

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

## Den danske model under afvikling eller fornyelse

Det særlige danske reguleringssystem med en udpræget selvregulering for arbejdsmarkedets parter – den danske model – udsættes i stigende grad for et pres, der sætter spørgsmålstegn ved modellens fortsatte evne til at skabe effektive og legitime løsninger. Der er tale om et tredobbelt pres – fra EU, fra regering og folketing og fra virksomhederne – som udfordrer det hidtidige system. Spørgsmålet er, om parterne i den danske model gennem fornyelse er i stand til at tilpasse sig de nye vilkår, eller om modellen er under afvikling.

Det har været hovedproblemstillingen i vores store undersøgelse af det danske organisations- og aftalesystems udvikling det seneste tiår. Resultaterne offentliggøres med bogen *Fra Storkonflikt til barselsfond. Den danske model under afvikling eller fornyelse*, der udkommer i midten af januar 2006. Titlen signalerer, at undersøgelsen indrammer en periode i den danske aftalemodels historie, der begynder med de komplicerede overenskomstforhandlinger i 1998, som endte i storkonflikt og politisk indgreb, og afrundes med den mere fredelige, men ikke mindre komplicerede forhandlingsrunde i 2004, hvor etableringen af en fælles udligningsordning – eller barselsfond blev en realitet. Indimellem genskabte parterne med et perspektivrigt forlig under OK2000 stabiliteten i aftalesystemet oven på storkonflikten.

Bogen er en sociologisk analyse, der gennem kvalitative interview med hovedforhandlerne afdækker det komplicerede spil af formelle og uformelle relationer mellem parterne i overenskomstforhandlingerne på LO/DA-området fra 1998 over 2000 til 2004.

### Et besøg i maskinrummet

Der har været to overordnede formål med undersøgelsen. Det første har været at analysere

den danske models muligheder for at overleve i en globaliseret verden, hvor vilkårene for relationerne mellem parterne forandres – jf. bogtitlens spørgsmål om afvikling eller fornyelse. Det skal vi vende tilbage til senere i denne artikel. Det andet hovedformål har været dokumentationen af overenskomstsistemets forhandlingsprocesser. Vi har gennem vores interview med det private aftalesystems hovedforhandlere besøgt den danske models maskinrum og bidraget til en sådan dokumentation.

Det danske organisations- og aftalesystem udgør en af de væsentligste samfundsmæssige institutioner, men alligevel er der kun i begrænset omfang gennemført mere dybtgående undersøgelser af forhandlingsprocesserne i kernen af dette system: overenskomstforhandlingerne på LO/DA-området i den private sektor. Det har været intentionen med undersøgelsen at råde bod på denne mangel, og derfor er vi gået så systematisk til værks i afdækningen af de tre på hinanden følgende forhandlingsrunder i 1998, 2000 og 2004.

Vi har tidligere med bogen *Forligsmagerne* fra 1996 gennemført en sådan belysning af et andet område af det samlede danske organisations- og aftalesystem – nærmere betegnet den offentlige sektor. Og det har for os personligt været et afgørende forskningsmæssigt mål at gennemføre en tilsvarende undersøgelse af nøgleområdet i den danske model. Det er derfor med stor glæde, at vi her et tiår senere kan præsentere det færdige arbejde. Det har kun været muligt gennem omfattende økonomisk støtte fra offentlige og private fonde og organisationer på arbejdsmarkedet, og fordi hovedaktørerne i overenskomstforhandlingerne velvilligt har deltaget i de ofte langvarige interview, som er undersøgelsens

FORTSÆTTES NÆSTE SIDE

**Ny bog: Fra storkonflikt til barselsfond**

**Systematisk afdækning af forhandlingsrunderne 1998, 2000 og 2004**

**Kvalitative interview med hovedforhandlere**

## Den danske model under afvikling eller fornyelse

FORTSAT FRA SIDE 1

grundlæggende materiale. Vi skylder derfor mange en stor tak for at have gjort det muligt for os at realisere en væsentlig forskningsmæssig ambition.

Som forskere har vi derigennem fået adgang til en uvurderlig viden, der ud fra vores tilgang til arbejdsmarkedsforskningen er en afgørende forudsætning for at kunne gennemføre mere dybdegående undersøgelser af overenskomstforhandlingerne. Vi kan derved afdække både det formelle og det uformelle forhandlingsspil og ud fra aktørernes egen selvforståelse foretage en indlevende analyse af udviklingen i organisations- og aftalesystemet. Vi kan analysere spillet mellem med- og modparter på kryds og tværs, dvs. både mellem lønmodtagere og arbejdsgivere og på hver side af bordet mellem organisationerne i de koalitioner, som LO og DA hver især udgør. Dermed kan vi også fra vores position som forskere ved hjælp af kombinationen af interview og dokumentarisk materiale kaste et kritisk lys udefra på forhandlingsprocesserne.

Der er blevet tale om en form for mikrosociologisk grundforskning af en institution med afgørende samfundsmæssig betydning. Det er i sig selv begrundelsen for, at bogen – med sine knap 800 tekstsider plus diverse bilag og registre – har fået det omfang, den har. Der skal detaljerede beskrivelser til for at kunne give et samlet billede. Det vil kunne tjene som inspiration og dokumentationsmateriale i den fortsatte forskning om det danske organisations- og aftalesystem og forhåbentlig også være til glæde for nuværende og kommende aktører i organisationerne på arbejdsmarkedet og i det politiske system.

### Fra centraliseret decentralisering til multiniveauregulering

Det første hovedformål med undersøgelsen har – som det fremgår af indledningen ovenfor – været at afdække de nyere tendenser i den danske models udvikling for dermed at kunne give et kvalificeret bud på aftalemodellens fremtidige muligheder. Det særlige danske reguleringssystem med en udpræget selvregulering for arbejdsmarkedets parter – den danske model – synes i stigende grad at være udsat for et pres, der sætter spørgsmålstegn ved modellens fortsatte evne til at skabe ef-

fektive og legitime løsninger. Det har vist sig gennem det ovennævnte tredobbelte pres – fra EU-reguleringen, fra det nationale politiske system og fra virksomhedsniveauet. Herigenem er det hidtidige system med sektororganisationerne i en kontrollerende rolle, som vi har karakteriseret med begrebet centraliseret decentralisering, blevet ændret. Gennem presset på dette styrende center både oppefra og nedefra er blevet udviklet en tendens til multiniveauregulering uden noget givet styrende center.

Bogen kan i denne henseende ses som en fortsættelse af vores tidligere værk fra 1993 om det danske organisations- og aftalesystems opkomst og udvikling fra sidste tredjedel af det 19. århundrede og frem til begyndelsen af 1990'erne, *Den danske Model*. Her blev et tilsvarende spørgsmål rejst i forbindelse med aftalesystemets udvikling fra et centraliseret system under hovedorganisationernes kontrol til et mere decentraliseret system med nye, større sektororganisationer som omdrejningspunktet og en samtidig udlægning af beslutningskompetence til virksomhedsniveauet, dvs. centraliseret decentralisering.

Godt et tiår efter udgivelsen af *Den danske Model* er problemstillingen, hvad der så er sket med den centraliserede decentralisering, og om en ny udvikling, der afgørende ændrer modellens principper, er på vej. Bogen giver ikke noget endeligt eller entydigt svar på det afgørende spørgsmål om parternes evne og/eller vilje til at tilpasse sig udviklingen i retning af multiniveauregulering, hvor flere niveauer samtidig bidrager til reguleringen af løn- og arbejdsvilkår mv. Det er en proces, der er under udvikling, og hvor svaret på det tredobbelte pres synes at bevæge sig i forskellige retninger.

