

Kan virksomhederne overleve uden fagforeninger?

Indtryk fra IIRA's 10. verdenskongres i Washington D.C.
31. maj - 4. juni 1995

Jesper Due, Jørgen Steen Madsen og Nikolaj Lubanski

september 1995

ISBN

Employment Relations
Research Centre
Department of Sociology
University of Copenhagen

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier
Sociologisk Institut
Københavns Universitet

Øster Farimagsgade 5
Postboks 2099
DK – 1014 København K
Tel: +45 35323299
Fax: +45 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	2
Indledning.....	3
Diabolske alternativer	5
Hvad kan der gøres	6
Ingen kendte løsninger.....	8
Nye modeller for medarbejderdeltagelse.....	10
Det amerikanske system.....	15
Section 8(a)(2)	19
Konklusion.....	24
Litteratur	28

Kan virksomhederne overleve uden fagforeninger?

Det er vanskeligt at sikre et arbejdsmarked uden øget opsplitting, og samtidig synes fagforeninger og kollektive aftaler – i hvert fald udover virksomhedsniveau – fortsat at gå svære tider i møde, selv om mulighederne for medarbejderindflydelse forøges

Indtryk fra IIRA's 10. verdenskongres i Washington
D.C. 31. maj -4. juni 1995.

Jesper Due, Jørgen Steen Madsen og Nikolaj Lubanski ¹

Indledning

De kapitalistiske markedsøkonomier er fortsat under voldsomt pres af økonomiens globalisering og den teknologiske udvikling samt den deraf følgende ændring fra samlebåndsbaseret masseproduktion til produktion af højteknologiske specificerede varer og tjenesteydelser.

Specielt de organiserede lønmodtageres position synes at være svækket. På den ene side gennem et stigende arbejdsløshedsniveau og/eller pres på lønningerne. Og på den anden side gennem en decentralisering og/eller deregulering af de kollektive aftaleforhandlinger - herunder også et fortsat fald i de faglige organisationers medlemstal. I det omfang indgåelse af aftaler over virksomhedsniveauet forsvinder - det være sig på regionalt eller nationalt plan, på sektorniveau eller tværgående - er også arbejdsgiversammenslutninger blevet ramt af opløsningstendenser.

Men de samme ydre faktorer - den teknologiske fornyelse, økonomiens internationalisering og den stigende konkurrence - der har medført denne nedadgående tendens, åbner samtidig op for, at lønmodtagerne kan få en langt større og mere umiddelbar indflydelse på deres arbejde, end det traditionelle kollektive forhandlingssystem har kunnet sikre.

Højteknologiske produktions- og servicevirksomheder synes at forudsætte en høj grad af *medarbejderinddragelse* - i hvert fald i den daglige arbejdstil-

¹ Artiklens forfattere er tilknyttet FAOS: Forskningsgruppen Arbejdsmarkedsorganisationernes Sociologi, Sociologisk Institut, Københavns Universitet. FAOS er en uafhængig forskningsgruppe, hvis virksomhed er finansieret af Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd, Arbejdsministeriet, Danmarks Lærerforening, DJØF, Dansk Magisterforening og Gymnasieskolernes Lærerforening, Det Kommunale Momsfond, Entreprenørbranchens Uddannelsesfond, Forbundet af Offentligt Ansatte, HK/Kommunal og HK/Industri, Industriens Uddannelsesfond, Ingeniørforbundet i Danmark, Omstillings- og efteruddannelsesfonden (i den statslige sektor), Statsansattes Kartel.

rettelæggelse, men måske også vedrørende de mere langsigtede strategiske beslutninger. Pointen er, at det er en form for inddragelse, der konkret kun behøver at dreje sig om de enkelte ansatte og grupper af lønmodtagere i virksomhederne, dvs. uden nødvendigvis at levne en rolle til de traditionelle faglige organisationer og kollektive forhandlinger.

Hermed er et par af de væsentligste temaer på den internationale industrial relations sammenslutnings (IIRA's) 10. verdenskongres i Washington i forsommeren 1995 slået an. Vi synes at bevæge os ind i den paradoksale situation, hvor et af hovedmålene med faglig organisering: at lønmodtagerne sikres en afgørende indflydelse på deres egen arbejdssituation, kan opfyldes, samtidig med at de faglige organisationer forsvinder.

