

D E N D A N S K E A F T A L E M O D E L

Svækkes forhandlingskulturen, når "ret skal være ret"

"Penge tilbage til medlemmerne", "Over en milliard kroner til medlemmerne", "Millionerne ruller". Således lød meldingerne i begyndelsen af april 2005 fra henholdsvis Fagligt Fælles Forbund (3F) og HK. Det er høje beløb, der var tale om: 3F inddrev i 2004 1.057 millioner kr., mens HK inddrev 334 millioner kr. Det høje niveau er en videreførelse af det egentlige boom i inddrevne midler, der forekom fra 2002 til 2003. Der havde SiD en stigning i inddrevne midler på 31 pct., mens HK oplevede en stigning på 31,6 pct.

Næsten samtidig med denne udmelding forlød det fra DI og 3F's industrigruppe, at det er blevet sværere at forliges ved fællesmøder, mæglingsmøder og organisationsmøder, hvorfor flere sager ender ved faglig voldgift eller i Arbejdsretten. Det faldt i tråd med en række udtalelser fra vores interviewrunder med forhandlerne i aftalesystemet i forbindelse med de senere overenskomstforhandlinger. Flere har her fremhævet en tendens til, at de gamle forhandlingsdyder, hvor fokus ligger på at bidrage til løsning af problemer mellem parterne, efterhånden overskygges af en mere juridisk professionel tilgang, hvor det gælder om at vinde sager, og hvor hensynet til partsrelationerne kommer i anden række.

Vi har i FAOS foretaget en analyse af disse to fænomener. Og den eventuelle sammenhæng imellem dem. Resultaterne af denne undersøgelse er netop offentliggjort i et forskningsnotat. I denne artikel gives et resumé af de hovedkonklusioner, vi er nået frem til. Da der er tale om en relativt hurtigt gennemført forundersøgelse, skal konklusionerne ikke ses som færdige svar, men mere som hypoteser, vi vil arbejde videre med i vores forskning.

For det første er der gennemført en nøjere granskning af de midler, de faglige organisationer – her nærmere bestemt SiD/3F og HK –

har vundet til medlemmerne. Selv om der synes at være en omfattende stigning i de inddrevne beløb, viser gennemgangen af tallene dog, at denne stigning mest af alt er forårsaget af en mere professionaliseret indsamling af oplysninger om sagerne i sammenhæng med en mere effektiv profilering af de faglige organisationer, som bl.a. er nødvendig på grund af den stigende konkurrence om en vige potentielt medlemsskare. Men selv om stigningen ikke er så imponerende, som den umiddelbart tager sig ud, kan det alligevel konkluderes, at de faglige organisationer på dette felt syntes at være blevet mere effektive og dermed bedre end tidligere varetager medlemmernes individuelle interesser.

At sikre det enkelte medlems vilkår – og herunder at føre sager, så arbejdsgivere, der tilsidesætter rettigheder, bliver dømt til at betale – har altid været en kerneopgave for fagbevægelsen. Det har følgelig også for mange gennem tiderne været et væsentligt argument for at tilslutte sig en faglig organisation. Men der er alligevel i de faglige organisationers retorik sket et væsentligt skift fra vægt på den kollektive til understregning af den individuelle interessevaretagelse. Det individuelle synes at være et bedre argument, når de faglige organisationer søger at synliggøre sig selv. Fagbevægelsen må i trit med tidens individualisering sætte medlemmet i centrum. Når henvisning til fællesskab og solidaritet ikke har umiddelbar effekt, må der lægges vægt på den individuelle beskyttelse, der virkelig kan give valuta for kontingentkronerne. Den faglige organisation gør det muligt for de enkelte medlemmer at føre sager, som det ville være alt for kostbart og risikabelt at skulle forfølge selv. På den måde er det deltagelse i kollektivet, der giver den individuelle beskyttelse, og

Boom i inddrevne midler til forbundene

Mere jura – færre kompromisser

Kollektiv vs. individuel interessevaretagelse

D E N D A N S K E A F T A L E M O D E L

Svækkes forhandlingskulturen, når "ret skal være ret"

FORTSAT FRA SIDE 1

det er også uforandret i høj grad de kollektive overenskomster, der sikrer de rettigheder, som medlemmerne nyder godt af. Men synsvinklen er i dag blot individets fordele frem for fællesskabet.

Det er stadig fortrinsvist i forhold til uorganiserede arbejdsgivere, at pengene sikres. Det er her, man ser den mest omfattende tilside-sættelse af medlemmernes rettigheder. Men tallene viser desuden, at der også i stigende omfang er ført sager mod virksomheder, der er medlemmer af arbejdsgiverorganisationer under DA.

Det er i sammenhæng med stigningen af sager på LO/DA-området, at tallene synes at indikere en mulig forbindelse med den nævnte tendens til et skift i forhandlingskulturen. Hvis vi går ud fra, at virksomhederne på dette område ikke pludselig er begyndt at behandle deres medarbejdere væsentligt dårligere end tidligere, hvad kan så forklare stigningen i sagerne? Vores analyse lægger op til, at specielt to sammenhængende faktorer kan have betydning. Det er på den ene side den stigende *kompleksitet i reguleringen* gennem et miks af aftaler og lovgivning, dvs. et fænomen der i sig selv kan føre til en række utilsigtede fejl. Og det er på den anden side den medfølgende professionalisering af organisationerne, hvor et stigende antal ansatte jurister og andre akademikergrupper understøtter sagsbehandlingen. Det har været en kontinuerlig proces, der syntes at være blevet fulgt af en tilsvarende glidende ændring af forhandlingskulturen, så det i højere grad bliver den juridiske eller retlige korrekte (eller mest fordelagtige) løsning, der kommer i fokus, snarere end hensynet til den, i forhold til konsensusrelationerne mellem parterne, mest integrative løsning.

