbejdere begrænses. Da virksomheden i 2003 benyttede sig af tvungen afspadsering for at undgå at fyre 35 medarbejdere, var der enkelte medarbejdere der særligt måtte holde for. De havde regnet med en stor udbetaling til april, men måtte i stedet gå på ufrivillig ferie i flere måneder og var derfor voldsomt utilfredse (No. 7b:6-7). Værkføreren bemærker også, at der hvor de oplever der er mest modstand, er når de begynder at pille ved folks indtjeningsmuligheder:

”Det vi tit hører, det er, at medarbejderne vil gerne, men de er bundet af nogle arbejdstidsregler, der bestemt ikke er vand på deres mølle. Det er nogen der er lavet hen over hovedet på dem, som regel for at beskytte nogle andre, og det er folk i dag altså ligeglade med” (No. 8:8).

Kapitel 8 Virksomhedernes flexicurity-strategier

Det foregående kapitel har beskrevet de to virksomheder og deres brug af forskellige former for fleksibilitet, forholdet mellem parterne og deres forhandlinger af fleksibilitet og lokalaftaler generelt. På baggrund af disse beskrivelser vil dette kapitel identificere, analysere og diskutere elementer af fleksibilitet og sikkerhed i de konkrete aftaler og i relationerne mellem de faglige og ledelsen. Sidst i kapitlet samles op med en vurdering og diskussion af virksomhedernes samlede flexicurity-strategier og af forskelle og ligheder mellem de to virksomheder.

Flexicurity-arrangementer på de to virksomheder

Denne del af analysen diskuterer virksomhedernes brug af fleksibilitet i et flexicurity-perspektiv, dvs. hvilke former for fleksibilitet virksomhederne gør brug af, og hvilke former for sikkerhed der er med til at balancere aftalerne. Udgangspunktet er den matrix-model der blev diskuteret i kapitel 4, hvor der arbejdes med fire former for fleksibilitet – *ekstern numerisk, intern numerisk, funktionel fleksibilitet og lønfleksibilitet* – og fire former for sikkerhed – *jobsikkerhed, beskæftigelsessikkerhed, indkomstsikkerhed og kombinationssikkerhed*. Som det også fremgik opfattes dette som en grundmodel der er åben for at andre former for fleksibilitet og sikkerhed kan identificeres. Endvidere vurderes balancen mellem fleksibilitet og sikkerhed i forhold til *dybden og bredden* i de enkelte elementer, hvor dybde henviser til udstrækningen af fleksibilitet og af sikkerhed og bredde henviser til hvilke grupper der yder fleksibiliteten, og hvilke der nyder sikkerheden (jf. kapitel 5).

Arbejdstidsfleksibilitet i et flexicurity-perspektiv

Både DanVirk og EntreFrance har et fleksibilitetsbehov som følge af en sæsonbetiget efterspørgsel, der gør det nødvendigt at have en større produktion i nogle dele af året end i andre, og begge steder har virksomhederne valgt at tilpasse produktionen ved at gøre brug af intern numerisk fleksibilitet. EntreFrance har valgt en fast model, hvor kortere og længere arbejdsuger fastlægges på årsbasis og ændringer foretages med godkendelse i virksomhedskomiteen, mens udsvingene på DanVirk kan være så store og uforudsigelige at det ikke har været muligt med en sådan løsning inden for overenskomstens rammer. Her har løsningen i stedet været en ordning, der tilskynder til opsparing af overarbejdstimer, som virksomheden til gengæld for en kompensation på 20 procent oveni kan disponere over, og overarbejde fungerer dermed som en buffer der kan forhindre større fyringsrunder.

Aftalerne om fleksibel arbejdstid er begge steder indgået som led i en sikring af arbejdspladser, om end under forskellige omstændigheder. På EntreFrance er arbejdstidsfleksibiliteten accepteret til gengæld for en nedsættelse af arbejdstiden (aftalen fra 1985) der forhindrede fyringer af et større antal medarbejdere i forbindelse med en nedgang i produktionen, mens arbejdstidsfleksibiliteten på DanVirk er en erstatning for systematisk brug af en anden form for fleksibilitet, ekstern numerisk fleksibilitet, der var ufavorabel for både medarbejdere og

virksomhed. Dermed er det klassiske trade-off mellem fleksibel arbejdstid og jobsikkerhed begge steder en del af virksomhedernes flexicurity-strategier. Samtidig fungerer ekstern numerisk fleksibilitet på begge virksomheder som en form for nødstrategi der kan tages i brug hvis det ikke kan afværges. På DanVirk er det et spørgsmål om hvorvidt afspadseringen af Hensat Tid er tilstrækkelig til at dække den nedgang i efterspørgslen der ofte har gjort sig gældende i vinterhalvåret, mens det på EntreFrance handler om hvorvidt fremgangen i efterspørgslen er så stabil at de midlertidigt ansatte kan fastansættes. På EntreFrance anvendes ekstern numerisk fleksibilitet ikke til at regulere sæsonmæssige udsving og har aldrig gjort det.

EntreFrance bruger også overarbejde til at dække udsving i efterspørgslen, men som det fremgår af beskrivelsen ovenfor, har virksomheden svært ved at motivere de ansatte til at tage overarbejde (på trods af at de med loven i ryggen kan tvinge dem til det). Derfor har virksomheden etableret en timekonto der skal gøre det mere attraktivt at tage overarbejde. Med timekontoen kan timer spares op gennem et helt arbejdsliv og afspadses i perioder hvor medarbejderen ønsker mere fri, og medarbejderen opnår dermed en fleksibilitet i forhold til tilrettelæggelsen af privatliv og arbejdsliv i et længere perspektiv, dvs. den er et element af kombinationssikkerhed. Ordningen med timekonto giver endvidere et frit valg mellem penge og fritid, hvilket også er en fleksibilitet for medarbejderen. Den lignende ordning om Hensat Tid på DanVirk har gjort det særligt attraktivt at arbejde over og gemme timerne som hensat tid, fordi den hensatte tid giver 20 procent ekstra (ud over overarbejdsbetaling), hvad enten den udbetales eller afspadses. Også her ligger der et frit valg for medarbejderen mellem at gemme afspadseringen som hensat tid eller bevare den som almindelig afspadsning/udbetaling, men vælger man at hensætte timerne og få 20 procent ekstra, giver man også afkald på friheden til at råde over timerne, idet de hensatte timer af virksomheden kan inddrages til tvungen afspadsning. I denne ordning er gevinsten for medarbejderne jobsikkerheden (mindre brug af ekstern numerisk fleksibilitet) og de 20 procent der tillægges opsparingen, men der gives afkald på noget fleksibilitet for den enkelte medarbejder der kan tvinges til at afspadsere for at redde arbejdspladser for andre.

Her kan der peges på potentielle ubalancer i flexicurity-aftalerne i forhold til hvem der yder fleksibiliteten og hvem der nyder sikkerheden. Med aftalen om Hensat Tid på DanVirk er der medarbejdere, der kommer til at yde en stor (ufri-villig) fleksibilitet til fordel for en anden gruppe medarbejdere der får lov til beholde deres job. På EntreFrance – og med 35-timersreglen generelt – gjorde samme problematik sig gældende, hvor medarbejderne med aftalen i 1985 accepterede en større fleksibilitet i arbejdstiden til gengæld for bevarelsen af arbejdspladser. De medarbejdere der ikke direkte trues af afskedigelse, kommer således til at betale en pris i form af højere fleksibilitet, uden at få nogen personlig gevinst. På DanVirk er en del af dette problem løst ved at der for den enkelte medarbejder er en gevinst på 20 procent for det overarbejde der gemmes som Hensat Tid, uanset om det afspadses eller udbetales. Dermed er der både en kollektiv og en individuel gevinst ved aftalen. Problematikken er i øvrigt generel i forhold til beskyttende elementer i arbejdsmarkedsreguleringen. Hvor fx arbejdstidsregler er etableret for at beskytte arbejdstagere generelt, vil nogle

medarbejdergrupper føle at de fratages noget fleksibilitet og frihed til at vælge at arbejde så meget de vil²⁵.

Aftalen om Hensat Tid på DanVirk er ikke alene en kollektiv og individuel gevinst for medarbejderne. Også virksomheden har i høj grad vundet ved aftalen. En systematisk brug af ekstern numerisk fleksibilitet gør at viden og ekspertise hele tiden forlader virksomheden og derfor igen skal bygges op. Det er resursekrævende, men også problematisk i forhold til at sikre kvaliteten i produktionen, og som det fremgår af forrige kapitel, havde det også konsekvenser i forhold til medarbejdernes tilknytning til – og dermed loyalitet over for – virksomheden og i sidste ende virksomhedens rekrutteringsmuligheder. Dermed gælder en del af denne aftale også virksomhedens sikkerhed, nemlig sikkerhed for bevarelse af viden og erfaring på virksomheden og adgang til ny, kvalificeret arbejdskraft.