Spørgsmålet er, om organisationerne på arbejdsmarkedet kan overleve ved at tilpasse sig udviklingen og komme til at spille en konstruktiv rolle i decentraliseringen af de industrielle relationer og udviklingen af nye former for medarbejderindflydelse på virksomhedsniveau? Svaret blæser fortsat i vinden. Men indtil videre kan det konstateres, at kollektive overenskomstforhandlinger mellem organiserede parter på arbejdsmarkedet fortsat synes at være på retur. De organisations- og aftalesystemer, der er selve kerneområdet i den forskningsvirksomhed og praktiske virksomhed medlemmerne af IIRA står for, er i dyb krise.²

² The International Industrial Relations Association, IIRA, er stiftet med rødder i den internationale arbejdsorganisation, ILO, og har derfor medlemmer såvel blandt repræsentanter for arbejdsmarkedets parter og staten som blandt forskere med industrielle relationer som område. Ganske vist er forskerne dominerende, men den praktiske og dermed også politiske side vurderes fortsat højt. Både at have fungeret som praktiker og forsker i systemet er således særligt estimeret.

IR-forskningens grand old man, John Dunlop, er det klassiske eksempel. Han har haft en lang og glørværdig forskningskarriere, men har også i en kortvarig periode været amerikansk arbejdsminister, udpeget af præsident Gerald Ford. Senest har han stået i spidsen for præsident Clintons kommission til vurdering af de fremtidige relationer på arbejdsmarkedet. Betænkningerne fra Dunlop-kommissionen, der blev udsendt i løbet af 1994, dannede en væsentlig baggrund for diskussionerne på kongressen, og det virkede derfor naturligt, at Dunlop var en af de to tidligere præsidenter for IIRA, der blev hædret ved konferencens afslutning.

I dette særtræk ved IIRA ligger også, at det nok er forskning uden forudindtagede sociale værdier, organisationen beskæftiger sig med, men det er samtidig en underliggende social værdi, at kollektiv organisering og løsning af sociale konflikter på arbejdsmarkedet gennem indgåelse af kollektive aftaler må opfattes som et positivt gode, der væsentligt kan forbedre et samfunds muligheder for at udvikle sig. Denne særlige politiske undertone i en ellers forskningsbaseret sammenslutning var speciel tydelig ved kongressen i Washington. Organisationens præsident, Thomas A. Kochan, udtrykte det på følgende måde: "Selv om fagforeningerne har tabt indflydelse både økonomisk og politisk, og selv om arbejdsgivernes modstand mod faglig organisering er vokset, så demonstrerer eksempler som Polen og Sydafrika, at vores grundlæggende værdier - forestillingen om at stærke, uafhængige institutioner til at sikre, at arbejderne bliver hørt, er fundamentale for demokratiet - er lige så relevante i dag som tidligere. Spørgsmålet, der må sættes i centrum for vores debat og analyserer, er derfor ikke, hvorvidt, men hvordan man skaffer arbejderne en effektiv indflydelse på virksomhederne og i det politiske liv" (Kochan 1995, s. 5).

Organisations- og aftalesystemernes krise var allerede tydelig på den 9. verdenskongres i Sydney i 1992. (Due, Madsen og Strøby Jensen 1992). Og udviklingen frem til 1995 synes ikke at have forbedret situationen væsentligt. Selv om det forblev udtalt, synes det underliggende tema på kongressen nærmest at være, *hvordan man kan leve videre uden fagforeninger* - eller i en verden, hvor fagforeningernes rolle og den dermed følgende rolle for kollektive aftaleforhandlinger permanent er reduceret til uigenkendelighed, når man sammenligner med organisations- og aftalesystemernes glansperiode i 1950'erne og 1960'erne. (Kochan 1995).³

Det underliggende tema om en fremtid uden fagforeninger blev nok særligt tydeligt af den enkle grund, at kongressen foregik i USA, dvs. et land, hvor det er en både nærliggende og realistisk risiko eller mulighed. De mere nuancerede udviklingstræk i en række andre lande, herunder også de få succeshistorier som fx den danske centraliserede decentralisering i første halvdel af 1990'erne, blev også diskuteret. Her fremstår problemstillingen - om arbejds-markedsorganisationernes og de kollektive forhandlingernes krise, samtidig med at behovet for øget medarbejdsinddragelse vokser - mere kompleks, men ikke mindre relevant.