Selv om det kan konkluderes, at sikringen af medlemmerne økonomisk må ses som et gode, syntes der også at være en bagside af me-

daljen. Kompleksiteten i reguleringen gør det vanskeligt at undgå fejl, og hvis man ensidigt forfølger det rent juridiske perspektiv og tilsidesætter hensynet til de fortsatte relationer mellem parterne, kan man muligvis sikre medlemmerne nogle penge, men man risikerer samtidig at skade de langsigtede forhandlingsrelationer. Det betyder naturligvis ikke, at fagbevægelsen skal afstå fra at sikre medlemmerne deres penge. Ret skal være ret, men man skal måske nogen gange trække vejret og prøve på at se sagen fra den anden side.

Nu har vi i denne analyse taget udgangspunkt i fagbevægelsens sager mod arbejdsgiverne, men problemstillingen gælder i lige så høj grad den anden vej rundt fx i form af arbejdsgiverorganisationer, der i overenskomstperioden bruger juraen i forsøget på at rykke aftalesættet i deres favør. Det er således begge parter, der synes at fjerne sig fra den hidtil dominerende *integrative forhandlingskultur*, hvor der lægges vægt på at søge efter kompromisser ved at skabe forhandlingsspil, hvor begge parter kan opnå fordele, og i stedet nærme sig en mere *distributiv forhandlingskultur*, hvor forhandlinger ses som en fordelingskamp eller et nulsumsspil, hvor den enes gevinst sker på den andens bekostning.

Hvis den distributive forhandlingskultur bliver dominerende i forhold til den mere konsensus-orienterede integrative forhandlingskultur, kan det i et længere perspektiv vise sig at blive en udfordring for den danske aftalemodel, der netop forudsætter partsrelationer baseret på tillid og vilje og evne til at søge løsninger, som kommer begge parter til gode.

skil/jd/ljsm

FAOS' Forskningsnotat nr. 61: 'Hvis ret skal være ret. En analyse af stigningen i HK og SiD's inddrevne erstatninger til medlemmerne.' Notatet kan downloades fra FAOS' hjemmeside: www.faos.dk/publikationer

Fortrinsvis sager mod uorganiserede virksomheder

Fællesløsninger eller fordelingskamp

Ny FAOS analyse

Den europæiske beskæftigelsesstrategi – erfaringer og perspektiver

FAOS arrangerede i maj 2005 i samarbejde med det beskæftigelsespolitiske forskningsnetværk – bpfnet – et seminar om den europæiske beskæftigelsesstrategi. Strategien er EU's forsøg på at koordinere medlemsstaternes beskæftigelsespolitik. Den er en af hjørnestenene i den såkaldte Lissabon-proces, hvis mål det er, at Europa skal blive 'den mest konkurrencedygtige og dynamiske vidensbaserede økonomi i verden, i stand til at balancere mellem bæredygtig vækst med flere og bedre jobs og mere social inklusion'. Beskæftigelsesstrategien er det første område, hvor den såkaldte 'åbne koordinationsmetode' – der bygger på retningslinier og henstillinger nærmere end jura – er blevet anvendt i EU-regi.

På seminaret deltog forskere, embedsmænd, organisationsfolk og andre med interesse for EU og beskæftigelsespolitik i en debat om de foreløbige erfaringer med beskæftigelsesstrategien, og perspektiverne for strategien som en mere integreret del af Lissabon-processen.

Første halvdel af seminaret handlede om, hvordan beskæftigelsesstrategien har fungeret hidtil. *Jacob Torfing* fra RUC og Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA) gav i sin præsentation, 'Den åbne koordinationsmetode som metastyring af styringsnetværk', en introduktion til strategiens elementer og beskrev den som en form for overordnet koordinering af de nationale beskæftigelsespolitikker. *Herman Schmid* fra RUC, der også er tidligere Europa-parlamentariker, beskrev det politiske spil omkring beskæftigelsesstrategiens revision i 2003 og Parlamentets forsøg på at få indflydelse. *Peter Nedergaard*, International Centre for Business and Politics (ved CBS), stillede spørgsmålet, hvorvidt der foregår transnational læring via beskæftigelsesstrategien, og svarede overvejende bekræftende herpå. *Bent Greve*, RUC, diskuterede om den europæiske beskæftigelsesstrategi har haft nogen indvirkning på de nationale beskæftigelsespolitiske strategier og mente ikke

dette var tilfældet. Også *Mikkel Mailand*, FAOS, stillede i sit oplæg spørgsmål om strategiens påvirkning af medlemsstaternes politik, og fandt nogen indflydelse i de Øst- og Sydeuropæiske lande Polen og Spanien, men mindre i de Nordvesteuropæiske medlemsstater Storbritannien og Danmark.

Debatten efter oplæggene i denne afdeling kom for en stor del til at dreje sig om hvorvidt beskæftigelsesstrategiens primære sigte skal være gensidig læring og inspiration, eller om den også skal koordinere og regulere medlemsstaternes beskæftigelsespolitik. Mens de fleste af debattørerne sluttede op om læringsaspektet, var meningerne mere delte om hvorvidt strategien også skulle være regulerende.

Anden halvdel af seminaret stillede spørgsmålet: Hvor bevæger beskæftigelsesstrategien sig hen, efter at den igen er blevet revideret og nu i højere grad skal koordineres med EU's økonomiske retningslinier? Her var forskerne placeret blandt tilhørerne og panelet befolket af repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter og de relevante ministerier. *Flemming Kühn Petersen* fra Beskæftigelsesministeriet, der i mange år har været en central person i tilblivelsen af den danske nationale handlingsplan for beskæftigelse, beskrev de forandringer i indhold og beslutningsprocesser, revisionen indebærer, mens *Jørgen Bang Petersen* fra DA talte om strategien ud fra et arbejdsgiversynspunkt. Han argumenterede bl.a. for, at der kan påvises en stor grad af overensstemmelse mellem regeringens beskæftigelsespolitik og de nye beskæftigelsespolitiske retningslinier, der gælder fra i år.