Som det blev nævnt i kapitel 5, er spørgsmålet om hvorvidt målet af fleksibilitet og målet af sikkerhed går op, i høj grad et vurderingsspørgsmål og derfor en vanskelig parameter at måle på. Det fremgår af omstændighederne omkring 1985-aftalen på EntreFrance, hvor dele af de faglige repræsentanter (CFDT) vurderede, at sikkerheden i aftalen stod mål med fleksibiliteten, mens andre (CGT) mente, at fleksibiliteten var mere udstrakt end sikkerheden, og at den opnåede aftale dermed ikke gav den rette balance. Denne forskel i vurdering af balancen vil ofte gøre sig gældende i større eller mindre målestok, fordi forskellige medarbejdergrupper har forskellige behov og dermed forskellige krav til fleksibilitet og sikkerhed. Selv om det kommer til en aftale mellem medarbejderrepræsentanter og ledelse, kan der således godt være mindre grupper blandt medarbejderne, der ikke støtter aftalen.

I arbejdstidsaftalen for medarbejderne på EntreFrance, er noget af det medarbejderne har opnået også en stor forudsigelighed i arbejdstiden. Ud over at arbejdstiden planlægges for et helt år, er der også indgået aftaler om et loft over overarbejdet, og om at ændringer i arbejdsplanen og kollektivt overarbejde skal godkendes i virksomhedskomiteén. Dermed har de faglige repræsentanter sikret sig en vis kontrol med fleksibiliteten og brugen af overarbejde, og altså en sikkerhed mod udstrakt brug af fleksibilitet.

Funktionel fleksibilitet, uddannelse og organisering

Der gøres i større udstrækning brug af funktionel fleksibilitet på DanVirk end det er tilfældet på EntreFrance. Rotationen af personalet mellem forskellige funktioner understøttes af et økonomisk incitamentssystem, der gør det attraktivt at uddanne sig til at bestride flere poster og dermed være en mere fleksibel arbejdskraft for virksomheden. Et lignende incitamentssystem har man ikke kunnet få til at fungere på EntreFrance, hvilket har gjort medarbejderne mindre tilbøjelige til oplære sig i flere funktioner. Samtidig er organiseringen af arbejdet ved montagelinien på EntreFrance en hæmsko for den funktionelle fleksibilitet, fordi hurtige rutiner giver længere pauser, og det derfor bliver attraktivt at dygtiggøre sig særligt inden for en enkelt funktion.

²⁵ I henhold til Industriens Overenskomst §13 stk. 3 skal overarbejde ud over 8 timer i fire på hinanden følgende uger afspadsreses. Hvis timerne i stedet skal udbetales, skal det aftales lokalt og tillidsrepræsentanterne skal godkende dispensationen.

Funktionel fleksibilitet er ellers en af de fleksibilitetsformer der forekommer attraktiv for begge parter. Virksomheden får et mere fleksibelt personale, der kan flyttes rundt ved sygdom, omlægning af produktionen etc. mens medarbejderen får en afveksling i arbejdsopgaverne der kan forebygge nedslidning og endvidere gøre arbejdsdagen mere interessant. Derfor er det paradoksalt at det netop er montagelinien, som ifølge både faglige repræsentanter og ledelse på EntreFrance er den store synder hvad angår arbejdsmiljø, der udgør forhindringen for en optimal funktionel fleksibilitet. Udover afveksling i arbejdsopgaverne er der ofte også uddannelse og oplæring forbundet med funktionel fleksibilitet, som gør medarbejderen til en mere værdifuld og attraktiv arbejdskraft for virksomheden og – afhængigt af hvor specifik uddannelsen er – også for andre virksomheder. Dermed er der, for begge parter vedkommende, potentielt store muligheder i brugen af funktionel fleksibilitet kombineret med uddannelse af medarbejderne. Dette potentiale udnyttes tilsyneladende godt på DanVirk. Som det fremgår af beskrivelsen, har DanVirk både funktionsspecifikke og mere generelle kursustilbud, og der er således ikke blot fokus på den funktionelle fleksibilitet, men også på medarbejdernes beskæftigelsesikkerhed. Hvis fokus bliver for snævert på virksomhedsspecifikke uddannelser, bliver sikkerhedsdimensionen for medarbejderen væsentligt reduceret og gevinsten for medarbejderne mindre.

Ved at satse på uddannelse sikrer DanVirk således ikke blot højere kvalitet i produktionen, men også en mere fleksibel medarbejderskare. I kraft af organiseringen i selvstyrende enheder har uddannelse imidlertid også et tredje formål. Forudsætningen for at de selvstyrende enheder kan fungere er at medarbejderne er alment veluddannede og i stand til at træffe selvstændige beslutninger i arbejdsgangen. Der ligger for virksomheden en stor fleksibilitet i medbestemmelse og uddelegering af ansvaret, fordi beslutninger kan træffes hurtigt og på stedet, frem for at skulle op at vende på lederniveau. I den forstand giver tillid til medarbejderne fleksibilitet for virksomheden. Som værkførereren på DanVirk siger, så kræver en sådan organisering mere af den enkelte medarbejder, men det giver til gengæld også meget mere indhold i hverdagen når man som medarbejder har indflydelse på sine egne arbejdsopgaver. I kraft af denne organisering, hvor ansvaret lægges ud til den enkelte, har værkførererne på DanVirk ifølge værkførereren mere en tillidsfunktion end en kontrolfunktion. De selvstyrende enheder på DanVirk styrer også selv planlægningen af feriefri dage og anden frihed. Som det fremgår af beskrivelsen ovenfor, er denne fleksibilitet for medarbejderne noget tillidsrepræsentanterne lægger meget vægt på. Udover at dette er en form for kombinationssikkerhed, altså sikkerhed for at kunne kombinere arbejdsliv og familieliv, så handler det også om at medarbejderne oplever at de har et frit valg så de ikke føler sig fastlåst. Lige som de mange mindre personalegoder som kontokort, sygesikring, kantineordning mv. der er forhandlet aftale om lokalt, bidrager oplevelsen af et frit valg til en samlet oplevelse af goodwill fra ledelsens side.

På EntreFrance vil en organisering i semiautonome enheder ifølge de faglige repræsentanter fra FO lægge det ansvar over på medarbejderne som bør ligge hos værkførererne. De mener i udgangspunktet ikke at det tjener medarbejderne, fordi de vil komme til at hæfte for hinanden. CFDT er til gengæld meget posi-

tivt indstillede over for de semiautonome enheder og ser et stort potentiale for begge parter. Det vil give fleksibilitet for medarbejderne der selv kan tilrettelægge deres arbejde, mens virksomheden til gengæld får mere ansvarsbevidste og fleksible medarbejdere.

Forhandlingerne og relationer i et flexicurity-perspektiv

Udover denne balance mellem fleksibilitet og sikkerhed i arbejdstidsaftaler og organisering, er det i en flexicurity-sammenhæng også relevant at se på de lokale forhandlinger, forholdet mellem parterne og parternes indstilling til fleksibilitet, det der her er betegnet som den strukturel-kulturelle dimension af flexicurity. Relationerne mellem parterne analyseres ud fra idealtyperne bokse- og danserelationer som strategier for social dialog, og analyseres på de fire parametre: *handlinger* der er karakteristiske for oppositions- hhv. samarbejdsorienterede arbejdsmarkedsrelationer, typiske *arenaer* for relationen, *kulturelle* aspekter af relationen, og parternes *identitetsopfattelse*. Disse parametre bruges til at karakterisere de lokale strategier for social dialog hvis egenskaber diskuteres i en flexicurity-sammenhæng. De to strategier, boksestrategier og dansestrategier, er idealtyper og dermed sjældent at finde i sine rene former. Der er snarere tale om en skala, hvor strategier for relationer kan placeres mellem to yderpunkter.

Forholdet mellem parterne og forhandlingen af lokale aftaler

Både EntreFrance og DanVirk har en god dialog mellem ledelse og faglige repræsentanter der bærer præg af vilje til at forhandle løsninger der gavner begge parter. På begge virksomheder er der dog også en væsentlig forskel på forhandling af løn og forhandling af andre aftaler, hvor lønforhandlinger begge steder er anledning til større uoverensstemmelser – og på EntreFrance endvidere ofte konflikt – end det er tilfældet med andre forhandlinger. Lønforhandlingerne har således en noget anden karakter, og de vil ikke blive inddraget i analysen der baserer sig på forhandling af arbejdstid og andre større og mindre forhandlinger på virksomhederne.

Relationerne mellem parterne på EntreFrance er som sagt kendetegnet ved god vilje og positive tilkendegivelser fra begge parter. Der er imidlertid også mange forhold der spiller negativt ind på dialogen mellem parterne. Ikke mindst er det indbyrdes stridige forhold mellem de faglige organisationer en hæmsko for dialogen med ledelsen. Opnåelsen af aftaler med gevinster for både virksomhed og medarbejdere bliver vanskeliggjort af at parterne på den ene side af bordet indbyrdes bekæmper hinandens forslag. Splittelsen mellem de faglige har ganske dybe rødder og er ikke blot et spørgsmål om personlige uenigheder eller tidligere begivenheder på virksomheden. De faglige organisationer har en helt forskellig opfattelse af hvad der er fagforeningernes rolle, og hvilken form for relation man bør indgå i med ledelsen. Der er således ikke enighed om hvilken strategi der er den bedste i forhold til relationerne til ledelsen, og stridighederne er derfor umiddelbart svære at bilægge. De forstærkes endvidere af den indbyrdes konkurrence de befinder sig i.