Vurderet i parternes egen optik er der i hvert fald indtil videre meget, der tyder på, at både presset fra EU-reguleringen og presset fra parterne på virksomhederne kan håndteres på en måde, så de afgørende karakteristika ved den danske model kan fastholdes. Dvs. en fastholdelse af en høj grad af selvregulering i forhold til de spørgsmål, som tages op via EU, og en fastholdelse af en overordnet koordinering og styring af de centrale overenskomstparter i forhold til de spørgsmål, som er lagt ud til afgørelse på virksomhedsniveauet.

FORTSÆTTES NÆSTE SIDE

Mikrosociologisk  
grundforskning

Det tredobbelte  
pres

Presset fra  
EU-reguleringen

Presset fra  
parterne på  
virksomhederne

**D E N D A N S K E M O D E L**

**Den danske model under afvikling eller fornyelse**

FORTSAT FRA SIDE 2

Det er dog vigtigt at understrege, at presset fra EU og virksomhederne hermed ikke er en overstået historie. Det er en stadig igangværende proces, som i det kommende årti ikke mindst drevet frem af globaliseringens udfordringer vil stille nye krav til tilpasningsevnen hos parterne på arbejdsmarkedet i Danmark. Effekterne af den økonomiske og politiske internationalisering, herunder EU's sociale dimension, og det virksomhedsbaserede aftalesystem er da også centrale områder i FAOS' igangværende forskningsprogram.

**Kombinationsregulering**

Vurderet ud fra situationen ved afslutningen af overenskomstforhandlingerne i 2004 er der dog ingen tvivl om, at hovedproblemet for aftalemodellen ligger i samspillet med det nationale politiske system. Den danske model har altid været karakteriseret ved tætte om end fortrinsvis uformelle og ad hoc-prægede relationer mellem parterne og de politiske aktører. Derigennem er parterne blevet inddraget i politiske spørgsmål af relevans for arbejdsmarkedet. Men der har som regel været en klar opdeling mellem lovgivning og aftaler, således at parternes selvregulering er blevet respekteret af det politiske system.

Det nye i spillet på trepartsarenaen er, at det netop ikke er et enten/eller, men et både/og, idet relationerne mellem parterne på velfærdspolitikens område som regel fører til en *kombination af lovgivning og aftaler*. Det er et fænomen, der er blevet almindeligt fra begyndelsen af 1990'erne med inddragelse af en række velfærdsemner i overenskomsterne, fx arbejdsmarkedspension, efter- og videreuddannelse, løn under sygdom og barselsorlov samt sociale kapitler o. lign. Denne øgede bredde i overenskomsterne giver typisk forskellige rettigheder som et supplement til goder fastsat i lovgivningen. Og dermed bliver der tale om en form for *kombinations- eller dobbeltregulering*, der på trepartsarenaen åbner et spil eller en reguleringskamp mellem parterne og de politiske aktører.

At inddrage velfærdsspørgsmål i overenskomsterne er til fordel for de politiske aktører, fordi det lægger en del af finansieringen over på arbejdsmarkedets parter og samtidig giver løsningerne øget legitimitet. Det er til

fordel for parterne, fordi den politiske inddragelse også giver dem øget legitimitet, og for fagbevægelsen betyder det samtidig realiseringen af goder, som medlemmerne efterspørger. For arbejdsgiverne sikres kontrol over, hvordan og hvornår goderne realiseres. Respekten for aftalemodellens selvregulering forudsætter således, at realiseringen af sådanne goder kan indgå i den samlede ramme for overenskomstforhandlingerne, og dermed som en reel del af parternes prioritering.

Man kan sige, at det indtil det seneste tiår har været en fordel ved den danske model, at virksomhedernes omkostninger, bl.a. i forbindelse med arbejdsmangel, har kunnet eksternaliseres. Den nuværende tendens går i den modsatte retning, og hvis ikke man skal ende med et niveau svarende til de tyske sociale omkostninger, er der tale om hårfine balancer. Derfor er det så vigtigt, at parternes beslutningsret ikke tilsidesættes af hensyn til en situationsbestemt politisk dagsorden.

Når den enestående kombination af sikkerhed og fleksibilitet – flexicurity – i dag fremhæves som en force, der er med til at forbedre den danske konkurrenceevne, skal det huskes, at forudsætningen for dette arrangement i høj grad bygger på de særlige relationer, der præger den danske aftalemodel. Hvis der pilles for meget ved det – herunder ikke mindst respekten for parternes selvregulering – er det således ikke kun nogle specielle organisationsinteresser, der står for fald. Det vil også betyde en risiko for hele arbejdsmarkedets funktionsevne.

Ikke mindst i spørgsmålet om etableringen af en samlet barselsudligningsordning under OK2004 viste det sig tydeligt, at kombinationsreguleringen åbner op for en reguleringskamp mellem parterne og det politiske system. Her var det i høj grad de politiske aktører, der dikterede dagsordenen for parterne i overenskomstsyste­met. Parternes selvregulering kom derved til at ligne et ekspeditions-kontor for blåstempling af politisk bestemte forbedringer. Hvis lignende eksempler viser sig i de næste overenskomstrunder, kan det i høj grad diskuteres, om man i så fald kan blive ved med at tale om *den* danske model i betydningen en høj grad af selvregulering til parterne.

**Presset fra de politiske aktører**

**Kombination af lovgivning og aftaler**

**Flexicurity afhænger af aftalemodellens balancer**

**D E N D A N S K E M O D E L**

**Den danske model under afvikling eller fornyelse**

FORTSAT FRA SIDE 3

**Ny Erga Omnes-model**

Med udviklingen af trepartsarenaen i form af et stigende område præget af kombinationsregulering, er de politiske aktører under alle omstændigheder lukket indenfor. Det er derfor sandsynligt, at den politiske arenas ligebehandlingstankegang vil vinde indpas. Der er opstået et sammenstød mellem aftalemodellens kollektive rettigheder og det politiske systems individuelle rettigheder, og det vil skabe et pres for anvendelsen af en Erga Omnes-model, når der er tale om regulering af velfærdsområder – som fx vilkårene under barselsorlov. Her vil de politiske aktører have vanskeligt ved at acceptere, at de aftalte vilkår kun kommer bestemte grupper til gode. Derfor er der en vis sandsynlighed for, at der i fremtiden vil opstå nye eksempler på, at følgelovgivning gennemføres – som det i mange årtier var almindeligt, når det gjaldt ferie, og som det nu er blevet tilfældet vedrørende barsel.

Et tilsvarende princip er allerede blevet gennemført på EU-reguleringens område, hvor implementeringen via overenskomsterne udvides til alle lønmodtagere, men på en måde, så det i høj grad er parterne, der kontrollerer indholdet. Alligevel har det hidtil været den fælles holdning i aftalesystemet, at en yderligere anvendelse af denne metode kunne true aftalemodellen.