mm

*Oplæggene fra konferencen kan findes på bpfnets hjemmeside, www.bpfnet.dk. Endvidere vil artikler fra en del af forfatterne være at finde i et særnummer af tidsskriftet *Økonomi & Politik om europæisk beskæftigelsespolitik*, der udkommer i oktober.*

**Skal EU's
beskæftigelses-
politik handle
om læring eller
styring?**

**Seminar i
Beskæftigelses-
politisk
Forskningsnetværk**

Den europæiske beskæftigelsespolitikens løbende udvikling

EU-institutionernes, medlemsstaternes og arbejdsmarkedets parters indflydelse

'Who governs?' er et ofte fremført spørgsmål i politik og i forskning af politik. I et nyt arbejdspapir fra FAOS' forskningsprojekt om den europæiske beskæftigelsesstrategi (se anden artikel i dette nummer af FAOS-information) tegner der sig et billede af, at medlemsstaterne har været den mest indflydelsesrige aktør i strategiens løbende reformulering fra 2002 til 2004, men at også Europa-Kommissionen har haft væsentlig indflydelse, mens de europæiske arbejdsmarkedsorganisationer – UNICE, CEEP og ETUC – og Europa-Parlamentet har haft mindre held til at præge beslutningsprocesserne. Arbejdspapiret fokuserer på to beslutningsprocesser: revisionen af beskæftigelsesstrategien i 2002-2003 og den første såkaldte Kok-rapport fra 2003:

Allerede da beskæftigelsesstrategien blev skrevet ind i Amsterdamtraktaten i 1997 blev det besluttet, at strategien skulle kunne vise resultater inden for en tidshorisont på fem år. Da den femårige periode nærmede sig sin afslutning, blev man enige om, at strategien skulle revideres med særligt henblik på at forenkle den og øge dens gennemslagskraft i medlemslandene. Revisionsprocessen udviklede sig til en magtkamp mellem en koalition bestående af Europa-Kommissionen og en minoritet af medlemslande, der forsøgte at forhindre for drastiske ændringer i strategien, og en koalition bestående af majoriteten af medlemslandene, der arbejdede for en mere gennemgribende forenkling. Magtkampen endte mere eller mindre uafgjort, da strategien godt nok blev forenklet og antallet af beskæftigelsespolitiske retningslinier reduceret, men antallet af kvantitative målsætninger blev øget.

Blandt andet på baggrund af skuffelse over, at en mere gennemgribende revision ikke viste sig mulig tog Storbritannien med hjælp fra Tyskland endnu før revisionen var tilendebragt initiativ til nedsættelse af en *europæisk Employment Taskforce* under ledelse af den

tidligere hollandske premierminister Wim Kok, angiveligt for at sætte gang i arbejdsmarkeds- og velfærdstatsreformer inden for EU.

Beslutningsprocessen omkring taskforcen og dens rapport viser i højere grad medlemsstaternes dominans:

Europa-Kommissionen var oprindeligt imod dette initiativ, men kunne ikke forhindre det, og forsøgte i stedet at omslutte det ved at levere sekretariatsbetjeningen. Men i modsætning til hvad mange aktører på den europæiske scene forventede, blev resultatet ikke et neo-liberalt kampskrift, men et dokument der afbalancerede de forskellige interesser, samtidig med at det i et klarere sprog end selve beskæftigelsesstrategien fik formuleret hvilke beskæftigelsespolitiske mål og redskaber der ønskedes og i højere grad fik understreget vigtigheden af på nationalt plan at leve op til, hvad medlemslandene selv i EU-institutionerne var med til at beslutte. Da langt de fleste aktører hilste denne første Wim Kok-rapport velkommen, havde Kommissionen ikke andet valgt end efterfølgende at indarbejde dens anbefalinger i beskæftigelsesstrategien, dog uden at dette fundamentalt forandrede noget ved strategien. Samtidig sikrede taskforcens succes, at Wim Kok også fik en vigtig rolle i forberedelsen af den efterfølgende revision af hele Lissabon-strategien, der afsluttedes i foråret.

Arbejdspapiret *The revision of the European Employment Strategy and its further development at the EU-level* bliver udgivet som forskningsnotat på FAOS' hjemmeside i slutningen af september i år. Et længere arbejdspapir med fokus på beskæftigelsesstrategiens implementering i udvalgte medlemslande findes som FAOS Forskningsnotat 58 og en omarbejdet dansk version af dette arbejdspapir findes i FAOS Årbog 2004, der også ligger til download på www.faos.dk.

Hvem bestemmer når EU's beskæftigelsespolitik revideres?

Wim Kok leder specialgruppe

International HRM konference 2005

Med den stadig stærkere globalisering møder virksomheder, der ønsker at arbejde internationalt, nye udfordringer på flere områder. Ikke blot varer og tjenesteydelser handles på tværs af grænserne; virksomhederne opkøber i stigende grad også andre virksomheder eller etablerer sig i andre lande. Derfor skal personalepolitik på tværs af grænser systematiseres mere nøje.

Denne virkelighed for virksomhederne prægede den ottende konference om International Human Resource Management (IHRM), som blev holdt i Cairns, Australien fra 14. til 17. juni 2005.

Titlen for konferencen var *Making a Difference in a World of Difference* – på dansk lidt mindre mundret: 'At gøre en forskel i en stadig mere forskellig verden' – og et hovedtema på konferencen var netop, hvordan man i en internationaliseret verden skal arbejde med de menneskelige ressourcer på tværs af grænser.

Overordnet kan man sige, at det nye på konferencen var tilføjelsen af et 'S' foran IHRM – hvor S'et står for Strategisk. Udviklingen i forskningen inden for HRM kan siges at være gået fra personalepolitik over HRM til International HRM – og nu SIHRM. Det er en interessant udvikling, al den stund at en af de helt fundamentale forskelle mellem personalepolitik og HRM netop er, at HRM er strategisk – og altså mere langsigtet og integreret i virksomhedens overordnede politik end personalepolitikken. Noget tyder altså på, at det strategiske element forsvandt, da man bevægede sig fra HRM til International HRM – og nu er der behov for igen at finde det strategiske element i den internationale HRM.