Forholdet mellem de faglige repræsentanter og ledelsen på EntreFrance er dermed ikke entydigt. De faglige repræsentanter i CFDT og i FO er mere parate til at gå på kompromis og finde fleksible løsninger for virksomheden end det er

tilfældet med CGT. Her er den traditionelle fagforeningskampånd i høj grad til stede, og de er mindre indstillede på kompromisløsninger, hvor de må give afkald på en del af deres krav. CGT identificerer sig tydeligvis som en kamporganisation der også kæmper en politisk kamp i samfundet. FO og CFDT er heller ikke blege for at gå i konflikt, og CFDT har også en klar politisk dagsorden, men de identificerer sig tilsyneladende i mindre udstrækning som kamporganisationer.

Selv om FO ikke giver udtryk for en opfattelse af sig selv som kamporganisation og tilkendegiver at de er meget indstillede på at finde kompromisser, så udtrykker de samtidig en grundlæggende mistillid til ledelsens intensioner. De giver udtryk for at de skal være på vagt for at ledelsen ikke snører dem og mener at ledelsen, fx ved at lukke mange mindre personaleordninger, har vist mindre imødekommenhed og forståelse over for medarbejdernes ønsker. Også hos CGT er der en generel mistillid over for ledelsen til stede, mens den er mindre udtalt hos CFDT. De giver imidlertid alle tre udtryk for at forhandlingerne om arbejdstid var hårde og interesserne med ledelsen modstridende. På disse to dimensioner af relationerne til ledelsen – det *identitetsmæssige* og det *kulturelle* aspekt – kan de faglige repræsentanters strategier karakteriseres som forskellige grader af boksestrategier hvor ledelsen i højere grad opleves som en modspiller end en medspiller. Ledelsesrepræsentanten taler meget om forsøget på at etablere en tillidsrelation, vigtigheden af intern kommunikation og sammenholdet på virksomheden, og taler dermed på mange måder for en dansestrategi. At de faglige repræsentanter imidlertid i praksis ikke oplever at det reelt er ledelsens strategi, kan tyde på at det mere er ord end handling. Men ledelsesrepræsentanten giver selv udtryk for, at det er svært at danse med en der bokser; han synes at ledelsen viser sin gode vilje, men at medarbejderne mangler at vise deres.

På DanVirk er tonerne noget anderledes fra begge sider. Det er tydeligt at der mellem faglige og ledelse er en oplevelse af parløb og en grundlæggende gensidig tillid til at også modparten søger en løsning der er god for alle. Samtidig signalerer begge parter en åbenhed der giver mulighed for nogle kreative løsninger. Som ledelsesrepræsentanten siger, så 'står alle døre og vinduer åbne, når der forhandles', og hvis der kan trækkes andre temaer ind over en forhandling – som kontokort, kantineordning, sygesikring etc. – så gør man det gerne for at lette forhandlingerne. De enkelte områder forhandles hver for sig, men indgår i en samlet afklaring af parternes gensidige og fælles ønsker og interesser der skaber mulighed for nogle interessante trade-offs og plussumløsninger. Denne fælles interesseafklaring og opfattelsen af den anden som medspiller er led i en dansestrategi i relationerne mellem ledelse og faglige. Faren for de faglige repræsentanter ved på denne måde at vokse sammen med ledelsen i en form for symbiotisk parløb er, at tillidsrepræsentanterne kommer for langt fra deres bagland. Det gælder ikke mindst når tillidsfolkene, som det er tilfældet på DanVirk, er frikøbt og dermed ikke længere indgår i den almindelige produktion. Samtidig kan der ikke herske tvivl om, at både medarbejdere og virksomhed nyder godt af det konstruktive samarbejde.

Den åbenhed i relationerne der gør sig gældende på DanVirk, er udtryk for en fleksibel indstilling hos både medarbejdere og ledelse, men det er samtidig klart at den er et resultat af den gensidige tillid der er parterne imellem. Tillid

giver en oplevelse af sikkerhed for begge parter der gør dem mere fleksibelt indstillede, og i den forstand kan man sige at danserelationer er flexicurity-relationer. Den grundlæggende mistillid der gør sig gældende i relationerne på EntreFrance, gør parterne mindre åbne over for hinandens forslag, og reducerer dermed også mulighederne for større trade-offs og plussumløsninger. Her må repræsentanterne fra CFDT umiddelbart siges at være en undtagelse. Mange forslag fra deres side har været kreative og kompromissøgende – fx ønsket om selvstyrende enheder med større medarbejderansvar og indflydelse på eget arbejde – og de har fokus på potentialet i at finde løsninger der gavner begge parter.

Indstillinger til fleksibilitet

Der er grundlæggende meget forskellige indstillinger til fleksibilitet blandt de faglige på de to virksomheder. Som tillidsrepræsentanten på DanVirk siger, så 'prøver de egentlig bare tingene af når det har noget med arbejdstid at gøre', mens de faglige på EntreFrance er væsentligt mere kritiske og skeptiske over for brugen af fleksibel arbejdstid. Men samtidig er der ved at vokse en mere positiv indstilling frem, og ikke mindst CFDT ser potentialer i det. Også FO har forståelse for virksomhedens behov for fleksibilitet, men har ikke tillid til at ledelsen vil give noget igen. Ledelsesrepræsentanten mener, at de faglige repræsentanter krampagtigt holder fast i en uflexibel organisering af arbejdstiden, og han kunne godt ønske sig en mere fleksibel indstilling frem for den automatreaktion der synes at kendetegne flere af de faglige. Omvendt understreger ledelsesrepræsentanten på DanVirk ikke blot tillidsrepræsentanternes åbenhed og kreativitet. Han roser også den lokale fagforenings fleksible og pragmatiske indstilling og den forståelse for virksomhedens behov som den udviser.

På begge virksomheder er der fra ledelsens side et ønske om større fleksibilitet i produktionen. På DanVirk handler det om at sikre en udnyttelse af produktionsmateriellet, mens EntreFrance har behov for hurtig omstilling for at være konkurrencedygtig. Men begge steder ved alle parter også godt at hvad angår arbejdstidsfleksibilitet, så kan medarbejderønsker og virksomhedsønsker aldrig gå op. Ledelsesrepræsentanterne på både DanVirk og EntreFrance giver udtryk for at det er afgørende at medarbejderne har tillid til at virksomhedens *muligheder* for fleksibilitet ikke bliver misbrugt. Der skal ikke være mere fleksibilitet end strengt nødvendigt, bare fordi det er muligt. Det vil nedbryde tilliden, og, som værkføreren på DanVirk udtrykker det, 'svare til at tisse i bukserne'. Det er imidlertid også sådan, at medarbejderne internt har forskellige behov, og at regler der skal sikre den ene gruppe, kommer til at hæmme den andens fleksibilitet, sådan som værkføreren på DanVirk peger på. Dette vil altid være tillidsrepræsentantens dilemma, og det der gør det svært at afgøre om balancen i et flexicurity-arrangement er fornuftig.

Opsamling – virksomhedernes flexicurity-strategier

De to virksomheders flexicurity-strategier har mange ligheder. Et trade-off mellem intern numerisk fleksibilitet og jobsikkerhed er begge steder helt centralt, mens ekstern numerisk fleksibilitet er en nødløsning der er dyr for virksomheden og omkostningsfuld for de ansatte. Således handler det ikke blot om sikker-

hed for de ansatte, men også om at intern numerisk fleksibilitet skaber kontinuitet og sikrer kvalificeret personale, og dermed også udgør en sikkerhed for virksomheden.

Mens virksomhedernes flexicurity-strategier på dette område således ligner hinanden, så adskiller de sig på andre områder. På DanVirk satser man i langt højere grad på funktionel fleksibilitet og uddannelse, der sammen med de selvstyrende teams er en af virksomhedens helt centrale flexicurity-strategier. Denne strategi er i høj grad en strategi med mange vindere, idet den skaber fleksibilitet og sikkerhed for begge parter: virksomheden har sikkerhed for høj kvalitet og fleksibilitet i kraft af rotation og uddelegering af ansvar og dermed en mere smidig organisering; medarbejderne har sikkerhed i kraft af uddannelse og mindre ensidigt gentaget arbejde og fleksibilitet i kraft af indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdet og på planlægning af fridage og til dels ferie.

Endvidere adskiller virksomhedernes flexicurity-strategier sig på et andet område væsentligt. Hvor DanVirk satser på danserelationer i den sociale dialog, er forholdet mellem ledelse og faglige repræsentanter på EntreFrance præget af boksestrategier. Om end forholdet mellem parterne ikke er dårligt, er der en grundlæggende opfattelse af modparten som en modspiller, og samtidig er der en mistillid der forhindrer den åbenhed og fleksibilitet, der kan skabe de særligt gode flexicurity-arrangementer. På begge virksomheder er man bevidst om at medarbejdere og ledelse har divergerende interesser, men på DanVirk opnås der flere plussumsaftaler (aftalen om 20 procent, selvstyrende enheder, indflydelse på eget arbejde, uddannelse og funktionel fleksibilitet), hvilket til dels må ses som et resultat af dansestrategier i forhandlingerne.