Under OK2004 var der dog på arbejdsgiversiden en vis ambivalens i forhold til Erga Om-

nes-modellen, og derfor blev barselsudligningen gennemført med anvendelse af denne model. Hensynet til de traditionelle principper i den danske model måtte her vige for at sikre, at de ikke-overenskomstdækkede også kommer til at betale og dermed ikke kan udsætte de organiserede arbejdsgivere for en unfair konkurrence. Det er dog næppe arbejdsgivernes ønske, at der udvikles en generel Erga Omnes-model. Risikoen for at svække grundlaget for aftalemodellen vil være for stor. Risikoen er, at medlemsgrundlaget vil komme til at smuldre. Hvorfor melde sig ind, når man under alle omstændigheder – via følgelovgivning – omfattes af de indgåede aftaler? Og med tab af medlemmer og overenskomstdækning vil en afgørende forudsætning for aftalemodellens opretholdelse efterhånden forsvinde.

På denne baggrund fremstår konklusionen af analysen i bogen af udviklingen fra midten af 1990'erne og til i dag klart. Det er først og fremmest i udviklingen af med- og modspillet mellem parterne og de politiske aktører, at man kan spore antydninger af en proces, der tegner begyndelsen til enden for den danske model.

*jd/jsm*

*Jesper Due og Jørgen Steen Madsen: Fra storkonflikt til barselsfond – Den danske model under afvikling eller fornyelse. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 848 sider, indbundet. Pris: 875,00 kr., inkl. moms.*

**Sammenstød mellem kollektive og individuelle rettigheder**

**P R O J E K T E R O G P U B L I K A T I O N E R**

**Erfaringer med ny europæisk reguleringsform**

Implementeringen af den første såkaldt frivillige europæiske aftale, teleaftalen, har bragt nye aktører på banen i medlemsstaterne og skabt nye former for iværksættelse af europæisk regulering. Umiddelbart lagde de frivillige aftaler op til, at eksisterende nationale reguleringsformer skulle bringes i anvendelse, men det er kun til dels sket. Dette er hovedkonklusionen i et nyt FAOS forskningsnotat

om implementeringen af teleaftalen.

Teleaftalen blev indgået mellem de europæiske parter på arbejdsmarkedet (UNICE, CEEP og ETUC) inden for rammerne af Amsterdam traktatens artikel 139. Aftalen adskiller sig fra EU's arbejdsretlige direktiver og de europæiske parters tidligere aftaler om forældreorlov, deltid og tidsbegrænset ansættelse,

FORTSÆTTES NÆSTE SIDE

**Den europæiske teleaftale**

**PROJEKTER OG PUBLIKATIONER**

**Erfaringer med ny europæisk reguleringsform**

FORTSAT FRA SIDE 4

idet teleaftalen ikke blev ophøjet til europæisk lov, et direktiv, men skal efter Amsterdam traktatens artikel 139 implementeres i henhold til medlemslandenes arbejdsmarkedstraditioner. Hermed er der også blevet lagt op til, at de nationale organisationer på arbejdsmarkedet, frem for de nationale lovgivende myndigheder, skal spille en hovedrolle i implementeringen af teleaftalen. FAOS' undersøgelsesresultater af implementeringsforløbet i Danmark, Storbritannien, Sverige, Tyskland og Ungarn viser, at nye implementeringsstrategier og forhandlings- og konsultationsprocedurer ofte er blevet udviklet i forbindelse med gennemførelsen af teleaftalen. Netop det at medlemslandene har stået overfor en ny europæisk reguleringsform har skabt grobund for de alternative implementeringsmodeller og nye samarbejdsformer, der ofte afviger fra det vi ellers vil karakterisere som de nationale arbejdsmarkedstraditioner.

Medlemslandenes valg af implementeringsstrategi, forhandlings- og konsultationsprocedurer synes at være foretaget ud fra overvejelser omkring eksisterende arbejdsmarkedstraditioner, styrkeforholdet mellem parterne på arbejdsmarkedet og hvad der kan kaldes politiktypen. Begrebet 'politiktype' dækker her over aftalens juridiske status, herunder valg af selvregulering frem for direktivregulering, samt aftalens emne og indhold. Teleaftalen er således blevet implementeret ved brug af forskellige former for retningslinjer for god praksis vedrørende telearbejde i Sverige, Storbritannien og Tyskland. Det må ses som udtryk for, at parterne, og her særligt arbejdsgiverne, har anset teleaftalen for ikke at være en juridisk forpligtende aftale. Fælles er her, at retningslinierne er udarbejdet på hovedorganisationsniveau og i det svenske og tyske tilfælde med henvisning til, at der kan indgås aftaler vedrørende telearbejde på sektorniveau. Her er det i sig selv bemærkelsesværdigt, at hovedorganisationerne på arbejdsgiversiden, Svenskt Näringsliv, britiske CBI og tyske BDA, har valgt dialogen med lønmodtagermodparten. Det er en afvigelse fra de typiske relationer i disse lande og må tolkes

som et signal om, at arbejdsgiverne gerne vil vise omverdenen, at man tager de europæiske aftaler, der ikke omsættes til direktiver, alvorligt. Samtidig kan det udlægges som prisen for dette skridt, at der er tale om henstillinger og beskrivelser for god praksis, som ikke er bundet op på juridiske forpligtelser.

I Danmark er teleaftalen blevet aftaleimplementeret. Hermed er de eksisterende traditioner for regulering blevet fulgt. Man kan tolke dette som et signal om, at parterne på det danske arbejdsmarked anser teleaftalen som værende bindende for medlemsorganisationerne af UNICE, CEEP og ETUC. Det er ikke kun Danmark, som har aftaleimplementeret teleaftalen. Det er også tilfældet i lande som Østrig og Belgien.

Det er primært de nye medlemslande, eksempelvis Ungarn, som har omsat teleaftalen til lovgivning. Dette må i første række ses i sammenhæng med de forholdsvis svage og i mange tilfælde splittede organisationer på arbejdsmarkedet i disse lande. Statsmagten træder således ind og tager de nødvendige initiativer, selvom en europæisk frivillig aftale ikke lægger op til lovregulering. Dog må det siges, at traditionerne for lovreguleringens dominans følges.

Eksisterende magtpositioner mellem parterne på arbejdsmarkedet og mellem parterne og de politiske systemer synes således at have spillet en væsentlig rolle for, hvordan teleaftalen er blevet implementeret. Det samme gælder politiktypen, altså aftalens juridiske status samt vurdering af det specifikke indhold. Endvidere bliver konklusionen derfor også, at de nationale arbejdsmarkedstraditioner langt fra altid har spillet den afgørende rolle for implementeringsforløbet.

Undersøgelsen vil blive lagt ud som et forskningsnotat på FAOS' hjemmeside i slutningen af januar 2006. Et sammendrag af hovedkonklusionerne blev også uddelt på konferencen 'Social Dialogue- Many Voices Common Vision', som blev afholdt i London den 17. november 2005 under det britiske EU-formandskab.

*tpl/ska*

**Nye implementeringsformer**

**Teleaftalen er aftaleimplementeret i Danmark**

# Hvad der er godt for Wal-Mart

Hvad der er godt for Wal-Mart er ikke nødvendigvis godt for Danmark.

Foreløbig forskning peger nemlig på, at danske virksomheder har en markant anderledes indgangsvinkel til personalepolitik og bæredygtig udvikling end nogle af de mest magtfulde og dominerende amerikanske multinationale selskaber.

Et nyt FAOS forskningsnotat fokuserer på debatten om Danmarks konkurrenceevne ved at indkredse den rolle, de særlige danske institutionelle forhold har på udviklingen af fremtidens arbejdsmarked. Forskningsnotatet, der er uddrag af et igangværende ph.d.- projekt, blander teoretiske discipliner på ny i jagten på en forståelse af institutioners rolle i det globale kapløb.