Det prægede naturligt nok konferencens præsentationer, hvor netop det strategiske element i virksomhedernes internationale arbejde blev diskuteret i mange oplæg. Særlig interessant set fra et dansk synspunkt var et symposium, hvor HRM-modeller i en international sammenhæng blev diskuteret i relation til arbejdsmarkedsmodeller. Det er i stigende grad ved at gå op for forskere inden for HRM, Industrial Relations og andre arbejdsmarkedsrelaterede forskningsområder, at de mange forudsigelser om arbejdsmarkedernes konvergens, dvs. ensliggørelse på tværs af na-

tionale grænser, ikke finder sted – eller i hvert fald slet ikke i den hast, som man forventede.

Tesen har været, at fordi nationer udsættes for samme pres i forbindelse med globaliseringen, så vil de også i stigende grad komme til at ligne hinanden hvad angår den måde, hvorpå arbejdsmarkedet reguleres. Og tesen har også været, at den vesteuropæiske velfærdsmodel ville blive rullet tilbage til fordel for en mere liberal (amerikansk) model med mere fleksibilitet og mindre sikkerhed. Det er imidlertid kun sket i meget begrænset omfang, i hvert fald hvis man ser på Vesteuropa. Her har alle lande i vid udstrækning fastholdt en velfærdsmodel med relativt stor beskyttelse af medarbejderne, høring af parterne i tre-partssystemet, etc. Selv om der er nationale forskelle, har der endnu ikke været tale om fundamentale ændringer i reguleringsformerne, sådan som mange konvergens-teoretikere har forudsagt.

Fra et HRM synspunkt er dette af stor betydning, særligt hvis man arbejder eller forsker i internationalt opererende virksomheder. Mange teoretikere såvel som praktikere inden for HRM havde oprindeligt den forventning, at principperne for ledelse af menneskelige ressourcer i vid udstrækning var universelle. Og da der samtidig med HRM-teoriernes fremgang på forskningsområdet var mange arbejdsmarkedsforskere, der pegede på en konvergens af arbejdsmarkedssystemerne, tydede alt på, at HRM-strategier uden større problemer lod sig overføre fra en national sammenhæng til en anden. Var det tilfældet, ville virksomheder, der opkøbte - eller samarbejdede med – virksomheder i andre lande have ganske let spil: Med konvergerende arbejdsmarkedssystemer ville værdierne på tværs af landegrænser være éns, og dermed kunne der lægges én central strategi for personalepolitikken.

Så nem blev verdenen altså ikke – i mange lande fastholdes nationale karakteristika ved arbejdsmarkedsreguleringen, og det stiller personaleledere i multinationale selskaber over for store udfordringer. Fagforeninger er ikke blevet rullet tilbage i den grad, som mange forudsagde; statslig styring er ikke blevet

At gøre en forskel i en stadig mere forskellig verden

Personalepolitik på tværs af grænserne skal systematiseres

Det strategiske niveau i IHRM løftes

International HRM konference 2005

FORTSAT FRA SIDE 5

så meget mindre, som mange forudsagde.

Symposiet, som handlede om relationerne mellem arbejdsmarkedssystemer og HRM, adresserede ikke mindst det faktum, at individualiserende ledelsesformer kan have svære vilkår i kollektivistisk orienterede arbejdsmarkedssystemer.

Særlig interessant var et paper, som blev præsenteret af Richard Croucher, Paul Gooderham og Emma Parry. Med udgangspunkt i CRANET databasen – en statistisk database, som siden 1989 har indsamlet information om HRM i en europæisk sammenhæng – fokuserer Croucher & co. på ét bestemt element i HRM, nemlig *direkte kommunikation*. De sammenligner England og Danmark med henblik på at belyse, hvad der er afgørende for god kommunikation i en virksomhed: a) virksomhedens oprindelsesland; b) i hvilken grad HRM er en del af virksomhedens strategi; eller c) graden af faglig organisering. Interessen herfor skyldes ikke mindst en udbredt forestilling om, at høj grad af information og involvering også øger en organisations effektivitet.

Konklusionen er, at der ikke kan registreres forskelle på informationsniveauet, om virksomheden er hjemmehørende i England eller Danmark. Til gengæld betyder det meget for kommunikation og information, om der er et stærkt fagligt system inden for en sektor. Er der det, er kommunikationen tættere, og medarbejderne bliver i højere grad hørt. Det er næppe så overraskende – men dog interessant at få leveret statistiske data på, at en udbredt forestilling faktisk holder vand.

Den tredje faktor, graden af HRM's integration i virksomhedens overordnede strategi, viser sig også at have en betydelig effekt for graden af kommunikation i virksomhederne.

Konsekvenserne af disse analyser er for det første, at stærk faglig organisering lægger et pres på virksomhederne og sikrer, at informationsniveauet holdes højt. For det andet kan det konstateres, at et centralt element i HRM – nemlig at HR-funktionen får betydning på det strategiske niveau – altså også betyder, at

kommunikationen i hele organisationen forbedres.

Men betyder det også, at virksomhedens samlede præstation og effektivitet øges? Det spørgsmål finder Croucher & co. ikke umiddelbart et svar på. De konstaterer, at forestillingen om en sammenhæng mellem medinddragelse af medarbejderne og virksomhedens præstation er udbredt, men også at forskningen på området stadig er mangelfuld.