Samlet set kan DanVirks flexicurity-strategier siges at have tre ben – et omkring arbejdstid, et omkring funktionel fleksibilitet og et omkring den sociale dialog – mens de på EntreFrance kan siges kun at have ét, nemlig omkring arbejdstid.

Kapitel 9 De institutionelle rammers betydning for lokale flexicurity-strategier

Der er således forskelle og ligheder i de to virksomheders flexicurity-strategier. Spørgsmålet er imidlertid i hvilken udstrækning disse forskelle og ligheder kan tilskrives de institutionelle forhold der gør sig gældende i de to lande. I dette kapitel analyseres relationen mellem virksomhedernes strategier og de nationale arbejdsmarkedsrelationer, og ligesom det foregående kapitel vil det være struktureret omkring de to analytiske dimensioner af flexicurity-begrebet, indholdsdimensionen og den strukturel-kulturelle dimension.

De institutionelle rammer og virksomhedernes flexicurity-arrangementer

På både DanVirk og EntreFrance er arbejdstidsfleksibilitet og jobsikkerhed en central del af virksomhedernes samlede flexicurity-strategier, mens ekstern numerisk fleksibilitet begge steder er en sekundær strategi. De konkrete løsninger på de sæsonmæssige udsving i efterspørgslen er forskellige, men bygger begge på princippet om et trade-off mellem arbejdstidsfleksibilitet og bevarelse af arbejdspladser. Dermed minder de to virksomheders flexicurity-strategier på dette punkt om hinanden, og de forskelle der er, kan næppe tilskrives de formelle – regulative – institutionelle rammer, dvs. rammerne for arbejdstid. Det skyldes til dels at disse rammer i meget stor udtrækning er ens i kraft af EU's arbejdstidsdirektiv, og at virksomhedernes behov i mange henseender er de samme, i dette tilfælde tilpasning til sæsonmæssige udsving, ligesom medarbejderne er det, nemlig et ønske om at bevare arbejdspladser. DanVirks baggrund for at vælge intern frem for ekstern fleksibilitet kan primært tilskrives et behov for kvalificeret personale, og dermed er strategien snarere betinget af produktionen end af institutionerne. Det er et spørgsmål om at kvalitet i høj grad er en konkurrenceparameter for virksomheden. På EntreFrance er valget af denne strategi muligvis institutionelt betinget, idet adgangen til at hyre og fyre er begrænset og derfor ikke et reguleringsmæssigt alternativ. Det er imidlertid ikke til at sige med sikkerhed om virksomheden ville have valgt at benytte ekstern fleksibilitet hvis den havde muligheden.

Mens de formelle rammer for arbejdstid således er meget identiske, kan der peges på nogle forskelle i opfattelsen af fleksibel arbejdstid der indikerer at arbejdstid som en normativ og kulturel institution er meget forskellig Frankrig og Danmark imellem. Det kommer til udtryk i den heftige debat og store uenighed om arbejdstidsspørgsmålet i Frankrig der ikke har haft samme dimensioner i Danmark. Målet for de faglige organisationer i Frankrig har i vid udstrækning været at bekæmpe brugen af fleksibel arbejdstid, og Bunel (2004b) viser også i en analyse at der på virksomheder med fagforeningsrepræsentation er mindre fleksibilitet i arbejdstiden end på virksomheder uden (ibid:62). Den danske fagbevægelse har en anderledes pragmatisk indstilling til brug af fleksibel arbejdstid og anerkender virksomhedernes behov for fleksibilitet. Denne forskel afspejles på virksomhedsniveau, hvor de faglige repræsentanter på EntreFrance har forhandlet en aftale der lægger vægt på stor forudsigelighed, stramme grænser for overarbejde og mulighed for at kontrollere evt. ændringer, mens medarbej-

derne på DanVirk med aftalen om Hensat Tid har forhandlet en aftale der tilskynder til overarbejde og endvidere giver afkald på muligheden for at kontrollere den hensatte tid. Aftalerne på de to virksomheder afspejler to forskellige kognitive forståelsesrammer, der rummer hver deres handlingslogik. Aftalerne kan således alligevel siges at være institutionelt betingede, idet parterne har forhandlet dem inden for rammerne af en institutionaliseret opfattelse af hvad arbejdstid og fleksibilitet er og bør være.

Et andet ben i DanVirks flexicurity-strategier er en udstrakt brug af funktionel fleksibilitet og medarbejderindflydelse, kombineret med uddannelse. Denne form for flexicurity spiller kun en mindre rolle på EntreFrance. Dette kan igen tilskrives nogle produktionsspecifikke forhold, hvor kvalitet for DanVirk er en afgørende konkurrencefaktor, og det derfor er vigtigt med veluddannet personale der føler et ansvar for kvaliteten af produktet. Det er imidlertid en generel tendens, at der i Danmark er en mere udstrakt brug af disse former for intern fleksibilitet og sikkerhed. En nyligt udgivet rapport om arbejdsforhold i de europæiske lande (EuroFound²⁶, 2007) viser, at danske medarbejdere er de europæere der har mest selvstændighed i arbejdet²⁷ [autonomy] (Fig.6.1, ibid:51), og i forhold til brug af rotation mellem arbejdsopgaver, ligger Danmark på DK 71 procent, mens Frankrig ligger på 36 procent. (Fig. 6.2, ibid:52). Også i forhold til uddannelse, ligger Danmark væsentligt højere end Frankrig. I Danmark har 38 procent af lønmodtagerne modtaget uddannelse betalt af arbejdsgiveren, mens det er tilfældet for 26 procent af franske lønmodtagere (Fig. 5.14, ibid:49). Dermed er brugen af disse former for fleksibilitet og sikkerhed i højere grad institutionaliserede i Danmark end det er tilfældet i Frankrig. At uddannelse spiller en større rolle i Danmark kan til dels tilskrives den mere lempelige regulering af afskedigelser. Med større risiko for at blive fyret, og dermed større behov for at gøre sig attraktiv på arbejdsmarkedet, bliver uddannelse en mere væsentlig sikkerhedsfaktor (beskæftigelsesikkerhed) for danske lønmodtagere end for franske, der for en stor del er sikret livslang ansættelse på samme virksomhed. Dette er et eksempel på komplementært opståede institutioner på arbejdsmarkedet der supplerer og understøtter hinanden (to af benene i 'den Gyldne Trekant'). Der er på DanVirk eksplicit uddannelsesprogrammer i forbindelse med større fyringsrunder, der således kan siges at være et led i den tidligere (eller sekundære) flexicurity-strategi. Det er imidlertid vigtigt at skelne mellem produktionsspecifik uddannelse og generel uddannelse. Hvor produktionspecifik uddannelse kan sikre et løntillæg, en bedre mulighed for rotation og afveksling i arbejdet generel, en bedre position internt på virksomheden eller lignende, så øger det ikke nødvendigvis den generelle beskæftigelsessevne [employability]. Hvis der forhandles et trade-off mellem uddannelse og funktionel fleksibilitet, der umiddelbart forekommer en gevinst for begge parter, er der således risiko for, at fokus på medarbejderens beskæftigelsesikkerhed blive tabt.

²⁶ The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

²⁷ Selvstændighed (autonomy), dvs. indflydelse på hvordan, i hvilken rækkefølge og i hvilket tempo arbejdsopgaver løses. Fig. 6.1. Indeks: 0-5. DK højst i EU med indeks 3,6, FR indeks 3,1, EU27 indeks 2,8.

Mens der således er nogle institutionelle forhold der gør (generel) uddannelse til en vigtigere faktor i Danmark, og dermed et mere sandsynligt strategisk valg, så er det vanskeligere at pege på konkrete institutionelle forhold der gør, at funktionel fleksibilitet og medarbejderindflydelse er så meget mere udbredt i Danmark end i Frankrig. Brugen af funktionel fleksibilitet, medarbejderindflydelse, uddelegering af ansvar mv. bygger udelukkende på nogle institutionaliserede opfattelser af hvad der er rigtigt eller fornuftigt at gøre (kognitivt eller normativt funderede institutioner), og der er ikke lovgivning eller overenskomster der regulerer disse forhold. Kulturelle parametre som tradition for hierarki eller flad struktur, centralisering eller decentralisering, kontrol eller tillid kan antages at have betydning for dette forhold, men på baggrund af de foreliggende informationer og data er der ikke belæg for, at bekræfte eller afkræfte dette, og det ligger heller ikke inden for rammerne af denne analyses forsæt.