Den amerikanske detailhandelskæde Wal-Mart er verdens største arbejdsgiver med over 1,5 millioner ansatte og et årligt overskud på 10,3 mia. dollars i 2005-tal. Wal-Mart har en ganske særlig forretningsstrategi, der i mange kredse har lagt navn til et nyt begreb: Walmartisering. Under sloganet 'Lave priser – altid lave priser' har Wal-Mart bygget deres forretnings succes på konstant at presse underleverandørerne på prisen, således at Wal-Mart kan tilbyde sine kunder varer, der generelt ligger et godt stykke under prisen hos de nærmeste konkurrenter.

Kritikerne peger på, at Wal-Mart med sin fagforeningsfjendtlighed tilbyder sine ansatte yderst tvivlsomme løn- og ansættelsesvilkår, der reelt betyder at godt 40% af de ansatte får en årlig løn der, såfremt den ansatte er enig forsørger, ligger under eller tæt på den officielle fattigdomsgrænse i USA. Generelt er lønniveauet i Wal-Mart ca. 1/3 lavere end sektornormen.

Uanset om Wal-Mart modellen betragtes som et forbillede eller et skræmmebillede skal den tages alvorligt. Det er nemlig ikke kun detailhandlen der er berørt, tværtimod og som vi skal se i det følgende, er det en model der har indflydelse på mange sektorer og mange lande.

Begrebet walmartisering er dukket op, netop fordi forretningsmodellen spreder sig til den myriade af underleverandører, der producerer varer til kæden. Her tænkes på madvarer såvel som på cykler, PC'er, fjernsyn, have-

møbler, tøj, sko osv. Wal-Mart kan qua deres store markedsandele konstant presse underleverandørerne på produktionseffektivisering og pris, og i flere tilfælde er det Wal-Mart selv, der dikterer hvad den nøjagtige pris skal være. De hårde priskrav har resulteret i flere virksomhedslukninger i USA og udflytning af produktionen til lavtlønsområder. Desuden er underleverandørerne i konstant indbyrdes konkurrence om at få eller beholde adgang til Wal-Mart kunderne. Disse konkurrenter implementerer derfor også omkostningsnedsættende produktionsformer, for fortsat at kunne være konkurrencedygtige på markederne uden for Wal-Mart. Wal-Mart modellens nedadgående tryk på omkostninger – heriblandt løn og ansættelsesvilkår – spredes derfor som ringe i vandet. Desuden er langt hovedparten af Wal-Marts underleverandører multinationale selskaber, der i komplekse globale produktionskæder får designet, markedsført og produceret deres varer. Hermed spredes det nedadgående tryk på omkostningsniveauet til lande langt uden for USA's grænser og til virksomheder, der producerer varer til mange andre selskaber end Wal-Mart selv.

Foreløbige resultater fra igangværende forskning på FAOS viser, at de større danske multinationale selskaber fører en strategi, der i nogle tilfælde nærmest er Wal-Marts modsætning. I de undersøgte danske virksomheder er det ikke fordi, at omkostningsniveauet ikke er af allerhøjeste betydning, hvilket blandt andet ses i, at alle virksomhederne inden for de sidste år har flyttet (dele af) den løntunge produktion til lande med lavere lønomkostninger. Forskellen ligger hovedsageligt i, at de danske virksomheder eksplicit understreger, at økonomisk bæredygtighed nødvendigvis må inkludere et vist hensyn til social og miljømæssig bæredygtighed. Dette kommer til udtryk i virksomhedernes globale personalepolitik, der som minimum indeholder tilslutning til ILO's konventioner og anbefalinger. Men virksomhederne går også længere end det ved at tilslutte sig FN's Global Compact (10 universelle principper inden for menneskerettigheder, arbejdskraft, miljø og anti-korruption), og for nogens vedkommende ved delvist at overføre og implementere den danske

## Walmartisering

### Lave priser – altid lave priser

### Nedadgående tryk på leverandører

**PUBLIKATIONER OG PROJEKTER**

**Hvad der er godt for Wal-Mart**

FORTSAT FRA SIDE 6

samarbejds- og konsensuskultur til datterselskaberne. Personalepolitikken og kravene fra de danske moderselskaber til datterselskaberne gælder i flere tilfælde også for samtlige underleverandører til virksomheden, der i nogle tilfælde bliver inkluderet i moderselskabets tilbagevendende evalueringer på området. De strategiske forskelle mellem de danske case-virksomheder og Wal-Mart er hermed til at få øje på. Spørgsmålene, der uvægerligt bliver tilbage, er således, hvad kan man forklare disse forskelle. Er det tænkeligt, at Wal-Mart modellen i en eller anden form kan true de danske arbejdsmarkedsforhold, og hvis så, hvordan vil den bredere arbejdsmarkedsregulering blive påvirket heraf?

Konventionelt har det været holdningen, at den globale konkurrence vil føre til konvergens mellem de forskellige vestlige landes økonomi, politik og regulering samt mellem virksomhedsstrategier på tværs af landegrænser. Som det fremgår af det ovenstående, viser det sig dog, at virkeligheden endnu ser anderledes ud, end teorierne og ideologien forudsiger. På tværs af de vestlige økonomier er der stadig stor forskel mellem nationalstater, velfærdspolitikker, arbejdsmarkedsregulering og nationaløkonomiske- og virksomhedsbaserede strategier.

Blandt mange forskere har dette paradoks givet fornyet liv til forskellige teoretiske discipliner, der alle har det til fælles, at de ønsker at forklare og forstå diversiteten i kapitalistiske systemer. Desuden deler disse teorier den tankegang, at de tager institutioner, forstået som formelle og uformelle regler, normer og værdier, alvorligt. Nogle af teorierne er vokset ud af en interesse i at forstå sammenhængen mellem reguleringsformer (samfundets institutioner) og produktionsformer på makroniveau.

Andre vender bøtten på hovedet ved at sætte virksomhederne i centrum for analysen. Her er det antagelsen, at virksomheder der i ud-

gangspunktet etableres i liberale markedsøkonomier (f.eks. USA) nødvendigvis må have andre strategier end virksomheder fra det de kalder koordinerede markedsøkonomier (f.eks. Tyskland). Pointen er, at afhængig af statstype vil der være en række institutionelle forhold, der har stor indflydelse på hvad en virksomhed kan gøre, og omvendt på hvilke midler virksomheden kan trække på. I hvert enkelt land vil de institutionelle forhold variere – i nogle dog mere end andre – men det er netop variationen, der kan være et konkurrenceparameter i sig selv.

Begge tilgange forsøger at forbinde særlige lokale forhold med de overordnede nationale forhold og bruger disse til at forstå, hvorfor og hvorledes forskellige kapitalistiske systemer fortsat er at finde i de udviklede lande. Og endeligt er der teorier, der kan anvendes til at forstå, hvorledes personalepolitikken kan være udtryk for en række regler, normer og værdier, der rækker langt udover den enkelte virksomhed, til det bredere arbejdsmarked og den overordnede samfundsstyring.