FAOS præsenterede på konferencen et paper ved Steen E. Navrbjerg, som måske løfter en flig i denne diskussion – nemlig hvorvidt øget medindflydelse kan styrke ledelsen. Med udgangspunkt i MED-evalueringen, som FAOS afsluttede sidste år, diskuterer arbejdsrapporten forholdet mellem medindflydelse og ledelsesret mere generelt. MED-evalueringen viste blandt andet, at ledelser ofte er meget villige til at eksperimentere med grænserne for ledelsesretten – ikke mindst når det viser sig, at ledelsesbeslutningerne bliver mere kvalificerede med inddragelsen af medarbejderne. Men samtidig er det vigtigt, at disse eksperimenter finder sted i et 'frirum' for aftaler. Hvis rummet for medindflydelse skal stadfæstes i en bindende aftale, bliver det ofte med laveste fællesnævner for medindflydelsen – en ledelse ønsker sjældent at opgive ret meget ledelsesret i stadfæstende aftaler. Derfor er konklusionen også, at det næppe er vejen frem med for stramme aftaler – derimod kan rammeaftaler, som udfyldes lokalt, være en mulighed. Men den lokale udfyldning skal stadig være så bredt formuleret, at der er luft til eksperimenter.

IHRM-konferencen havde selvfølgelig også mange andre emner – men hovedindtrykket var, at der inden for HRM-forskningen netop nu fokuseres meget på den internationale dimension - og på betydningen af personalepolitik på det strategiske niveau. Dette fokus skyldes, at arbejdsmarkedssystemerne stadig er ganske forskellige i forskellige lande og regioner, og det må personalepolitikken tilpasse sig, når virksomheder arbejder internationalt.

sen

Den internationale dimension i HRM

HRM i Danmark og England

FAOS paper om ledelsesret og medindflydelse

Reguleringen af fleksibel arbejdstid i Danmark og Tyskland

Det fremstår umiddelbart som lidt af et paradoks: Eksisterende undersøgelser viser, at brugen af fleksibel arbejdstid er mere udbredt i Tyskland end i Danmark. Alligevel fylder diskussionen om yderligere fleksibilisering af arbejdstiden klart mere i Tyskland. I forsøget på at forklare dette gennemførte FAOS i foråret 2005 en undersøgelse af reguleringen af fleksibel arbejdstid i metalindustrien i Danmark og Tyskland. Undersøgelsens fokus lå på fleksibel arbejdstid forstået som daglige og ugentlige variationer i *fordelingen* af arbejdstiden – mens spørgsmålet om placeringen af arbejdstiden (f.eks. natarbejde) og den ugentlige normalarbejdstid blev ladet ude af betragtning.

Tidligere undersøgelser viser, at brugen af den form for fleksibel arbejdstid generelt er et udbredt fænomen i både Danmark og Tyskland. Ca. 60% af alle ansatte i Tyskland arbejder ifølge en undersøgelse fra 2003 med fleksibel arbejdstid, mens der ifølge en opgørelse fra 2005 findes en skriftlig lokalaftale om fleksibel arbejdstid på hver tredje industrivirksomhed i Danmark. Fænomenet er hermed tilsyneladende endnu mere udbredt i Tyskland end i Danmark, hvilket også giver god mening i betragtning af, at det er lettere at ansætte og afskedige medarbejdere i Danmark og dermed at bruge andre former for fleksibilitet. Dykker man længere ned i tallene, så viser det sig dog, at denne forskel må nuanceres. I begge lande rapporterer ca. halvdelen af alle ansatte i en undersøgelse fra 2001 at have flexetid på arbejdet, og dermed inden for visse rammer at kunne møde eller gå et par timer tidligere eller senere. En mulig forklaring på denne forskel i tallene kan være, at der på den ene side er en høj grad af informel regulering vedrørende fleksibel arbejdstid i Danmark, som statistikker over den formelle regulering kan have svært ved at indfange, mens det på den anden side måske ikke er alle ansatte med fleksibel arbejdstid i Tyskland, som selv kan være med til at tilrettelægge den i det daglige.

FAOS' case-studier af fem virksomheder i Danmark og Baden-Württemberg i foråret 2005 bekræfter ovenstående formodning,

men går også yderligere bag om tallene. I begge lande er der indgået rammeaftaler vedrørende fleksibel arbejdstid, som kan implementeres og specificeres på virksomhedsniveau. På de tyske case-virksomheder har de lokale parter fortrinsvis indgået aftaler om kollektive variationer i arbejdstiden, der administreres af ledelsen i det daglige, mens de lokale parter på både store og små danske case-virksomheder i vid udstrækning har aftalt individuelle variationer, som helt eller delvis administreres af medarbejderne selv. Samtidig er der i de danske cases indgået separate aftaler for forskellige medarbejdergrupper – mens der i de tyske cases er en fælles lokalaftale på den enkelte virksomhed. Selv om indgåelsen af lokalaftaler på både de danske og tyske case-virksomheder peger på en stærk decentralisering i begge lande, så kan der altså alt i alt ifølge case-studierne siges at være en større *dybde* i den danske decentralisering på området. Både vedtagelsen og administrationen af arbejdstiden er tættere på den enkelte medarbejdergruppe/medarbejder.

Ifølge repræsentanter fra arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationerne i metalindustrien i både Danmark og Tyskland (hhv. CO-industri og DI /IG Metall og Südwestmetall) var arbejdstidsdiskussionen i begge lande i 1980'erne fokuseret på den traditionelle konflikt om arbejdstidens længde – dvs. normalarbejdstiden. Først i 1990'erne tog diskussionen om fleksibel arbejdstid alvor fart, men det havde vidt forskellige konsekvenser i de to lande. I Danmark blev diskussionen om den ugentlige normalarbejdstid allerede fra starten af 1990'erne erstattet af diskussioner om arbejdsmarkedspensioner og ekstra fridage, og diskussionen om fleksibel arbejdstid kunne derved udvikle sig uafhængigt af den traditionelle konflikt om arbejdstidens længde. I Tyskland forblev diskussionen om normalarbejdstiden en central konflikt op gennem 1990'erne, og det har betydet, at selv i dag er det svært for fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer i Tyskland at adskille de to diskussioner. Repræsentanterne for fagforeningerne i metalindustrien frygter stadig at

Fleksibel arbejdstid udbredt i både Danmark og Tyskland

Større dybde i decentraliseringen i Danmark

Sammenblanding af arbejdstidsdiskussioner i Tyskland

PUBLIKATIONER OG PROJEKTER

Reguleringen af fleksibel arbejdstid i Danmark og Tyskland

FORTSAT FRA SIDE 7

arbejdsgiverorganisationerne med fleksibel arbejdstid forsøger at snige en forlængelse af den normale ugentlige arbejdstid fra 35 til 40 timer ind ad bagdøren. Arbejdsgiverrepræsentanter lægger da heller ikke skjul på, at man gerne ser, at fleksibiliseringen muliggør en længere ugentlig arbejdstid. Dette kan være en af forklaringerne på, hvorfor diskussionen om en yderligere fleksibilisering stadig fylder meget i Tyskland, selv om fleksibel arbejdstid allerede er meget udbredt.