Det er således vanskeligt at pege på forskelle i de formelle institutioner der kan siges at påvirke den indholdsmæssige dimension af de to virksomheders flexicurity-strategier. Reguleringen af arbejdstid er i stor udstrækning den samme i de to lande, og valget af denne del af strategierne kan for DanVirks vedkommende primært tilskrives krav til produktionen. Derimod er der elementer i arbejdstidsaftalerne der afspejler nogle kulturelle og normative opfattelser af arbejdstid i de to lande, og det peger på at disse kulturelle og normative institutioner har haft betydning for udformningen af de lokale flexicurity-strategier. Dette kommer imidlertid langt tydeligere til udtryk i den anden dimension af flexicurity, den kulturel-strukturelle dimension.

Den strukturel-kulturelle dimension af flexicurity på virksomhederne i et institutionelt perspektiv

Der hvor de to virksomheders flexicurity-strategier adskiller sig mest, er på den strukturel-kulturelle dimension. Den sociale dialog på DanVirk har en karakter der i langt højere grad tilskynder til opnåelsen af balancerede og kreative plus-sumaftaler end det er tilfældet på EntreFrance, hvor dialogen er kendetegnet ved mere modsætningsfyldte relationer. Disse forskelle afhænger til dels af den lokale ledelse og lederens person og attitude. Dette bekræftes også af det forhold, at både DanVirk og EntreFrance tidligere har været præget af dårlige relationer mellem medarbejdere og ledelse, der er blevet forbedret efter et ledelseskifte.

Det er imidlertid klart at forskellene langt fra alene kan tilskrives forskelle i den lokale ledelses personlige ledelsesstil. Forholdet og dialogen mellem parterne på virksomhederne er i mange henseender betinget af de nationale institutioner i de to lande. Den store uenighed mellem repræsentanterne fra de forskellige faglige organisationer på EntreFrance er et resultat af en grundlæggende uenighed om fagbevægelsens rolle og identitet, der har dybe historiske og politiske rødder, og som er en institutionaliseret del af den franske fagbevægelse. Splittelsen er således kulturelt betinget, men opretholdes også af strukturen i systemet hvor de faglige organisationer er i et indbyrdes konkurrenceforhold på virksomheden. Relationerne mellem faglige repræsentanter og ledelse på EntreFrance er endvidere karakteriseret ved en grundlæggende opfattelse af mod-

parten som en modspiller, et forhold der ligeledes kan siges at være institutionelt betinget.

På samme måde afspejler relationerne på DanVirk en institutionaliseret tradition for konsensus mellem parterne på det danske arbejdsmarked. De følger en dansestrategi der er kendetegnet ved tillid til modparten og ved et kreativt samspil, hvor flere temaer ofte drages ind i forhandlingerne for at finde løsninger som begge parter har størst mulig glæde af. Denne åbenhed og tradition for brede aftaler er også noget der karakteriserer forhandlingerne på nationalt niveau, og det tilfører systemet en vis fleksibilitet, idet chancerne for vinder-vinderforlig forøges. Denne åbenhed viser sig også i kraft af en relativt åben indstilling til brug af fleksibilitet hos de faglige repræsentanter på DanVirk, hvor repræsentanterne på EntreFrance er væsentligt mere skeptiske. Disse indstillinger til fleksibilitet er tilsyneladende også dybt institutionelt forankrede, og de afspejler de relationer af tillid og mistillid, der generelt kendetegner forholdet mellem parterne i de to lande. Den franske debat om arbejdstid giver indtryk af en nærmest institutionaliseret modstand i den franske fagbevægelse mod fleksibilitet og af en frygt for at give afkald på en hårdt tilkæmpet tryghed og stabilitet, mens den danske afspejler en mere pragmatisk indstilling der vidner om tillid til at fleksibiliteten ikke bliver misbrugt.

Således kan der peges på nogle afgørende kulturelle forskelle mellem forhandlingssystemerne i Frankrig og Danmark der i høj grad betinger de to virksomheders flexicurity-strategier. Der er også i de to systemer meget store strukturelle forskelle; arbejdstiden på EntreFrance er forhandlet inden for et lovgivningssystem, mens den på DanVirk er forhandlet inden for et kollektivt overenskomstsystem. Dette forhold kan imidlertid ikke siges at have haft den store betydning i praksis. Begge steder forhandles der inden for rammerne af nogle centralt definerede regler, og det har ingen af stederne været nødvendigt at udfordre disse. De muligheder der fx ligger i Industriens Overenskomst med ”forsøgsordningen” der giver mulighed for lokale tilpasninger, der afviger fra overenskomsten uden at det skal godkendes af organisationer, har ikke været brugt på DanVirk, og det er således ikke i praksis muligt at pege på forskelle der direkte kan tilskrives det forhold at det ene er et lovgivningssystem og det andet et overenskomstsystem.

En antagelse om at der er nogle strukturelle egenskaber ved et kollektivt forhandlingssystem frem for et lovgivningssystem, der bidrager til flexicurity, kan dermed ikke bekræftes på baggrund af denne undersøgelse. Der er imidlertid flere analyser der peger på, at der på mange franske virksomheder har været store problemer med at tilpasse sig de 35 timer (jf. Bunel 2004b). Lovgivningen opfattes som meget rigid fordi den fra centralt hold definerer et bestemt forhandlingsresultat uafhængigt af de lokale behov (jf. Mériaux (No. 10); Dewettinck et al., 2006). På EntreFrance havde man allerede femten år tidligere forhandlet en aftale der nedsatte den ugentlige arbejdstid til 36,5 timer, og med differencen således reduceret, var der ikke de store vanskeligheder med at forhandle den nye nedsættelse af timetallet.

Selv om loven om 35 timer af mange opfattes som rigid, ligger der dog den fleksibilitet i den at det er en rammelov hvor lokale aftaler skal forhandles på virksomhederne og dermed i nogen udstrækning kan tilpasses de lokale behov

(Bunel, 2004a:17). Risikoen ved denne decentralisering af forhandlingerne er at ansatte på nogle virksomhederne ikke formår at forhandle sig frem til balance-rede aftaler. Bunels analyse (2004b) viser som tidligere nævnt en tendens til at ansatte på virksomheder med fagforeningsrepræsentation har opnået større løn-stigninger og mindre fleksibilitet (ibid:62). På virksomheder med svag eller manglende fagforeningsrepræsentation kan det således være svært at etablere den nødvendige styrke til at forhandle en balanceret aftale i hus. Dette er ikke kun et problem på franske arbejdspladser. Også i Danmark stiller den decentra-lisering af forhandlingerne der har fundet sted de seneste årtier, større krav til de lokale medarbejder- og tillidsrepræsentanter. De danske tillidsrepræsentanter er imidlertid generelt mere rutinerede og veluddannede end det er tilfældet i Frankrig, og derfor er risikoen også større dér. Endvidere er arbejdsløsheden relativt høj – på landsplan 8,4 procent²⁸ – og der er dermed større pres på med-arbejderne for at acceptere virksomhedens krav om fleksibilitet for at imødegå trusler om udflytning til lande med lavere produktionsomkostninger. Et decen-traliseret forhandlingssystem er således mere fleksibelt, men det kræver velud-dannet lokal repræsentation for at sikre en sikkerhed for medarbejderne.

²⁸ Ifølge det franske ministerium for beskæftigelse: www.travail.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques/statistiques/chomage/79.html

Kapitel 10 Konklusion

Det konkrete formål med dette projekt har været at belyse sammenhængen mellem to virksomheders flexicurity-strategier og de institutionelle rammer på deres respektive nationale arbejdsmarkeder. Baggrunden for at studere flexicurity i et komparativt institutionelt perspektiv, er en grundlæggende antagelse om, at flexicurity er forankret i det institutionelle miljø, dvs. de former for flexicurity der findes i et land – på nationalt niveau, sektor niveau eller virksomhedsniveau – er betinget af den udformning og funktion som landets institutioner har. Her har det været en central pointe at ikke kun formelle, regulative institutioner betinger flexicurity, men at også en kognitiv-kulturel dimension af institutioner – fælles kognitive forståelsesrammer – har væsentlig betydning. Endvidere har det været intensionen med projektet at pege på betydningen af dialogen mellem de sociale parter for flexicurity, hvor det har været en grundlæggende antagelse at tillid mellem parterne bidrager til flexicurity på et arbejdsmarked. Derfor har der været udledt to dimensioner af flexicurity-begrebet til analysen, der inddrager ikke alene indholdet af reguleringen i lovgivning og aftaler, men også strukturelle og kulturelle egenskaber ved det system der udvikler reguleringen.