I forskningsnotatet *What Makes Capitalisms and Corporate Strategies Differ*, der ligger på FAOS' hjemmeside, vil der på det teoretiske niveau blive taget fat i det paradoks, der har tegnet sig i det foregående. Hvorledes kan man forstå udviklingen og den relative stabilitet af nationale systemer – hvordan og under hvilke omstændigheder kan institutioner forandre sig. Hvad kan de seneste års udviklinger lære os om den fremtidige potentielle arbejdsmarkedsudvikling i Danmark? Notatet vil forsøge at forbinde teorierne på makro- og mikroniveau og vil undersøge, hvordan danske multinationale virksomheders strategier kan forstås i en bredere samfundsøkonomisk kontekst.

col

*Christina J. Colclough: "What Makes Capitalisms and Corporate Strategies Differ" kan hentes på [www.faos.dk/publikationer](http://www.faos.dk/publikationer).*

**Wal-Mart modellen og de danske virksomheder**

**Virksomhedsstrategierne er tilpasset nationale forhold – trods global konkurrence**

**Institutioner under forandring**

**PUBLIKATIONER OG PROJEKTER**

# Ledelse på tværs af grænser

Hvad sker der, når udenlandske ledelser opererer i Danmark. Og kommer den danske model under pres, når den konfronteres med andre arbejdsmarkedsmodeller i den internationale konkurrence om at tiltrække kapital? Dette emne er i fokus i et nyt forskningsnotat fra FAOS med titlen *Ledelse på tværs af grænser – den danske model i international konkurrence*. Forskningsnotatet belyser, hvilke overvejelser ledelser gør sig, før de investerer i andre lande. Det drejer sig om det samlede arbejdsmarkedssystem, de er på vej ind i – og det strækker sig lige fra arbejdskraftens type over fleksibiliteten i omgivelsesbetingelserne til investeringsklimaet i det land, der investeres i.

Når det fx gælder arbejdskraftens type, viser nye undersøgelser, at ufaglært arbejdskraft ikke er ens på tværs af grænser. Ufaglærte i Danmark har ofte stærke uformelle kompetencer, fx når det gælder samarbejde og selvstændighed. Det har netop været en overraskelse for mange danske firmaer, der investerede i lavtlønslande, at der ganske vist var betydelige besparelser på lønomkostningssiden – men også, at der kom uforudsete ekstra udgifter til mellemlidelse.

Fleksibiliteten i omgivelsesbetingelserne handler om ansættelses- og afskedigelsesregler, skatteforhold, lønforhold, arbejdstidsregler m.m. – altså de betingelser, som i vid udstrækning sættes af overenskomster og lovgivning og som, sammen med en række strukturelle forhold som fx infrastruktur og politiske forhold, samlet set karakteriserer den 'pakke', som hvert enkelt land kan tilbyde eventuelle investorer.

Det er disse pakker, som multinationale selskaber sammenligner på tværs af grænser, når de vurderer investerings- og markedsstrategier: Kan en høj grad af fleksibilitet på arbejdsmarkedet kompensere for et højt lønniveau? Kan gevinsten ved at komme ind på et betydeligt marked opveje risikoen for politiske uroligheder? Kan en mindre autoritær og mere medarbejderinddragende ledelsesstil og et mindre liberalt overenskomstsystem accepteres af et multinationalt firma, som ellers søger ensartede ledelses-medarbejderrelationer på tværs af grænser?

Med den øgede udveksling af penge, investere-

ringer og tjenesteydelser på tværs af grænser – hvad der med brede begreber betegnes som globalisering eller internationalisering – spredes også erfaringer stadig mere. Hvor det på den ene side skaber inspiration til at ændre det eksisterende, kan det også skabe et pres på nationale arbejdsmarkedsmodeller og deres karakteristika. For hvis andre modeller viser sig at have fordele, er det sandsynligt, at investorer søger til andre lande. Gennemsigtheden er blevet stadig større, og vi må forholde os til, at vi som nationalt arbejdsmarkedssystem bliver benchmarket i forhold til andre arbejdsmarkedssystemer.

Det er spørgsmål, som diskuteres i notatet, dels overordnet, dels konkret i forhold til danske virksomheder og deres rolle i globaliseringen.

På virksomhedsplan slår dette igennem ved, at stadig flere danske virksomheder oplever en skarp international konkurrence, ikke blot i forhold til afsætning på markedet, men også når det gælder arbejdskraften. Meget fokus i medierne har været på outsourcing af danske job – altså det faktum, at danskejede virksomheder i stigende grad er opmærksomme på mulighederne for at reducere lønomkostninger ved at søge arbejdskraft i andre lande, enten ved blot at købe arbejdskraften, eller ved at etablere virksomheder i andre lande.

Lidt mindre opmærksomhed synes opkøb af eller direkte investeringer i danske virksomheder at have fået. Mange virksomheder oplever i dag, at de selv skal konkurrere skarpt om at tiltrække kapital og investeringer, og denne konkurrence er i allerhøjeste grad globaliseret. Men dette kan også potentielt påvirke traditioner for samarbejde og involvering på virksomhederne. Når aktiemajoriteter opkøbes eller virksomheder overtages, betyder det ofte et møde mellem danske og udenlandske former for ledelse og samarbejde. Forløbet af dette møde kan være meget forskelligt, og særligt interessant for FAOS' forskning er, hvordan disse møder påvirker de danske traditioner for samarbejde og konfliktløsning. Er der behov for nytænkning, når danske medarbejdere og ledelser møder udenlandske ledelser – og hvordan skal denne nytænkning tage form?

**Den danske model i international konkurrence**

**Den danske model benchmarkes**



**PUBLIKATIONER OG PROJEKTER**

**Ledelse på tværs af grænser**

FORTSAT FRA SIDE 8

Notatet bygger dels på international forskning på området, dels på FAOS' besøg på danske virksomheder over en 10-årig periode. Disse virksomheder har i høj grad oplevet de nye dimensioner af globaliseringen, hvor de som aldrig før må konkurrere på marginaler, som de for blot fem år siden ikke troede var nødvendige at røre ved. Det har indflydelse på de lokale forhandlinger om løn- og arbejdsvilkår – for med et internationalt konkurrencepres oplever mange virksomhedsledere og medarbejderrepræsentanter, at hævdevundne og hidtil urørlige rettigheder måske står for fald – sådan som man også har set det i Tyskland i de senere år. Det kan dreje sig om ændringer i særligt fordelagtige arbejdstidsordninger, om en strammere og mere målrettet uddannelsespolitik eller slet og ret om lavere lønstigninger end sædvanligt. I den sammenhæng er det interessant, hvordan disse reduktioner forhandles på virksomhederne, hvordan de modtages af medarbejdersiden – og om der er nye områder, hvor reduktioner af opnåede rettigheder kan udveksles for noget andet.

Den danske model udråbes af mange både i Danmark og internationalt som en løsning på en række klassiske problemer på arbejdsmarkedet. Mere eller mindre unikke historiske og strukturelle forhold har gjort, at systemet for regulering af arbejdsmarkedsrelationerne

kontinuerligt er blevet forfinet og i dag ifølge mange fremstår som et forbillede for andre nationer. Senest er det kombinationen af *sikkerhed* (security) og *fleksibilitet* i den danske model, der ved begrebet *flexicurity* er blevet fremhævet. Sikkerheden er funderet på især dagpengesystemet, og fleksibiliteten er opnået via relativt liberale ansættelses- og afskedigelsesregler. Den danske model har således, trods et relativt højt lønniveau, vist sig ganske stærk i disse internationale sammenligninger – jf. fx *The Economist*, der i foråret 2005 fremhævede Danmark som et af de lande, som det i løbet af de kommende fem år ville være særligt interessant at investere i. Den samlede 'pakke', som Danmark leverer, er altså god nok til, at det stadig er attraktivt at investere her.