Repræsentanterne fra begge sider af bordet beskriver generelt fagforeningernes reaktion på udviklingen i arbejdstidsreguleringen som forskellig i de to lande. Hvor CO-industri via deres aftaler med DI direkte arbejder for at stimulere selvstændige forhandlinger på virksomhedsniveau, så indtager IG Metall i Tyskland en mere defensiv holdning, med den målsætning at fastholde kontrollen med de lokale forhandlinger og kun afgive forhandlingskompetencer, hvis de er tvungent til det for at beholde en vis grad af kontrol overhovedet. Denne forskel skal bl.a. ses i lyset af, at fagforeningerne i Tyskland opererer i et dobbelt system af lovgivnings- og aftaleregulering, hvor den lokale implementering af rammeaftaler vedrørende arbejdstid kan foregå i det lovgivningsfæstede *Betriebsrat* uden fagforeningens medvirken overhovedet. Desuden må fagforeningerne kæmpe med kraftigt fallende medlemstal, og der kan derfor være begrænsede indflydelsesmuligheder lokalt for fagforeningerne – især på små og mellemstore virksomheder.

Dette gælder også mulighederne for at afvige fra overenskomsten, hvor der på det tyske metalområde siden 2004 har eksisteret en åbningsklausul, der med fagforeningens godkendelse og kontrol giver mulighed for markante afvigelser på arbejdstidsområdet. I Danmark giver overenskomsten fra 2004 mulighed for at se bort fra blandt andet hele kapitlet om arbejdstid i overenskomsten og indgå egne aftaler lokalt, uden at det kræver godkendelse fra de centrale overenskomstparter. I begge lande er der dog endnu kun gjort begrænset brug af mulighederne – formelt set. Opgørelser fra CO-industri og DI viser, at der indtil maj 2005 er indgået 40 afvigende lokal-

bejdstidsfleksibilitet. Intern statistik fra IG Metall påviser, at der frem til december 2004 var indgået 143 lignende aftaler i hele Tyskland. Skuffeaftaler om arbejdstid er dog stadig et velkendt fænomen i både Tyskland og Danmark, så antallet af afvigende aftaler er sandsynligvist langt større. Mulighederne for at afvige fra overenskomsten er til gengæld forholdsvis nye i begge lande, og vi har derfor nok ikke set den fulde effekt af disse nye former for formelle lokalaftaler endnu.

På alle fem case-virksomheder indeholder lokalaftalerne om fleksibel arbejdstid formuleringer om, at målet med fleksibiliteten er at undgå til stadighed at 'hyre og fyre'. Aftalerne demonstrerer, at den decentrale regulering har potentiale for udviklingen af lokale flexicurity-strategier, der både kan medvirke til at sikre virksomhedens konkurrencedygtighed og medarbejdernes job. Tillids-/medarbejderrepræsentanterne på fire af virksomhederne har også oplevet dette som et reelt trade-off i praksis – brugen af fleksibel arbejdstid har sikret medarbejdernes job i aftalens løbepriode. De understreger dog også, at manglende kompetencer hos medarbejderrepræsentanter på særligt små virksomheder kan give et spinkelt grundlag for at sikre balancerede trade-offs. Dette opleves især som et problem i Tyskland, hvor hverken fagforeningsrepræsentanter eller et *Betriebsrat* ofte er at finde på små og mellemstore virksomheder. I de danske cases er erfaringen til gengæld at ellers balancerede trade-offs kan ende med at give enkelte medarbejdere eller enkelte grupper af medarbejdere ekstremt lange arbejdstider, som overskrider reglen i overenskomsten om maksimalt 48 arbejdstimer pr. uge over fire måneder. Dette kan tænkes at hænge sammen med, at arbejdstiden i de beskrevne tilfælde administreres helt af medarbejderne selv.

ai/ska

Undersøgelsen udgør det første pilot-studium i et tre-årigt forskningsprojekt om den danske models effektivitet i et internationalt komparativt perspektiv under FAOS' forskningsprogram 2004-2009 og vil blive præsenteret ved den europæiske sociologkonference i Polen i september. Der er på baggrund af undersøgelsen udformet et paper, "Varying flexibilities in systems of organised decentralisation", som kan downloades fra FAOS' hjemmeside.

Fleksibel arbejdstid giver jobsikkerhed

Risiko for ensidige trade-offs i Tyskland

Risiko for lange arbejdstider i Danmark

Flexicurity bygger på overenskomster

En stadig mere decentral forhandling om arbejdstidstilrettelæggelse, løn, m.v. samt udvidelsen af overenskomsterne med emner som pension, uddannelse, sociale kapitler og barsel skaber såvel fleksibilitet som sikkerhed, altså flexicurity, på arbejdsmarkedet. Med andre ord, flexicurity handler ikke kun om mobiliteten på arbejdsmarkedet, det vil sige liberale afskedigelsesregler, en forholdsvis høj understøttelse ved ledighed og aktiv arbejdsmarkedspolitik. Det handler også om, hvordan der på arbejdspladserne skabes en regulering vedrørende løn- og ansættelsesforhold, som både skaber fleksibilitet og sikkerhed.