Vi skal i denne artikel diskutere problemstillingen med en særlig fremhævelse af den amerikanske case for derved at kaste et skarpt lys på udviklingstendenser, som også vil komme til at præge vores virkelighed. Som udgangspunkt vil vi fremhæve det mere underliggende tema om risikoen for opsplitningen af arbejdsmarkedet. En udvikling, som forstærker organisationernes og aftalesystemets krise.

Diaboliske alternativer

Den alvorligste følge af økonomiens internationalisering og den teknologiske fornyelse er ikke risikoen for organisationerne og aftalesystemet. Det er derimod tendensen til udviklingen af dybe skel mellem grupperne på arbejdsmarkedet og en deraf følgende udstødning af stadig større grupper.

Der synes at være tale om en næsten uafvendelig opsplitning i en *insider-gruppe*, hvis medlemmer har et højt uddannelsesniveau og tilstrækkelig fleksibilitet til at skaffe sig jobs med stigende og ofte skiftende krav, og en *outsider-gruppe*, hvis medlemmer har en meget begrænset eller slet ingen uddannelse og derfor er ude af stand til at sælge deres arbejdskraft på et marked, hvor der er et stadig mindre behov for den form for arbejde, de kan tilbyde.

Indtil nu har ingen af de samfund, der er fremtrædende i den stigende internationale konkurrence, været i stand til at løse problemet med den øgede op-

³ Den åbningstale, der blev holdt af præsidenten for IIRA, Thomas A. Kochan, var særligt præget af denne stemning. Han fremhævede det kontroversielle spørgsmål, om nye former for konfliktløsning, der er taget i anvendelse i USA, også skal bruges dér, hvor arbejderne ikke er repræsenteret af en traditionel fagforening. Kochan henviser i den sammenhæng til Michael Piores bog *Beyond Individualism* (1995), hvori det spørges, hvilket grundlag der kan bruges til at integrere de forskellige interesser og kløfter i det politiske og økonomiske liv, når de traditionelle interessegrupper-linier ikke længere virker. (Kochan 1995, s. 3-4).

splitning og deraf voksende ulighed. Det gælder såvel USA og Canada, Australien, New Zealand og Storbritanien som landene på det europæiske kontinent. Japan og de hastigt udviklende økonomiske tigre i det fjerne østen er det nærmeste, vi kommer undtagelsen, men også her er samfundene fortsat præget af en stærk opsplitning og risiko for udstødning af store grupper. Det gælder pt. ikke mindst Japan, der lider under en anstrengt økonomi.

Det var et af de væsentlige - og i høj grad pessimistiske - temaer, der blev slået an af den amerikanske arbejdsminister Robert Reich, da han talte på IIRA's kongres. Reich, der var fremtrædende arbejdsmarkedsforsker, inden han blev udnævnt til minister, fremhævede de manglende resultater af den hidtidige økonomiske politik og arbejdsmarkedspolitik, hvad enten det var den rene neoliberalisme, som i Reagans USA og Thatchers Storbritanien, eller det var med et fortsat keynesiansk præg, som i de skandinaviske lande og Tyskland.

I USA er det lykkedes at fastholde et relativt højt beskæftigelsesniveau med en arbejdsløshedsprocent omkring de 5 ved et system med et ringe dagpengeniveau i relativt kort tid og med meget lave mindstelønninger. På det europæiske kontinent, herunder specielt i de skandinaviske lande, er mindstelønningerne væsentligt højere og sikkerhedsnettet veludbygget med et højt dagpengeniveau i en lang periode. Til gengæld ligger arbejdsløshedsniveauet markant over det amerikanske. Godt og vel det dobbelte er ikke ualmindeligt.