Men spørgsmålet er for det første, om et sådant positivt image internationalt kan fastholdes – og for det andet, til hvilken pris. Fastholdelsen af denne førerstilling kan have nogle omkostninger, som kan skabe turbulens i samarbejdet mellem arbejdsgivere og lønmodtagere, som vi kender det. Det er denne diskussion, som tages op i forskningsnotatet.

sen

*Steen E. Navrbjerg: "Ledelse på tværs af grænser – den danske model i international konkurrence". Udkommer i starten af februar og kan downloades på [www.faos.dk/publikationer](http://www.faos.dk/publikationer).*

**The Economist fremhæver Danmark som investeringsland**

**Kan det positive image fastholdes?**

**MØDER OG NETVÆRK**

**Flexicurity, familie, aktivering og efterløn**

Flexicurity – kombinationen af fleksibilitet med social og andre former for sikkerhed – har ubestrideligt været et af de beskæftigelsespolitiske emner, der har påkaldt sig størst opmærksomhed i løbet af året, både herhjemme og i udlandet.

Det var et af hovedemnerne på Beskæftigelsespolitisk forskningsnetværks (Bpfnets) første årsmøde den 1. december 2005 på Axelborg i København. Efter at netværket i løbet af året har stået for en række seminarer og konferen-

cer med fokus på enkelte emner som fx strukturreformens betydning for beskæftigelsespolitikken, etniske minoriteter på arbejdsmarkedet og den europæiske beskæftigelsesstrategi, præsenteredes på årsmødet forskningsresultater inden for en række væsentlige forskningsområder med relation til beskæftigelsespolitik.

Ton Wilthagen fra universitetet i Tilburg, Holland, var som en af de mest fremtrædende skikkelser i den internationale debat om

**Årsmøde i Beskæftigelsespolitisk forskningsnetværk**

FORTSÆTTES NÆSTE SIDE

**M Ø D E R O G N E T V Æ R K**

**Flexicurity, familie, aktivering og efterløn**

FORTSAT FRA SIDE 9

flexicurity inviteret. Hans oplæg guidede årsmødets deltagere gennem forskellige forståelser af begrebet og beskrev, hvordan en række lande og velfærdstatstyper placerer sig med hensyn til fleksibilitet og sikkerhed. Heriblandt Holland og Danmark, som er de to lande der oftest fremhæves som eksempler på arbejdsmarkeder præget af både høj fleksibilitet og sikkerhed. Søren Kaj Andersen fra FAOS stod for det andet oplæg om flexicurity. Han fremhævede den vigtige rolle som overenskomsterne spiller for flexicurity på det danske arbejdsmarked.

Årsmødets andre temaer var familie og arbejdsmarked, virksomhedernes rolle i beskæftigelsespolitikken og kontaktføløbet mellem ledige og jobformidlere. Endelig var Niels Westergaard Nielsen fra Handelshøjskolen i Århus og Bent Greve fra RUC inviteret til en duel på ord om efterlønnen og dens fremtid – en seance der forudsigeligt nok afødte en livlig debat.

Præsentationerne fra årsmødet kan downloades fra hjemmesiden [www.bpfnet.dk](http://www.bpfnet.dk), hvor man også kan læse om kommende arrangementer i forskningsnetværket.

mm

**P R O J E K T E R O G P U B L I K A T I O N E R**

**EU's beskæftigelsespolitik og flexicurity**

FAOS har bidraget med to artikler til et temanummer af Økonomi & Politik om europæisk beskæftigelsespolitik, som Mikkel Mailand fra FAOS har været gæsteredaktør på. Temanummeret indeholder i alt syv artikler, der kredser om den europæiske beskæftigelsesstrategi og den særlige blanding af fleksibilitet og sikkerhed på arbejdsmarkedet, kaldet flexicurity. Temanummeret er primært blevet til på baggrund af et seminar, som FAOS og Beskæftigelsespolitisk forskningsnetværk (Bpfnet) afholdt i maj 2005 om beskæftigelsesstrategien (se FAOS-information nr. 26).

Mikkel Mailand analyserer i sin artikel *Den europæiske beskæftigelsesstrategi – hvorfor påvirker den nogle medlemsstater mere end andre?* strategiens påvirkning af en række medlemsstaters beskæftigelsespolitik. Den overordnede konklusion på denne analyse er, at pres fra beskæftigelsesstrategien, og den strategiske anvendelse af strategien i fire medlemsstater kun i begrænset omfang har påvirket indholdet og styringen af medlemslandstaternes beskæftigelsespolitik; men at påvirkning varierer medlemsstaterne imellem. Spanien og især Polen er eksempler på medlemsstater, der i nogen grad er blevet påvirket af strategien, mens Danmark og Storbritannien re-

præsenterer medlemsstater, der stort set ikke er blevet påvirket. Revisionen af strategien i 2003 har ikke forandret billedet af en general svag, men varierende, indflydelse på medlemsstaternes politik. De faktorer i medlemsstaternes politik, der ser ud til at mindske påvirkningen er *a priori* overensstemmelse med beskæftigelsesstrategien, konsensus om den nationale beskæftigelsespolitik, EU-skepsis og gunstig beskæftigelsesudvikling – mens politisk og økonomisk afhængighed øger påvirkningen. Regeringens ideologi ser omvendt ikke ud til at have nogen særlig indflydelse.

Søren Kaj Andersen, også FAOS, stiller i sin artikel *Kollektive overenskomster og flexicurity* skarpt på flexicurity-begrebet, der i de seneste år har stået centralt både i den beskæftigelsespolitiske debat i Bruxelles såvel som i en række medlemsstater. Han undersøger, hvorledes dansk arbejdsmarkedsregulering har produceret flexicurity, og hvilken rolle det kollektive aftalesystem har spillet heri. I artiklen argumenteres for, at aftalesystemet i de sidste to årtier har gennemgået en udvikling, som har bidraget betydeligt til såvel fleksibilitet i arbejdsmarkedsreguleringen som sikkerhed (tryghed) for de ansatte. Det er dels sket

**To FAOS artikler i Økonomi & Politik**

FORTSÆTTES NÆSTE SIDE

**PUBLIKATIONER OG PROJEKTER**

**EU's beskæftigelsespolitik og flexicurity**

FORTSAT FRA SIDE 10

ved, at aftalesystemet er blevet decentraliseret, dels ved, at bredden i de kollektive overenskomster er øget, idet nye emner, særligt på de velfærdspolitiske områder, er kommet på forhandlingsdagsordenen. Disse udviklinger har endvidere skabt nye koordineringsbehov mellem centrale og lokale niveauer i aftalesystemet og mellem staten og arbejdsmarkedets parter.

Hele tidsskriftet kan fås ved henvendelse til Jurist- og Økonomforbundets Forlag, mens sammenfatninger af FAOS bidrag kan downloades fra FAOS' hjemmeside, [www.faos.dk](http://www.faos.dk).