Et led i dette har således været at analysere og sammenligne de to virksomheders flexicurity-strategier på de to dimensioner og undersøge om eventuelle forskelle kan siges at være institutionelt betingede. Analysen af flexicurity-strategierne har vist at der på visse punkter er ligheder mellem de to virksomheder. Et trade-off mellem fleksibel arbejdstid og jobbeskyttelse er begge steder centralt og kan siges at afspejle et behov hos virksomhederne for at tilpasse sig sæsonmæssige udsving i efterspørgslen uden at være nødt til at skille sig af med kvalificeret arbejdskraft samt et behov hos medarbejderne for at bevare arbejdspladser og dermed have større sikkerhed for ikke at blive fyret. De konkrete løsninger på virksomhederne er forskellige, men de overordnede principper i dette trade-off er det samme. Mens analysen viste at forskellene mellem virksomhedernes flexicurity-arrangementer omkring arbejdstid ikke kan tilskrives forskelle i de formelle institutionelle rammer for arbejdstid, pegede den imidlertid på forskelle i den kognitive forståelse af arbejdstid i fagbevægelserne i de to lande der kan siges i en vis udstrækning at have formet aftalerne. En stærk modstand mod brug af fleksibel arbejdstid i den franske fagbevægelse udgør en fælles kognitiv forståelsesramme for de faglige repræsentanter på EntreFrance og påvirker dermed deres krav i forhandlingerne og resulterer i en strategi med meget fokus på forudsigelighed og kontrol med brugen af fleksibilitet og overtid. Hvor der således er relativt identiske regulative rammer for fleksibilitet, kan der være forskelle i de kognitive rammer der får betydning for hvilke strategier der vælges.

De to virksomheders flexicurity-strategier adskiller sig endvidere ved at DanVirks strategier spiller på flere strenge end det er tilfældet på EntreFrance. DanVirks strategier kan siges at have tre ben, der er centreret omkring arbejdstid, omkring funktionel fleksibilitet og omkring den sociale dialog på virksomheden, mens strategierne på EntreFrance kun har ét ben der er centreret omkring arbejdstid. Analysen viste at karakteren af den sociale dialog på DanVirk bidra-

ger væsentligt til flexicurity-løsninger i kraft af den åbenhed og tillid der kendetegner relationerne og resulterer i en mere fleksibel indstilling fra begge parter side. Den sociale dialog på EntreFrance er præget af en vis mistillid mellem ledelse og faglige repræsentanter og endvidere intern slid mellem de faglige organisationer. Dette hæmmer udviklingen af interessante flexicurity-arrangementer og den sociale dialog kan derfor ikke siges at være en del af flexicurity-strategierne på EntreFrance. Med andre ord kan man sige at dansestrategier er flexicurity-strategier, mens boksestrategier ikke er det. Analysen viste også at strategierne for social dialog på EntreFrance og på DanVirk i udstrakt grad er betingede af nationale institutionelle rammer, og at det særligt er kulturelle dimensioner af institutioner der har betydning i den henseende. Det er primært parternes selvopfattelse, deres traditioner for kamp eller konsensus og deres opfattelse af modparten, dvs. kulturelle parametre, der er forskellige mellem de to lande og som betinger forskellene i virksomhedernes strategier for social dialog og dermed også en del af deres flexicurity-strategier. Dette bekræfter tesen om at tillid skaber fleksibilitet og understreger endvidere vigtigheden af at inddrage den kulturelle dimension af institutioner i institutionel analyse.

Det har ikke været hensigten at sige noget generelt om flexicurity på franske og danske virksomheder på baggrund af de to virksomhedsstudier. At generalisere et casestudie til en større population kræver nogle helt særlige forhold som ikke har været gældende her. Men som Flyvbjerg (1991) påpeger så er der andre måder at skabe og akkumulere viden end ved formel generalisering (ibid:147), og hensigten med dette casestudie har således været at generere viden der kan bidrage til at belyse nogle aspekter af flexicurity-begrebet. Det grundlæggende spørgsmål har i den forbindelse været hvad det er for forhold der gør et arbejdsmarked fleksibelt uden at de ansatte samtidig føler sig utrygge, og analysen har ikke mindst vist at en forhandlingskultur baseret på konsensus og tillid mellem parterne har stor betydning for muligheden for at skabe aftaler der på én gang er fleksible og giver en oplevelse af tryghed. Det peger på at den strukturelle-kulturelle dimension af flexicurity-begrebet er væsentlig for en fuld forståelse af hvad der bidrager til flexicurity på et arbejdsmarked.

At denne dimension er vigtig at inddrage bekræftes også af de forskelle der gør sig gældende mellem det franske lovgivningsbaserede system og det danske kollektive forhandlingssystem i forhold til flexicurity. Det lovgivningsbaserede system er mindre fleksibelt fordi det er mere omstændeligt at lave ændringer i reguleringen og i mindre udstrækning giver mulighed for lokal tilpasning. Men det er sandsynligvis en mere afgørende faktor at lovgivningen ofte går imod interesserne på enten fagforenings- eller arbejdsgiverside. Dermed er der ikke tale om et kompromis som begge parter kan stå inde for og endvidere har ansvaret for, men om en lov som primært støtter den ene eller den anden part. Det kan resultere i en manglende vilje til at få det til at fungere fra den ene eller den anden side. Det handler igen om både strukturelle og kulturelle egenskaber ved systemet der gør, at det bidrager mere eller mindre til flexicurity.

Kapitel 11 Flexicurity à la française? – perspektiverende overvejelser

Med de foregående kapitlers analyse og diskussion er der baggrund for en mere perspektiverende diskussion hvor omstændighederne for flexicurity i Frankrig vil blive taget op. Endvidere vil der foretages en vurdering af hvorvidt det er muligt at eksportere den danske flexicurity-model til Frankrig.

I den senere tid har den danske flexicurity-model (i form af den Gyldne trekant) fået meget opmærksomhed fra ikke mindst politikere i Frankrig som en model for hvordan arbejdsmarkedet kan gøres mere fleksibelt. Et led i denne flexicurity-plan var forsøget på i foråret 2006 at indføre de såkaldte CPE-kontrakter der skulle gøre det lettere at afskedige unge under 30 år. Begrundelsen var at virksomhederne med denne mulighed vil være mindre tilbageholdende med at ansætte unge mennesker, hvilket ville være til gavn for de unge selv, der i Frankrig er en af de grupper der er hårdt ramt af arbejdsløshed. Som bekendt var forslaget meget upopulært og førte til omfattende strejker og demonstrationer der endte med at forslaget blev trukket tilbage. Den franske regerings forsøg på at indføre en flexicurity-model à la den danske må siges ind til videre at være strandet på et ret ensidigt fokus på fleksibilitet. Sikkerhedslogikken i forslaget ligger i den beskæftigelsesikkerhed som det antages at styrke, fordi virksomhederne bliver mindre tilbageholdende med at ansætte når de har behov, men det ser de unge og fagforeningerne tilsyneladende ikke som en tilstrækkelig sikkerhed. I manges øjne var regeringens flexicurity-tiltag blot et skalkeskjul for øget fleksibilitet (jf. Unions Syndicales Solidaires, 2003; Le Monde, 2007). Der var således ikke tillid til at regeringens løsninger også repræsenterer lønmodtagernes interesser, og så længe fokus er relativt ensidigt på øget fleksibilitet, vil det sandsynligvis være vanskeligt at indføre denne form for flexicurity i Frankrig. Der må sandsynligvis et mere tydeligt element af sikkerhed med i pakken for at lønmodtagerne kan acceptere det. Dermed kan man også forestille sig at Socialistpartiet ville have større succes med at indføre en form for flexicurity, fordi der blandt lønmodtagerne vil være større tillid til at Socialisterne har reelle hensigter. Der mangler imidlertid under alle omstændigheder den del af den Gyldne Trekant der hedder indkomstsikkerhed, som ifølge den danske LO-formand (LO, 2002) er betingelsen for at danske lønmodtagere accepterer modellen. Dette er et udtryk for den komplementaritet der opstår mellem institutioner: indkomstsikkerheden i Danmark er en forudsætning for den tryghed der gør, at lønmodtagere accepterer en liberal regulering af arbejdsmarkedet, og denne omstændighed gør det vanskeligt at eksportere modellen med den Gyldne Trekant.

Som det har været pointeret i den foregående analyse er et væsentligt element i den danske flexicurity-model imidlertid også den konsensusorienterede forhandlingsmodel med stærke organisationer på begge sider. Den institutionelle forankring af flexicurity er ikke blot i reguleringen af arbejdsmarkedet, men også i relationerne mellem arbejdsmarkedets parter og i den måde reguleringen bliver til på. Dette er endnu et forhold der vil gøre det vanskeligt at eksportere den danske flexicurity-model til Frankrig. Som det fremgår af kapitel 6 er der en klar bevidsthed blandt politikere og forskere og dele af fagbevægelsen og

arbejdsgiverforeningerne i Frankrig om at det er nødvendigt med en forbedring af den sociale dialog i Frankrig, og der er gjort adskillige tiltag for at ændre den måde det fungerer på. Men bevidsthed og vilje er formentlig ikke nok. Ifølge logikken i sporafhængighed kan en institution ikke blot 'vælge' at udvikle sig i en hvilken som helst retning, men er begrænset af forudgående valg. Det forhold at der ved starten af forrige århundrede blev etableret et stærkt lovgivningssystem baseret på beskyttelse af individet, har været med til svække parternes rolle og dermed gjort det svært for dem at overtage en del af reguleringen. Endvidere er traditionerne på det franske arbejdsmarked dybt forankret i den franske centralistiske reguleringstradition og fransk politisk kultur generelt, hvilket igen er et udtryk for institutionel komplementaritet. Disse forhold peger igen på at hvis der skal etableres en fransk flexicurity-model, kræver det at det er en model der tager udgangspunkt i de institutionelle rammer der gør sig gældende på det franske arbejdsmarked.