Reich advarede mod at forlade velfærdsmodellen til fordel for det amerikanske system i bestræbelserne på at bekæmpe arbejdsløsheden. Hvad nytter det, at halvere arbejdsløsheden, hvis det betyder, at millioner og atter millioner af lønmodtagere vil få indtægter, der er så lave, at de ikke kan forsørge en familie - selv ikke når begge ægtefæller er i arbejde. I USA drejer det sig om mere end 10 mio. lønmodtagere. Det er ikke et brugbart alternativ.

Enten føres en politik med en massiv arbejdsløshed og de dermed følgende menneskelige omkostninger, selv når der er tale om et fintmasket socialt sikkerhedsnet. Eller også føres en politik, der stærkt reducerer arbejdsløsheden, men som sænker niveauet for mindstelønningerne ned under fattigdomsgrænsen. I begge tilfælde er en stor og voksende del af befolkningen reelt sat udenfor.

Som Reich udtrykte det, var regeringer, der talte om mere fleksibilitet på arbejdsmarkedet, eller om at lønningerne skulle have lov til at falde, bare ude på at udskifte det ene *diabolske alternativ* med det andet.

Hvad kan der gøres

Men hvis de traditionelle former for velfærdspolitik og liberalisme ikke virker, hvad kan man så sætte i stedet for at overvinde de voldsomme problemer, der følger af de moderne samfunds overgang fra fabrikssystemet til den computerbaserede produktion i en verden præget af stigende konkurrence. Den amerikanske arbejdsminister kom med et bud på en løsning, der kan opsummeres i fire punkter:

- 1) En styrkelse af *grunduddannelsen* samt af efter- og videreuddannelsen, er en afgørende forudsætning, hvis man vil gøre så mange som muligt i stand til at leve op til de stigende krav.

- 2) *Igangsætterne* skal opmuntres til at starte nye virksomheder. Det er i de mange små og mellemstore virksomheder, at nye arbejdspladser først og fremmest kan opstå.
- 3) De ansatte skal have en *andel i virksomhederne*. Den økonomiske vækst må deles mellem parterne for at skabe engagement og øget produktivitet. Lønnen må derfor i stigende grad være bundet til profit og/eller produktivitetsstigning.
- 4) Et *sikkerhedsnet* må væves ind under arbejdspladserne ("weaving the safety net into the working world"). Men det skal være på en måde, så det ikke kun bliver et "buffer"-system, dvs. et sikkerhedsnet, der kan garantere lønmodtagernes økonomi i kortvarige arbejdsløshedssituationer. Det skal være et aktivt virkende system, der hjælper lønmodtagerne igennem omdannelsen fra den gamle til den nye økonomi.

Og så er vi til dels tilbage ved behovet for en ekstraordinær uddannelsesindsats, der er Reichs grundmedicin.

Det er oplagt, at et sådant program ikke har en Kinamands chance for at blive gennemført i USA under de nuværende politiske magtforhold med arbejdsgivere, der generelt set er fjendtligt indstillet over for fagforeningerne, og en kongres præget af en højrerepublikansk dominans. Reich erkendte også, at man stadig var langt fra en løsning i USA. Hans ledetråd for den nødvendige arbejdsmarkedspolitik er på engang at skabe fremdrift i virksomhederne og sikre samfundet mod en ødelæggende opsplitning i insidere og outsiders. Men realiteten er, at det opsplittede samfund, hvor vinderne ved, at de bliver vindere, og taberne ved, de bliver tabere, nærmest er en kendsgerning, når man taler om USA. Reich nævnte som et eksempel på denne tendens, at der i USA i dag er beskæftiget flere privatansatte vagter end offentlige politifolk.

I forbindelse med nødvendigheden af at *inddrage de ansatte* og give dem en andel i virksomhederne fremhævede Reich, at de industrielle relationer skal ses som en nøgle til, at alle kan komme til at dele den økonomiske vækst. Arbejderne, der står midt i produktionen ("the frontline workers") er de vigtigste for at sikre gode resultater. De besidder afgørende informationer, når det gælder om at skabe den højeste produktivitet og den bedste kvalitet.