*mm*

*Peter Nedergaard, Mikkel Mailand (red): Tema: EU's beskæftigelsespolitik. Økonomi & Politik, nr 4, december 2005. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.*

**Aftalesystemet har bidraget betydeligt til flexicurity i Danmark**

**UNDERSVISING**

**Åben FAOS undervisning i forårssemesteret**

FAOS vil det kommende forårssemester udbyde et kursus om 'Internationaliseringen og det danske arbejdsmarked' ved Sociologisk Institut på Københavns Universitet. Kurset henvender sig bredt til samfundsfaglige studerende, men er principielt et åbent kursus, hvorfor vi også gerne ser, at ansatte fra organisationer, ministerier og lignende, der er interesseret i emnet møder op og deltager.

Formålet med kurset er at præsentere såvel empiri som teori om, hvordan arbejdsmarkedsreguleringen i Danmark på nationalt niveau, sektorniveau og på virksomhederne, dels er presset af dels tilpasser sig den intensiverede internationalisering. Dermed opstår der også et pres på den danske aftalemodel, der hidtil har været karakteriseret ved et gennemorganiseret arbejdsmarked, en høj grad af selvregulering mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer kombineret med partsinddragelse på politikområder med relevans for arbejdsmarkedet. I de senere år er et nyt karakteristikum blevet føjet til: Den danske model skaber i et særligt omfang flexicurity, dvs. et arbejdsmarked, der kombinerer fleksibilitet med social sikkerhed.

Hermed rejses spørgsmålet om, hvorvidt den danske models særlige opbygning kan fastholdes og videreudvikles i fremtiden. Det bliver en gennemgående tese i kurset, at den danske model bevæger sig i retning af et multiniveaureguleret system. Det vil sige et sy-

stem, hvor der ikke er noget entydigt center, men både tendenser til internationalisering, decentralisering og forsat centralisering – hvor der både findes individuelle aftaler, kollektive overenskomster og lovgivning, og hvor der er mange aktører med forskelligartede interesser, præget af nye normer og værdier.

Undervisningen forløber over 13 dobbelt-timer:

1. Introduktion og præsentation/Globalisering – hvad er det?
2. Den danske model - introduktion til den danske model
3. Økonomisk internationalisering - en forståelsesramme
4. Globalisering og industrielle relationer - ledelse og faglig organisering på tværs af grænser
5. Globalisering, multinationale selskaber og udvikling i de faglige relationer
6. EU og multiniveaureguleringen af det danske arbejdsmarked
7. Arbejdsmarkedsmodeller i Europa/ Social dialog i Øst- og Centraleuropa
8. Flexicurity - koordination og tilfældighed
9. Flexicurity på virksomhedsniveau – trade-offs på danske og tyske arbejdspladser
10. Frivillige aftaler mellem de europæiske parter på arbejdsmarkedet

**Kursus om internationalisering og arbejdsmarkedsregulering**

## UNDERSVNING

### Åben FAOS undervisning i forårssemesteret

FORTSAT FRA SIDE 11

11. Den europæiske beskæftigelsesstrategi og Lissabon-processen
12. Internationaliseringens udfordringer for den danske model – en opsamling
13. Evaluering og spørgsmål vedrørende mundtlig eksamen og afløsningsopgaver

Undervisningen ligger på tirsdage fra kl. 12 til 14. Første undervisningsgang bliver tirsdag den 7. februar. Yderligere informationer om kurset kan findes på [www.faos.dk](http://www.faos.dk). Er du ansat i en organisation, et ministerium eller lignende og ønsker at deltage i hele eller dele af kurset bedes du tilmelde dig hos Søren Kaj Andersen, [ska@faos.dk](mailto:ska@faos.dk), så vi hermed kan sikre, at alle modtager relevante oplysninger og beskeder. ska

## PUBLIKATIONER OG PROJEKTER

### Online leksikon om de europæiske arbejdsmarkedsrelationer

Hvis man i embeds- eller anden interessemedføjer gerne vil vide hvad en *casual worker* egentlig er, eller hvornår ETUC, UNICE og CEEP mødtes i Val Duchesse til det første møde om den europæiske sociale dialog, så leverer et nyt elektronisk opslagsværk svarene hurtigt og enkelt. Det Europæiske Institut til Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkår udgav i november 2005 en omfattende online encyklopædi, *European Industrial Relations Dictionary*, som dækker de mest benyttede begreber og udtryk inden for de europæiske arbejdsmarkeds- og beskæftigelsesrelationer.

Det elektroniske opslagsværk, som kun findes på engelsk, rummer 300 alfabetisk inddelte emner vedrørende den europæiske 'industrial relations'-terminologi og er desuden inddelt i tematiske tilgange, som *industrial relations context* (hvor svaret om Val Duchesse findes), *the enterprise*, *free movement of workers*, *health and safety* og *collective industrial relations*, etc. Alle opslag skal forstås i en EU sammenhæng. Således gives der under *pay* en forklaring på, hvordan emnet optræder eller har optrådt i relevante EU sammenhænge.

Styrken ved et elektronisk opslagsværk, eller en online database som det retteligen er, ligger naturligvis i de mange muligheder for hurtige krydsreferencer. Udover at hver indgang i dette værk giver en god og fyldig definition på det søgte begreb eller udtryk, er der links til anden relevant information og ikke mindst til

EU lovgivning og retspraksis. Alle som har givet sig i kast med at finde direktiver og EU regler på Kommissionens eller andre EU hjemmesider ved, hvor frustrerende *det* til tider kan være.

Slår man fx op under det substantielle *working time*, er der hyperlinks til alle relevante direktiv tekster inklusive ændringer, til EF-Domstolen, samt til forskellige relaterede begreber som overarbejde, natatarbejde, hvileperioder og ikke mindst *working time and collective bargaining*.

Det europæiske IR Dictionary skal ses som en afløser for de tilsvarende nationale oversigter af ældre dato, som er samlet på European Foundations og EIROs hjemmesider under navnet EMIRE. Det var oprindeligt planen, at disse nationale opslagsværker over 'industrial relations' begreber skulle opdateres, men det viste sig uoverkommeligt – arbejdsmæssigt som økonomisk. De kan dog stadig bruges med et vist forbehold. Til gengæld kan de tiltænkte brugere af det nye IR Dictionary, dvs. aktører i arbejdsmarkedsorganisationer, embedsmænd, akademikere, forskere og andre interesserede, glæde sig over, dels bredden i det nye opslagsværk, dels at informationerne vil blive løbende opdateret. cj

*European Industrial Relations Dictionary* kan besøges på: <http://www.eurofound.eu.int/areas/industrialrelations/dictionary/index.htm>

**Nem adgang til IR begreber og EU direktivtekster**

## Uddrag af FAOS' logbog

Det er velkendt, at FAOS dagligt bliver kontaktet af danske journalister, og at vi selv rejser ud, både rundt i Danmark og til udlandet, som en konsekvens af vores forskningsprojekter. Men vi får også besøg fra udlandet af forskere, politikere og journalister. Henvendelserne bygger i denne tid tydeligvis på en interesse for, hvad der ligger bag en velfungerende lille velfærdsstat med indbyggede paradokser som relativ høj vækst og relativt høje skatter, en høj grad af fleksibilitet for virksomhederne og høj sikkerhed for ansatte og forholdsvis mange små og mellemstore virksomheder, der klarer sig godt på det globale marked. Vi har forsøgt at beskrive og forklare og heller ikke undladt at nævne, at udfordringerne for dansk arbejdsmarkedsregulering og for vores velfærdsstat mere generelt også er til at få øje på.