Samtidig skal man ikke overse, at det særlige ved det danske arbejdsmarked, når vi sammenligner os med de øvrige nordiske lande og lande som Tyskland og Holland, er den fleksible adgang til at afskedige medarbejdere. Dette er en regulering der i første række bygger på overenskomsterne. Modsat må det med, at sikkerheden i vid udstrækning ligger uden for overenskomstsyste-
met; den ligger i understøttelsen og den aktive arbejdsmarkedspolitik.

At overenskomsterne står centralt, når det drejer sig om flexicurity, er udgangspunktet for en oversigtartikel, som FAOS har udarbejdet for Beskæftigelsesministeriet, *Flexicurity og det danske arbejdsmarked – Et review med fokus på overenskomstsyste-
met*. Vi viser her, hvordan decentraliseringen af forhandlingskompetencen i overenskomsterne og en øget bredde i overenskomsternes indhold over de sidste par årtier har styrket, hvad man kan kalde, det særlige flexicurity-arrangement på det danske arbejdsmarked.

En ny og udbygget fleksibilitet finder vi i tilrettelæggelsen af arbejdstid, overtid mv. Gennem de seneste ti år er mulighederne for lokal aftaleindgåelse mellem tillidsrepræsentant og ledelse om arbejdstidsspørgsmål systematisk blevet udbygget. Det er et udtryk for, at den *decentralisering af aftalekompetence*, som er gennemført udgør en forudsætning for den fleksibilitet, der er opnået på området.

Med udviklingen i aftalesystemet er rummet for lokale lønforhandlinger blevet øget inden for alle betydende sektorer gennem de sidste par årtier. Decentraliseringen af aftalesyste-

met har fokuseret forhandlingerne omkring rammeaftaler inden for få, men store sektorer suppleret af forhandlinger på virksomhedsniveau. Udbredelsen af mindstebetaling-, minimal- og satsløse lønsystemer har på det private arbejdsmarked øget mulighederne for en fleksibel tilpasning af lønudviklingen på de enkelte virksomheder.

Bestemmelser om efter- og videreuddannelse kommer ind i overenskomsterne i den første halvdel af 1990'erne. Det kan ses som en udvikling, der bidrager til den funktionelle fleksibilitet, det vil sige muligheden for, at medarbejdere kan varetage flere forskellige funktioner på samme virksomhed. Får lønmodtagere en tilstrækkelig bred opkvalificering, bidrager efter- og videreuddannelse også til at øge mobiliteten på arbejdsmarkedet generelt. At uddannelsesspørgsmål får en central placering i overenskomsterne, kan tolkes som udtryk for den *øgede bredde i overenskomsterne*.

Overenskomstsyste-
met skaber også sikkerhed, og her måske allervigtigst ved at bidrage til beskæftigelsesikkerheden, det vil sige at der er job at få. Siden slutningen af 1980'erne har det været et erklæret mål for parterne på arbejdsmarkedet at sikre såvel virksomhedernes konkurrenceevne som beskæftigelsen for lønmodtagere. Ved de tilbagevendende overenskomstforhandlinger har prioriteringen for de faglige organisationer siden da været 'jobfest frem for lønfest'.

Der kan peges på andre sikkerhedsformer i overenskomsterne, der er kommet til som en konsekvens af den øgede bredde i den samlede forhandlingsdagsorden. Opbygningen af arbejdsmarkedspensionerne er det centrale eksempel her. Pensionsordningerne sikrer indkomsten på den anden side af det aktive arbejdsliv. Herudover kan nævnes sociale kapitler samt andre initiativer med henblik på medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Det er ordninger, der øger sikkerheden for at kunne bevare et job for bestemte grupper på arbejdsmarkedet.

Samlet har den øgede bredde, der er kommet i overenskomsterne gennem de seneste godt ti år, tilføjet nye sikkerhedselementer til regule-

Flexicurity handler om andet end mobilitet på arbejdsmarkedet

To nye forskningsnotater på dansk og engelsk om flexicurity

Ny fleksibilitet og sikkerhed i aftalesystemet gennem de seneste to årtier

PUBLIKATIONER OG PROJEKTER

Flexicurity bygger på overenskomster

FORTSAT FRA SIDE 9

ringen, men også bidraget til fleksibiliteten på uddannelsesområdet.

Mere generelt set er det værd at bemærke, at fleksibilitet og sikkerhed ikke nødvendigvis er hinandens modsætninger. Flexicurity kan udlægges som et *plussumspil*, hvor både arbejdsgivere og lønmodtagere såvel som samfundet overordnet set kan opnå fordele, hvis de rigtige kombinationer af fleksibilitet og sikkerhed vælges.

FAOS' oversigtsartikel om flexicurity er sammen med to andre bidrag, udarbejdet af henholdsvis Center for Arbejdsmarkedsforskning, CARMA, Aalborg Universitet, og økonom Karsten Albæk, Københavns Universitet, udgivet af Beskæftigelsesministeriet under titlen *Flexicurity – Udfordringer for den danske model*. Dette var samtidig baggrundsmaterialet for en konference om flexicurity arrangeret af Beskæftigelsesministeriet den 16. juni i år. Ud over præsentation af de nævnte artikler, indeholdt konferencen også en række indlæg fra LO og DA repræsentanter, andre for-

skere og analytikere. Således blev såvel de tre oversigtsartikler som selve begrebet 'flexicurity' kommenteret og debatteret.