Man skal bide mærke i, at Reich i den sammenhæng taler om arbejderne og om de ansatte ("workers" og "employees"), men netop ikke om fagforeningerne. Det er i følge velunderrettede iagttagere, vi mødte på kongressen, typisk for arbejdsministeren. Han taler næsten aldrig om fagforeningerne, og hans forhold til den amerikanske landsorganisation, AFL/CIO, er da også temmelig anstrengt. I AFL/CIO så man gerne, at en demokratisk arbejdsminister eksplicit gav udtryk for, at fagforeningerne har en væsentlig rolle at spille på fremtidens arbejdsmarked.

Men Reichs tavshed på dette punkt skal måske blot ses som udtryk for en pragmatisk realisme. Det er formentlig rigtigt at sige, at fagforeningerne står så svagt - efter tre årtiers faldende tilslutning - at man ikke kan bruge dem som instrument, hvis man vil fremme en politik, der skaber nye metoder, som kan forbedre lønmodtagernes deltagelse i virksomhedernes beslutningsprocesser. Når fagforeningsdækkede virksomheder kun omfatter godt 10 pct. af arbejds-

styrken⁴, kan man ikke bruge fagforeningssystemet som det afgørende omdrejningspunkt. Så må der nye instrumenter til. Instrumenter, der også vil inddrage det store flertal af uorganiserede lønmodtagere på det amerikanske arbejdsmarked.

Ingen kendte løsninger

Robert Reich gav den politiske udlægning af arbejdsmarkedspolitikens problemer i USA i særdeleshed og i den globale landsby i almindelighed. På trods af de pessimistiske undertoner kunne man stadig spore en tro på, at løsninger - først og fremmest baseret på uddannelse - findes. Reich var i hvert fald parat til på trods af alle vanskelighederne at tage den udfordring op, der lå i kongressens tema på dette område: "Udfordringen til regeringernes politik: *at fremme den konkurrencemæssige fordel gennem fuld beskæftigelse og gode arbejdsvilkår*".

Richard B. Freeman, Harvard University, opsummerede i forlængelse af Reichs tale de 9 "invited papers" om dette tema. Artiklerne dækkede blandt de industrielt udviklede eller avancerede lande USA, Canada, Australien, Italien og Frankrig, og blandt de mindre udviklede lande Sydkorea, Peru og derudover et større survey omfattende 31 latinamerikanske lande. (Freeman 1995, s.44-51) Freeman trak også på sin egen forskning (se bl.a. Freeman 1992) og inddrog i den sammenhæng også U.K. og Sverige i sine konklusioner. (Apparicio-Valdez 1995, Boyer 1995, Brunetta og Tronti 1995, Gregory 1995, Gunderson og Riddell 1995, Houseman 1995, Lee og Park 1995, Marsden 1995 og Rama 1995).⁵

Freemans udgangspunkt var, at bestræbelser på at skabe "high-performance" arbejdspladser med sådanne former for "good guy" eller "nice-guy" politik - som han kaldte det - kunne være meget godt. Men realiteten i det var foreløbig, at vi ikke aner, om det vil fungere.

Derimod var der i forskningen rigeligt belæg for alle de negative konklusioner, som også Reich fremdrog. I virkeligheden kan man vel udlægge arbejdsministerens egen forskning - fra tiden før han blev minister - på samme pessimi-

⁴ Organisationsgraden i USA opgøres efter det særlige amerikanske *vind-eller-forsvind system*. For at opnå en forhandling om indgåelse af en kollektiv overenskomst må halvdelen af de ansatte på en virksomhed ved en skriftlig afstemning give deres tilslutning til dette. Og så er det ikke engang sikkert, at man dermed får en overenskomst. Det forudsætter, at ledelsen går med til dette i de efterfølgende forhandlinger med fagforeningen. Og det er der altså i dag kun virksomheder, der dækket godt 10 pct. af arbejdsstyrken, der har accepteret. Man skelner på den måde mellem fagforeningsdækkede og ikke-fagforeningsdækkede virksomheder ("unionized" og "non-unionized"). Systemet kendes i Danmark fra funktionærområdet på det private arbejdsmarked, hvor der ligeledes er en 50 pct. regel, men her gælder overenskomsten dog med det samme, når de 50 pct. opnås.