### **Fredag den 11. november:**

Medlem af det østrigske parlament for Socialdemokratiet, SPÖ, Johann Moser, besøgte med følge FAOS. Østrig er et land, der ofte bliver fremhævet sammen med Danmark som eksempler på arbejdsmarkeder karakteriseret ved flexicurity. Johann Moser der er Wirtschaftssprecher (erhvervsordfører) for SPÖ mente dog, at flere nye initiativer er nødvendige i Østrig bl.a. vedrørende ledighed blandt unge, og håbede her at kunne blive inspireret af dansk arbejdsmarkedspolitik.

### **Mandag den 14. november:**

Journalisten Karen Lowry Miller, *European Economics Editor* hos *Newsweek* kom forbi for at høre nærmere om fænomenet flexicurity. Karen er udstationeret i Bruxelles, men syntes nu, at tiden var kommet for en rundtur i flexicurity-landet Danmark med henblik på at skrive om danske erfaringer for den internationale læserskare. Hendes ophold indeholdt også en række virksomhedsbesøg.

### **Torsdag den 24. november:**

Ph.d.-studerende Tobias Schultze-Cleven, der tilbringer dette akademiske år ved Max Planck Instituttet i Köln, var særligt interesseret i samspillet mellem arbejdsmarkeds- og socialpolitik i Danmark gennem de sidste to årtier. Det vakte dog også interesse, hvad der er de

dybere historiske rødder for den forholdsvis fleksible arbejdsmarkedsregulering, som vi længe har kendt i Danmark. Trods sin tyske base var det ganske tydeligt, at Toby kommer fra og snart vender tilbage til Berkeley University i Californien. Med Tobys egne ord er det her velanset, at man trods den rejse- og arbejdsindsats det kræver, bygger sin ph.d. op omkring komparative europæiske studier.

### **Tirsdag den 29. november:**

Besøg af Shen Chin-Chin og Zheng Qiao fra *China Institute of Industrial Relations* samt Xuemei Wang og Zhu Bin fra *All-China Federation of Trade Unions*. Denne eftermiddag forsøgte vi via tre mindre oplæg at beskrive basale forhold og udviklingstendenser i organisations- og aftaleforhold på det danske arbejdsmarked. Stemningen var fin og tålmodigheden stor hos vores kinesiske gæster. Men vi måtte sande, at der på flere måder er langt til Kina. Sprogforbistringer var et udtryk for afstanden. Der blev tolket fra dansk, men der var enkeltpersoner i delegationen, som var fortrolige med henholdsvis engelsk og tysk. Så mange detaljer kom (vistnok) på plads i en sproglig blanding af engelsk, tysk, dansk og kinesisk.

### **Fredag den 2. december:**

Den slovakiske journalist Marek Chorvatovic fra avisen SME var i Danmark med henblik på at skrive en serie artikler om velfærdsstaten Danmark. Marek stillede mange spørgsmål om sammenhængen mellem de stærke danske fagforeninger og den lette adgang til at hyre og fyre. Høj understøttelse, aktiv arbejdsmarkedspolitik, en faktisk evne til at skabe job og en oplevelse af relativ høj trykkelighed blandt ansatte var forklaringer, der kom på bordet. Vistnok mest for sig selv filosoferede Marek over, hvor vanskeligt det vil være at slække på reguleringen af hyre-fyre-regler i Slovakiet, selv om meget tyder på, at det vil kunne skabe flere job.

### **Tirsdag den 6. december:**

Jørgen Hansen, dansk arbejdsmarkedsråd ved ambassaden i Berlin kom på besøg. Her må

FORTSÆTTES NÆSTE SIDE

### **Udenlandske besøg på FAOS**

Østrig

USA

Kina

Slovakiet

**FAOS LOGBOG**

**Uddrag af FAOS' logbog**

FORTSAT FRA SIDE 13

det understreges, at det var os, der havde inviteret Jørgen for at høre hans vurdering af den aktuelle udvikling i tysk politik og herunder særligt udviklingen på det tyske arbejdsmarked. Det blev en interessant rundgang, hvor vi bl.a. snakkede om samarbejdskulturer og tillid. Det er bemærkelsesværdigt, at relationer mellem organisationer og i forhold til det politiske system i Tyskland i langt højere grad er præget af konflikt, end hvad vi kender til. Fra FAOS-studier på tyske virksomheder har vi generelt fået samme indtryk: Tillid, hyppige uformelle kontakter og en i det hele taget samarbejdsorienteret kultur findes ikke i samme omfang på tyske som danske virksomheder. Dette er ikke en videnskabelig konklusion, men nærmere noget vi undrer os over og som burde belyses nærmere.

**Mandag den 12. december:**

Søren fra FAOS var inviteret til Berlin af *Bertelsmann Stiftung* for at fortælle om trepartssamarbejde i Danmark. Hollandske og irske erfaringer blev også inddraget for at diskutere forklaringer på, hvorfor *Bundnis für Arbeit* (Alliancen for jobskabelse) kørte fast i Tyskland, samt bud på hvad perspektiverne er for det fremtidige trepartssamarbejde i Tyskland. Tillid eller rettere mangel på samme blev også et tema på denne konference. I den afsluttende paneldiskussion argumenterede Professor Rainert Weinert fra Det Fire Universitet i Berlin for, at tilliden er brudt mellem de centrale aktører på arbejdsmarkedet og frem-

hævede 'genforeningskrisen' som et væsentligt element her.

**Mandag den 19. december:**

Genbesøg af Eric Thode og to kollegaer fra Bertelsmann Stiftung. Såvel Berlin-konferencen som denne dags besøg er del af et større projekt som Bertelsmann Stiftung arbejder på vedrørende 'udviklingen af det kollektive aftalesystem og socialt partnerskab' i Tyskland. Gæsterne fortalte bl.a. om et pilotprojekt om udvikling af forhandlingsmønstre og forhandlingskultur. I projektet blev ledelse og medarbejderrepræsentanter på udvalgte virksomheder fulgt. Forholdene mellem dem var i det daglige generelt godt og tillidsfyldt, men det blev konklusionen på projektet, at når egentlige forhandlinger fandt sted, faldt parterne så at sige tilbage i traditionelle konfliktorienterede roller. Denne erfaring skal bæres videre i det overordnede projekt.

**Mandag den 19. december:**

Denne dag bød også på besøg af Michel Labrecque fra Radio-Canada. Michel var på en tre ugers rundtur til Paris, Malmø og København, som skal munde ud i en række radioudsendelser om ikke bare arbejdsmarked, økonomi og politik i de tre byer, men også om hverdagsliv. Tre familier indgår i byportrætterne. Michels udsendelser bliver lagt ud på nettet, så check selv på [www.radio-canada.com](http://www.radio-canada.com).

*Et trygt og fleksibelt nytår til alle  
ska*

Tyskland

Canada

*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 Christina Jayne Colclough, MA, BSc · Informationsmedarbejder, cand.phil., Carsten Jørgensen · Forskningsassistent, cand.scient.soc. Anna Ilsoe · Forskningsassistent, cand.scient.adm. Trine P. Larsen · Lektor, dr.scient.soc. Carsten Strøby Jensen, associeret · Projektmedarbejder, bach.scient.soc. Sara Kudsk-Iversen · Projektmedarbejder, bach.scient.soc. Mikkel Møller Johansen · Projektmedarbejder, bach.scient.soc. Katrine Søndergård · 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](mailto:faos@sociology.ku.dk)**

**[www.faos.dk](http://www.faos.dk)**

**Layout: Ribergård & Munk**