Anneks

Lidt mere om metode

Der er til undersøgelsen udvalgt to case-virksomheder, en fransk og en dansk, efter princippet om maksimum variation (jf. Flyvbjerg, 1991:150), og på baggrund af projektets målsætning om at belyse de institutionelle rammers betydning for strategier på virksomhedsniveau, er det de institutionelle rammer der er den varierende parameter. For at princippet i denne udvælgelsesmetode skal gøre sig gældende, må det tilstræbes at der på alle andre parametre end de der undersøges, er så lille forskel som muligt, så der kontrolleres for effekter fra disse. Det er parametre som branche, størrelse, ejerskabsforhold, alder, beliggenhed (land-by), økonomiske forhold (vækst, nedgang eller stagnation), produktionsmetode, medarbejdergruppe mv. Disse forhold kan principielt set alle kontrolleres, hvis man har perfekt forhåndskendskab til virksomheders karakteristika og åben adgang til alle virksomheder. At dette ikke er tilfældet er klart for enhver der har arbejdet i felten, og det sætter visse begrænsninger for udvælgelsen. Andre parametre ligger helt uden for feltarbejderens kontrol fx eksterne konjunkturbestemte faktorer som arbejdsløshed og den økonomiske situation i de to lande, der ikke kan ses som en del af det institutionelle miljø.

Processen med udvælgelse af cases består af to dele. For det første en lokalisering af virksomheder, der er relevante for problemstillingen, og for det andet adgang til disse virksomheder. Undersøgelsesenhederne var i udgangspunktet afgrænset til at være virksomheder inden for industriel produktion og endvidere begrænset det til kun at omfatte medarbejdere i produktionen, idet flere forskellige lokalaftaler og overenskomster ellers ville komme i spil. Derudover skulle virksomheden gøre brug af fleksibel arbejdstid, og der måtte være forhandlet lokale arbejdstidsaftaler. Kravet i forhold til andre parametre var, at der skulle være så høj grad af overensstemmelse som muligt, men der blev ikke opsat specifikke kriterier, der kunne gøre udvælgelsen mere besværlig. Kontakten til den franske virksomhed blev etableret via en forbindelse på et forskningscenter i Paris, IRES, hvor jeg fik navne på nogle interessante virksomheder i Rhôneområdet i Sydfrankrig som jeg kontaktede. Her fik jeg tilsagn fra to virksomheder, hvor det på den ene dog kun var fagforeningerne der ønskede at deltage. Begge virksomheder blev besøgt, men kun den ene medtaget i undersøgelsen. Via et andet forskningsprojekt fik jeg kendskab til virksomheden DanVirk, der viste sig at leve op til de grundlæggende kriterier og have flere karakteristika til fælles med den franske virksomhed, EntreFrance.

Der er på hver af de to virksomheder gennemført interviews med ledelsesrepræsentanter og faglige repræsentanter, der har været med i forhandlingerne af den gældende aftale om arbejdstid. Endvidere er der foretaget interview med mellemledere begge steder. Udvalgt af interviewpersonerne blev foretaget af kontaktpersonen på virksomheden på baggrund af de retningslinier, jeg havde givet for hvilke personer der ville være af interesse for undersøgelsen. Interviewene med de faglige repræsentanter var alle gruppeinterviews. Der blev i Danmark gennemført ét gruppeinterview med faglige repræsentanter (i alt to interviewpersoner) og i Frankrig tre gruppeinterviews (i alt syv interviewperso-

ner) og begge steder enkeltinterviews med mellemledere og ledere. Dermed er der gennemført i alt otte interviews på de to virksomheder af en halv til halvanden times varighed, der alle er transskriberet på originalsprog. Forud for interviewene blev der udarbejdet to relativt detaljerede interviewguides, én til medarbejderrepræsentanter og én til ledelsesrepræsentanter, der ikke er blevet fulgt slavisk, men snarere har fungeret som tjekliste og er blevet udviklet undervejs.

Oversigt over anvendte forkortelser

Franske fagforeninger:

CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CGT	Confédération Générale du Travail
CGT-FO	Force Ouvrière
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CFE-CGC	Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres

Andre franske forkortelser:

CDI	Contrat de Durée Indeterminée
CDD	Contrat de Durée Déterminée
CE	Comité d'Entreprise
DP	Délégué du Personnel
CPE	Contrat de Première Embauche

Litteratur

- Allen, M. 2004. "The varieties of capitalism paradigm: not enough variety?" i: *Socio-Economic Review*, vol. 2, 2004.
- Andersen, S. K. 2005. "Kollektive overenskomster og flexicurity" i *Politik & Økonomi* nr. 4, 2005 pp. 72-83.
- Andersen, S. K. & Mailand, M. 2005. "Flexicurity og det danske arbejdsmarked – et review med fokus på overenskomstsysteet" i: *Flexicurity - Udfordringer for den danske model*. Beskæftigelsesministeriet.
- Atkinson, J. 1985. "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management", *IMS Report No.89*, Institute of Manpower Studies, Brighton.
- Askenazy, P. 2006 Arbejdskononom og forsker på CNRS²⁹. I debatudsendelsen France Europe Express på France3, søndag d. 15. oktober 2006.
- Bauman, Z. 1999. *Globaliseringen: de menneskelige konsekvenser*, Hans Reitzel, København.
- Bourdieu, P. & Lamaison, P. 1986. "From Rules to Strategies: An Interview with Pierre Bourdieu" i: *Cultural Anthropology*, Vol. 1, no. 1, februar 1986.
- Bredgaard, T., Larsen, F. & Madsen, P. K. 2006. "The challenges of identifying flexicurity in action". Paper til konferencen *Flexicurity and Beyond*, CARMA, Ålborg, oktober 2006.
- Bruhnes, B. 2006. Konsulent og ekspert i sociale relationer. I debatudsendelsen France Europe Express på France3, søndag d. 15. oktober 2006.
- Bunel, M. 2004a. "Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe : une analyse empirique". *Document d'Etudes*, DARES, N° 81, Maj 2004
- Bunel, M. 2004b. "Modulation/annualisation dans le cadre des 35 heures : entreprises et salariés sous contrainte" i: *Travail et Emploi*, n° 98, April 2004.
- Bunel, M. 2006. "Les modes de flexibilité dans les établissements français" i: *Travail et Emploi*, n° 106, April-juni 2006.
- Campbell, J. & Hall, J. A. 2006. "Introduction. The State of Denmark" i: Campbell, J. L., Hall, J. A. & Pedersen, O. K. (Eds.) i: *National Identity and the Varieties of Capitalism. The Danish Experience*. DJØF Publishing, Copenhagen.
- Campbell, J., Hollingsworth, R., & Lindberg, L. 1991. *Governance of the American Economy*. Cambridge University Press, New York.
- Chertier, D-J. 2006. Pour une modernisation du dialogue social. Rapport au Premier Ministre. Paris.
- DA, 2003. "Gode karakterer til dansk fleksibilitet", www.da.dk, 26. november, 2003

²⁹ Centre National de la Recherche Scientifique.

- DARES, 2002. "35 heures : 3 ans de mise en oeuvre du dispositif 'AUBRY' ". Publications DARES, februar 2002.
- DARES, 2005. "Les enquêtes statistiques sur la RTT", Publications DARES, September 2007.
- Denzau, A.T. & North, D. 1994. "Shared Mental Models. Ideologies and Institutions" in: *Kyklos*, vol. 47, issue 1, pages 3-31.
- Dewettinck, K., Buyens, D. Auger, C. Dany, F. & Wilthagen, T. 2006. "De-regulation: HRM and the flexibility-security nexus" i: Larsen, H. H. & Mayrhofer, W. (Eds.). *Managing Human Resources in Europe - A thematic approach*. Routledge.
- Due, J., Madsen, J. S. & Jensen C. S. 1993. *Den danske model en historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Due, J. & Madsen, J. S. 2001. Fagbevægelsens struktur i det 20. århundrede - Forhandlingssystemet som problemløser og hindring for udvikling. LO-Dokumentation, no. 1/2001. København.
- Due, J. & Madsen, J. S. 2006. Fra storkonflikt til barselsfond. Den danske model under afvikling eller fornyelse. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- EIRO, 1998a. "Accord dans la métallurgie : pour ou contre les 35 heures ?" *European Industrial Relations Observatory Online*.
- EIRO, 1998b. "Trends in Collective Bargaining and Industrial Action". *European Industrial Relations Observatory Online*.
- EIRO, 2001. "Collective Bargaining in 2000 assessed" *European Industrial Relations Observatory Online*.
- EIRO, 2006. "Working time agreement signed in metalworking sector". *European Industrial Relations Observatory Online*.
- Entreprise-et-droit.com, 2006. "La modulation de l'horaire sur l'année". *Les 35 heures aujourd'hui*, Fiche 5.5.
- The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007. *Fourth European Working Conditions Survey*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Ferner, A. 1989. "The Research Process in the Cross National Industrial Relations Case Study: A personal account". *Paper originally prepared for a talk to doctoral researchers at the Centre for Advanced Studies in the Social Sciences*, Instituto de Juan March de Estudios e Investigaciones, 12th April, 1989.
- France5, 2006. "Syndicats: le grand soir". *C dans l'air*, 19. oktober 2006.
- Galtier B., Gautié J. 2002. : "Flexibility, stability and the interaction between employment protection and labour market policies in France", in Auer,, P. & Cazes, S.