⁵ Artiklerne omtales kort i Kochan et.al 1995, s. 52-56. De vil i slutningen af 1995 blive offentliggjort i deres fulde længde i tidsskriftet *Labour*. Freemans opdeling i de industrielt udviklede eller avancerede lande (AC'erne) og de mindre udviklede lande (LDC'erne) er stadig almindeligt anvendt, men i stigende grad problematisk - specielt når de fremstormende økonomiske tigre i Asien rubriceres i sidstnævnte gruppe.

stiske måde. (Reich 1991). Også her fremhævede Reich uddannelsernes betydning. Strategien var og er tilsyneladende at gøre hovedparten af befolkningen til såkaldte symbolanalytikere, der kan klare fremtidens arbejde i den avancerede produktion af specificerede industrielle produkter og serviceydelser. Man kan måske i det enkelte land eksportere en stor del af problemerne til andre lande ved at hæve uddannelsesniveauet i sit eget samfund, men man kan næppe undgå en vis opsplitning. Spørgsmålet er så kun, om man kan tackle det politisk, så man sikrer et sammenhængende, solidarisk samfund, hvor insiderne fortsætter med at sikre de svage.

Man kan vel med stor ret hævde, at svaret egentlig altid har været negativt for USA's vedkommende. Det nye er, at det også er en problemstilling, som berører eksempelvis de skandinaviske velfærdsstater. Vil de være i stand til at undgå et samfund, hvor vinderne ved, de bliver vindere, og taberne ved, de bliver tabere?

"Det eneste vi kan sige med nogen sikkerhed", sagde Freeman, "er, at *deregulering* (den mest OECD-udskrevne medicin i de seneste årtier) ikke har fungeret." Men ingen ved, hvilken politik der i stedet vil kunne hjælpe de arbejdsløse, uuddannede arbejdere. Freeman så (med den amerikanske Kongres' sammensætning) ikke nogen mulighed for at nå resultater af betydning i USA på trods af Clinton-administrationens (og herunder ikke mindst arbejdsministerens) gode vilje. "Kun en *social eksplosion* i USA vil kunne skabe egentlig fornyelse", mente han.

Dereguleringspolitikens manglende effekt er en sandhed med modifikationer, tilføjede Freeman. Den har ganske vist ikke virket i de avancerede lande. Men undersøgelser af de økonomiske og arbejdsmarkedsmæssige forhold i de *mindre udviklede lande* synes at vise, at deregulering og eksportfremme politik faktisk har haft en positiv effekt. Men disse lande er nu på vej til at løbe ind i de almindelige "labor relations" problemer (fx Sydkorea i dag). Verdensbanken synes at have ændret holdning på dette område, og banken går nu eksplicit ind for, at der må skabes en *institutionaliseret IR-regulering* i disse lande. Der må bygges nye institutioner op, som kan sikre den.

Eller som ordstyreren under diskussionen af dette tema på kongressen, Haruo Shimada, Keio University, Japan, udtrykte det: -At skabe en *fair deal* i forbindelse med de store økonomiske og politiske forandringer, som presses igennem udefra, det er det afgørende problem.

Men så er vi tilbage ved det ubehagelige faktum, at arbejdsmarkedspolitikken famler i blinde. Virkningerne af denne "nice-guy policy" er uvisse. Indtil nu ser det ikke ud til, at man i de avancerede lande har været i stand til at forhindre opsplitningen i insidere og outsiders og stigende udstødning og ulighed. "I really don't know the solution", var Freemans lidet optimistiske slutord.

I de fleste avancerede lande er der fortsat store vanskeligheder, uanset hvilke politiske foranstaltninger man har afprøvet for at afbøde virkningerne af omvæltningen på arbejdsmarkedet, der har ramt disse lande. Der synes at være tale om et generelt og massivt skift i udbud-efterspørgsels balancen til ulempe først og fremmest for de mindst uddannede, men også for de faglærte, der sammen med specialarbejderne udgjorde kernegrupperne i arbejdsstyrken i den traditionelle kapitalisme med dens samlebåndsproduktion.