Yderligere har vi i samarbejde med Beskæftigelsesministeriet udarbejdet en engelsk version af FAOS' oversigtsartikel, *The Danish Flexicurity Model – The Role of the Collective Bargaining System*. Her er tale om en forkortet, men også ændret version af den danske tekst, idet der indgår udbyggede beskrivelser af basale karakteristika ved det danske aftalesystem og hermed også de særlige forudsætninger for flexicurity på det danske arbejdsmarked.

ska

*Teksterne 'Flexicurity og det danske arbejdsmarked – Et review med fokus på overenskomstsyste-
met og The Danish Flexicurity Model – The Role of the Collective Bargaining System' kan downloades fra FAOS' hjemmeside, www.faos.dk. På Beskæftigelsesministeriets hjemmeside findes de samme tekster samt yderligere materiale fra forsommerens konference om flexicurity (www.bm.dk).*

**Beskæftigelses-
ministeriet afholdt
konference om
flexicurity**

KOLLEGIALT

Ny forskningsassistent ved FAOS

Cand. scient. adm. Trine P. Larsen er pr. 1. september 2005 blevet ansat som forskningsassistent ved FAOS. Trine har de sidste tre år været ansat som forskningsassistent ved det engelske universitet University of Kent, Canterbury, hvor hun har været involveret i to EU-finansierede projekter vedrørende europæiske pensions-, arbejdsmarkeds-, familie- og ældrepolitikker.

På FAOS er Trine tilknyttet forskningsprogrammet under hovedområde B: *Den sociale dialog i et udvidet EU*. For tiden er hun beskæftiget med de europæiske arbejdsmarkedsparterers rammeaftale om telearbejde og dens implementering i Sverige, Storbritannien, Tyskland, Ungarn og Danmark.

Sideløbende med arbejdet på FAOS er hun i gang med at skrive en ph.d.-afhandling. Afhandlingen er en komparativ analyse af Dan-

marks, Tysklands og Storbritanniens ældre- og familiepolitikker, som fremmer arbejdstageres tilknytning til arbejdsmarkedet. Fokus er særligt på den gruppe af lønmodtagere, som har pasningsansvar for børn og ældre.

Trines primære forskningsinteresser er europæisk arbejdsmarkeds-, ældre- og familiepolitik samt samspillet mellem EU og dets medlemslande med særligt henblik på den sociale dialog og dens betydning for det danske aftalesystem. Hendes speciale, *Aftalemodellen en hellig ko?*, fokuserede på Danmarks implementering af EU's arbejdstids- og deltidsdirektiver, og hun har siden skrevet en række artikler, rapporter og kapitler i bøger om europæisk arbejdsmarkeds-, familie- og ældrepolitik.

cj

PUBLIKATIONER OG PROJEKTER

Medindflydelse på virksomheden

Tidsskrift for Arbejdsliv udgiver i efteråret to numre med samme tema, nemlig medindflydelse på virksomheden. Udgangspunktet for temanumrene er repræsentativ indflydelse, dvs. medarbejdernes mulighed for at få indflydelse på virksomhedens strategiske udvikling. Det handler i høj grad om balancen mellem medbestemmelse og ledelsesret. I alt ni artikler debatterer fra forskellige synsvinkler disse aspekter, og der er tillige to partsindlæg fra hhv. HK/Privat og Dansk Industri, hvor linierne i interesserne trækkes op.

FAOS bidrager med to artikler: *Steen E. Navrbjerg skriver i artiklen Mellem medindflydelse og medbestemmelse – nye samarbejdsformer i amter og kommuner* om forholdet mellem ledelsesret og medbestemmelse og konkluderer bl.a., at ledelsesretten især rykkes på det uformelle plan, når ledelsesrettens grænser testes fra sag til sag. Derfor skal der i aftalerne på samarbejdsområdet sikres rum til 'open-ended' diskussioner, hvor medbestemmelsen og ledelsesretten rykkes. Og selv om det kun sker fra sag til sag, kan det alligevel

på sigt rykke ved ledelsesretten. (Steen E. Navrbjerg er i øvrigt også medredaktør på de to numre, sammen med Herman Knudsen).

Anna Ilsøe påpeger i sin artikel, *Psykosocialt arbejdsmiljø – en fælles opgave i det lokale samarbejde*, at de lokale arbejdsmiljøforhold kun vanskeligt kan forbedres alene ved hjælp af centrale og ofte rigide regler. Med udgangspunkt i et case-studie af fire DJØF-arbejdspladser viser Ilsøe, at det psykosociale arbejdsmiljø kan forbedres, hvis parterne lokalt formår at institutionalisere arbejdet med det. Det afgørende for en vellykket institutionalisering er, at samarbejdsudvalget involveres, og at medarbejderne har en vis grad af medindflydelse i det lokale samarbejde.

sen

Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 3 2005 udkommer i september (Navrbjergs artikel), mens nr. 4 2005 udkommer i december (Ilsøes artikel). Anna Ilsøes artikel bygger på hendes speciale "Psykosocialt arbejdsmiljø - en samarbejdsopgave på arbejdspladsen", som kan downloades fra www.faos.dk/publikationer.

Medarbejdere i FAOS:

Centerleder, professor, fil.dr. Jesper Due · Forskningsleder, professor, fil.dr. Jørgen Steen Madsen · Lektor, ph.d., mag.art. Steen E. Navrbjerg · Lektor, ph.d., cand. scient. Mikkel Mailand · Lektor, ph.d., mag.art. Søren Kaj Andersen · Kandidatstipendiat, cand.jur. Jytte Kaltoft Bendixen · Kandidatstipendiat Christina Jayne Colclough, MA, BSc · Informationsmedarbejder, cand.phil., Carsten Jørgensen · Forskningsassistent, cand.scient.soc. Anna Ilsøe · Forskningsassistent, cand.scient.adm. Trine P. Larsen · Lektor, dr.scient.soc. Carsten Strøby Jensen, associeret · Studentermedhjælp, bach.scient.soc. Sara Kudsk-Iversen · Sekretær Jette H. Nielsen.

FAOS-information udgives af:

Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier

Sociologisk Institut, Øster Farimagsgade 5, postboks 2099, 1014 København K.

Tlf. 35 32 32 99, Fax: 35 32 39 40, E-mail: faos@sociology.ku.dk

www.faos.dk

Layout: Ribergård & Munk

To temanumre om ledelsesret og medindflydelse