(eds.): *Employment*

stability in an age of flexibility: Evidence from industrialized countries, ILO, Geneva.

Gautier-Sauvagnac, D. 2006. Formand for Commission Relation du Travail et Politique de l'Emploi, i MEDEF. I debatudsendelsen France Europe Express på France3, søndag d. 15. oktober 2006.

Goetschy, J. 2001. "France: The Limits of Reform" i: Ferner A. & Hyman, R.: *Changing Industrial Relations in Europe*. Blackwell Publisher, Oxford.

Gudmonson, G. 1993. *Den nordiske model*, Nordisk Sommeruniversitet, København.

Hall, P. A. & Soskice, D. 2001. "An Introduction to Varieties of Capitalism" i: Hall, P. A. & Soskice, D. (Ed.): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantages*. Oxford University Press.

Hollingworth, J. R. & Boyer, R., 1997. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press.

Hobbes, T. 1968. "Etik og statslære" i: *Hobbes*. (Serien: "De store tænkere"). Berlingske Forlag, København.

Huzzard, T. 2004. "Boxing and Dancing – Trade Union Strategic Choices" i: Huzzard, T., Gregory, D. & Regan, S.: *Strategic Unionism and Partnership. Voxing or Dancing?* Palgrave Macmillan.

Ilsøe, A. 2006. Flexicurity på virksomheden – en sammenlignende analyse af reguleringen af arbejdstidsfleksibilitet på danske og tyske industrivirksomheder. Forskningsnotat FAOS, København.

Ilsøe, A., Due, J. & Madsen, J. S. 2006. Multiniveauregulering i Danmark og Tyskland – erosion eller fornyelse. Forskningsnotat, FAOS.

Information, 2007. "Flexicurity: Det danske fleksible arbejdsmarked er under pres" i: *Information*, 10. januar 2007.

Jensen, C. S. 1995. *Arbejdsmarked og europæisk integration*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Jensen, H. & Larsen, J. N. 2005. "The Nordic labour markets and the concept of flexicurity". Paper til flexicurity-konference i Bruxelles, 14. september 2005.

Johansson, R. 1997. *Organisationer emellan. Om förhandlingar, makt og handlingsutryme*. Studentlitteratur, AB.

Jyllandsposten, 2007. "Debat: Flexibiliteten er truet" i: *Jyllandsposten*, 6. februar, 2007.

Klindt, M. P. & Møberg, R. 2006. "A Golden Triangle or the Iron Cage Revisited?"

The neglected institutional changes behind Denmark's flexicurity-success". Paper til den internationale konference *Flexicurity and beyond*, CARMA, Ålborg 12.-13- oktober, 2006.

- Krugman, P. 1996. *Pop Internationalism*, Cambridge, MIT Press.
- Le Monde, 2007. "Attention aux mirages de la "flexicurité" à la danoise" i: *Le Monde*, 13. april 2007.
- Liberation, 2002. "Non, ce n'est ni cher ni archaïque! Des économistes démontent les idées toutes faites des adversaires de la RTT" i: *Liberation*, 13. mars 2002.
- LO, 2002. "Tryghed giver fleksibilitet", www.lo.dk, 2002.
- Mac, A. 2005. "Institutionelle teorier inden for sociologien" i: Nielsen K. (ed.): *Institutionel teori. En tværfaglig introduktion*, Roskilde Universitetsforlag.
- Madsen, P- K. 2006. "How Can It Possibly Fly? The Paradox of a Dynamic Labour Market in a Scandinavian Welfare State" i: Campbell, J. L., Hall, J. A. & Pedersen, O. K. (Eds.): *National Identity and the Varieties of Capitalism. The Danish Experience*. DJØF Publishing, København.
- Mailand, M. 2006. Dynamic neo-corporatism in a grey zone – the interaction between state and social partners in regulating welfare and work in Denmark. Forskningsnotat FAOS, København.
- March, J. & Olsen J. P. 1989. *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. The Free Press. A Division of Macmillian, New York.
- Milgrom, P. & Roberts, J. 1992. *Economics, Organization, and Management*. Englewoods Cliff, Prentice Hall.
- Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement [Ministeriet for beskæftigelse, social samhørighed og bolig], 2005. *Délégués Syndicaux*, 17. oktober, 2005.
- Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement [Ministeriet for beskæftigelse, social samhørighed og bolig], 2006. *Taux de chômage trimestriel par départements et régions*. 4. trimestre 2006.
- Navrberg, S. 1999. *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
- Nielsen, K. 2005. "Institutionel forandring" i: Nielsen K. (ed.): *Institutionel teori. En tværfaglig introduktion*, Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen K. & Pedersen, O. K. 1991. "From the Mixed Economy to the Negotiated Economy – The Scandinavian Countries", i: Coughlin R. M. (ed.): *Morality, Rationality, and Efficiency: Perspectives on Socio-Economics 1990*, M. E. Sharpe, New York.
- North, D. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- OECD, 2004. "Employment Protection Regulation and Labour Market Performance" i: *OECD Employment Outlook*, OECD.
- OECD, 2006. "Employment by job tenure intervals - average tenure", *Employment and Labour Market Statistics, Vol. 2006*, OECD.
- Ozaki, M. 1999. *Negotiating Flexibility. The Role of Social Partners and the*

- State. International Labour Office, Geneva.
- Pedersen, O. K. 1993. "The Institutional History of the Danish Polity: From a Market and Mixed Economy til Negotiated Economy" i: Sjöstrand, S-E. (ed.): *Institutional Change. Theory and Empirical Findings*. Sharpe, New York.
- Scheuer, S. 2001. "Denmark. A Less Regulated Model" i: Ferner A. & Hyman, R.: *Changing Industrial Relations in Europe*. Blackwell Publisher, Oxford.
- Schmitter P. & Lehmbruck, G. (eds.) 1979. *Trends toward Corporatist Intermediation*. Sage, Beverly Hills California.
- Scott, W. R. 1995a. *Institutions and Organizations*. Sage Publications.
- Scott, W.R. 1995b. "Introduction. Institutional Theory and Organizations" i: Scott, W.R & S. Christensen (eds.) *The Institutional Construction of Organizations. International and Longitudinal Studies*, SAGE Publications.
- Scott, W.R & S. Christensen (eds.). 1995. *The Institutional Construction of Organizations. International and Longitudinal Studies*, SAGE Publications.
- Simon, H. A. 1982. *Models of Bounded Rationality*, vol. 2. Cambridge, MIT Press.
- Streeck, W. & Schmitter, P. (1985) *Private Interest Government*, London, Sage.
- Streeck, W. & Thelen, K. (eds.) 2005. *Beyond Continuity*, Oxford University Press.
- Tchobanian, R. 1995. "France: From Conflict to Social Dialogue?" i: Rogers, J. & Wolfgang S. (eds.): *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*. University of Chicago Press.
- Thibault, B. Generalsekretær for CGT. I debatudsendelsen France Europe Express på France3, søndag d. 15. oktober 2006.
- Torfinng, J. 2005. "Institutionaliseringsprocesser", i: Nielsen K. (ed.): *Institutionel teori. En tværfaglig intriduktion*, Roskilde Universitetsforlag.
- Torfinng, J. 2005. "Institutionelle teorier inden for politologi", i: Nielsen K. (ed.): *Institutionel teori. En tværfaglig intriduktion*, Roskilde Universitetsforlag.
- Traxler, F. & Colin, C. (eds.) 1995. *Organized industrial relations in Europe : what future?* Evesbury, Aldershot.
- Ugebrevet A4, 2004. "Fleksibilitet freder løn og arbejdstid herhjemme" i: *Ugebrevet A4*, no. 25, 9. august 2004.
- Ugebrevet A4, 2006. "Danskerne vil have fleksibilitet i arbejdslivet i: *Ugebrevet A4*, no. 9, 6. marts 2006.
- Union Syndicale Solidaires, 2003. "La RTT, cheval de Troie de la flexibilité". <http://www.solidaires.org/article308.html>
- Visser, J. 2006. "Union membership statistics in 24 countries" i: *Monthly Labour Review Online*, Vol. 129, no.1, januar 2006.

Wilthagen, T., Tros, F. & Lieshout, H. v. 2003. "Towards 'flexicurity'?: balancing flexibility and security in EU member states". Invited paper prepared for the 13th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Berlin, September 2003.

www.dk-arbejdsmarked.dk, 2007. "LO-arbejdere ønsker mere fleksibilitet" på: www.dk-arbejdsmarked.dk, 20. april, 2007.

Zeitlin, Jonathan. 2003. "Introduction: Governing Work and Welfare in a New Economy—European and American Experiments" i: *Governing Work and Welfare in a New Economy*. Oxford University Press, New York.