Effekterne i USA kan opregnes i følgende punkter:

- stigende *ulighed*, mindre beskæftigelse for de mindre uddannede og endda faldende løn.
- et bemærkelsesværdigt historisk *fald i reallønnen* for ansatte mænd. Fra 1979 til 1993 faldt gennemsnitslønnen for mænd 15%, og for de laveste 10 pct. var faldet 20%. Udviklingen har især taget fart fra 1989.
- erodering af arbejdsgiverbetalte sociale goder, især for de lavt lønnede. Udviklingen har både ramt *sygeforsikringer og pensionsordninger*.
- det amerikanske arbejdsmarked blev samtidig - trods dets fremhævede fleksibilitet - i stadig mindre grad i stand til at levere heltidsjobs. (I 1969 var 2,5% *ufrivilligt deltidsansatte*. I 1993 var det 5,2%). (Houseman 1995, s. 55).

På det grundlag er et relativt lavt arbejdsløshedsniveau ikke så meget at prale af. Effekterne *udenfor USA* er lige så bekymrende, selv om man her de fleste steder i større omfang har tradition med statslig og institutionel intervention i forhold til markedet.

Australien er plaget af stigende ulighed som USA - omend i mindre omfang (Gregory 1995, s. 54). *Frankrig* har udviklet et massivt arbejdsløshedsproblem, der specielt rammer de mindst uddannede (både hvad angår grunduddannelse og jobtræning). (Boyer 1995, s. 52-53). Problemet er massivt selv set i forhold til det relativt høje arbejdsløshedsniveau, der generelt har præget "OECD Europa". *Italien* vil blive udsat for voldsomme problemer ved tilslutningen til EU's fælles mønt, hvis ikke der bliver realiseret massive ændringer i den italienske offentlige sektor og i det italienske pensionssystem. Ændringer er på vej og vil have "smertefulde effekter" for lønmodtagerne. (Brunetta og Tronti 1995, s. 53-54). Selv i *Canada*, hvor forholdene plejer at være relativt mere gunstige end i USA, er der rystelser på arbejdsmarkedet. Landet er bl.a. præget af høj arbejdsløshed, et stort underskud i de offentlige udgifter, og særligt gunstige arbejdsvilkår ("high labor standards"), der risikerer at blive undergravet af den frie handel med USA. (Gunderson og Riddell 1995, s. 54-55). Der var ikke artikler vedrørende hverken *Sverige* eller *U.K.*, men hvis der havde været det, havde det været den samme sang, fremhævede Freeman.

Fremtidsudsigterne synes dystre, og det har i mange af landene skabt et labilt vælgerkorps, som yderligere kan gøre det svært at gennemføre nødvendige løsninger.

Nye modeller for medarbejderdeltagelse

Men samtidig med outsiders uvisse skæbne tegner der sig positive perspektiver for insidergrupperne. De kan nyde fordel af, at man i de moderne virksomheder ser et stigende behov for at inddrage medarbejderne i beslutningsprocesserne især i den direkte arbejdsproces i det daglige, men nogle steder også vedrørende de mere langsigtede strategiske afgørelser om virksomhedernes fremtid. Det er, som fremhævet i indledningen, positivt set fra fagforeningernes synsvinkel, fordi det er et af de grundlæggende mål, som herved kommer nærmere en virkeliggørelse. Problemet er blot, at det i mange lande synes at ske uden om fagbevægelsen.

Spørgsmålet om perspektiverne ved den igangværende udvikling af nye former for medarbejderindflydelse og medarbejderrepræsentation i virksomhederne var et af de centrale temaer på kongressen. Berndt Keller opsummerede den almene situation på baggrund af de 9 "invited papers" om forholdene i Sydafrika, Indien, Australien, Japan, Canada, USA, Tyskland, Frankrig og U.K. (Keller 1995, s. 32-38, Albertyn og Rycroft 1995, Amadiou 1995, Batt og Appelbaum 1995, Fernie og Metcalf 1995, Gunderson, Sack et al. 1995, Mankidy 1995, McLean 1995, Rebitzer og Tsuru 1995, Sadowski, Backes-Gellner og Frick 1995).⁶

Udviklingen, som den har tegnet sig de seneste 10-15 år, kan på den baggrund beskrives i følgende 10 punkter:

- 1) Fagforeningerne er som repræsentanter for kollektive interesser i en mere defensiv og vanskelig situation end i de gode gamle dage, dvs. for 20-30 år siden. Det er en veldokumenteret kendsgerning, og det er en realitet på trods af, at mange faglige organisationer har skiftet holdning i retning af samarbejde med arbejdsgiverne og direkte deltagelse i økonomiske restruktureringer o. lign.
- 2) Men der er samtidig signifikante forskelle i fagforeningernes nuværende situation og fremtidsudsigter. I nogle lande (fx Australien) har fagbevægelsen fået en aktiv rolle i udviklingen af nye former for deltagelse i den samlede økonomiske restruktureringsproces. I andre lande er de stort set udelukket (fx USA og U.K.).
- 3) Institutionelle og lovgivningsmæssige traditioner og garantier synes at have været en afgørende faktor. Der har været en tendens til, at de stærke fagbevægelser har kunnet fastholde deres positioner (fx Tyskland og Danmark), mens de svage er blevet endnu svagere (fx Frankrig og USA). I den sammenhæng er det vigtigt at huske på, at det langvarige fald i organisationsprocenterne og fagforeningernes magt allerede startede for 20 til 30 år siden (fx Japan), dvs. *lang tid før nye former for deltagelse blev introduceret.*

Disse nye former for medinddragelse synes så yderligere at have svækket grundlaget for de i forvejen svage fagbevægelser, mens de stærke har kunnet tilpasse sig i større eller mindre udstrækning. En ren *Mattæus-effekt*, hvor de, der har, skal have mere, og de, der intet har, skal have endnu mindre. Fagforeningerne synes at klare sig bedst, hvis de så at sige sætter sig i spidsen for skandalen.

"Ændrede holdninger, strategiernes fleksibilitet og evnen til at tilpasse sig en hel række af nye udfordringer synes at være de afgørende

⁶ Artiklerne omtales kort i Kochan et al. 1995, s. 39-43. De vil i slutningen af 1995 blive offentliggjort i deres fulde længde i *The British Journal of Industrial Relations*.

faktorer, når det gælder fagforeningernes muligheder for øjeblikkelig overlevelse og fremtidig succes." (Keller 1995, s.35).⁷

- 4) De tilgængelige data viser, at de nye former for deltagelse både kan fremstå som afløsere for de marginaliserede fagforeningers indflydelse og som sameksisterende med de gamle institutioner. Men i alle tilfælde bliver *nye aktører* på banen - gennem inddragelse af det lokale niveau i større omfang - mere vigtige. Det kan fagbevægelserne ikke ændre ved. Den eneste farbare vej, hvis de vil bevare deres position, er en reel accept af de nye modeller for mere direkte medarbejderinddragelse. Direkte modstand er ikke et realistisk alternativ.

Den globale økonomiske og sociale forandringsproces har ført til nærmest utallige eksperimenter med nye former og teknikker for medarbejderdeltagelse:

- kvalitets cirkler
- team work/autonome arbejdsgrupper
- økonomisk og finansiel deltagelse (fra medarbejderaktier over delt ejerskab til direkte medarbejderovertagelse af kriseramte virksomheder)
- uddannelsesudvikling – både når det gælder grunduddannelse og efter- og videreuddannelse, men specielt direkte virksomhedsrelateret jobtræning
- nye former for resultatorienterede løntillæg (afhængig af produktivitet og/eller kvalitet)
- deltagelse i virksomhedsledelsen (som det mest avancerede).

Disse forskellige eksperimenter er i høj grad præget af at være situationsbestemte, valgt ud fra de umiddelbare behov og ønsker og ofte på virksomhedsniveau. De findes ikke alene inden for industriel produktion (hvor bilindustrien er et fremtrædende eksempel), men også inden for servicesektoren (fx banker). Der er endnu *ikke eksakte data*, der kan afdække omfanget af disse aktiviteter og de involverede organisationers særlige karakteristika.

- 5) De økonomiske effekter og effekterne på de industrielle relationer af disse eksperimenter er mangfoldige og er foreløbig mindre sammenhængende, end man måske kunne forestille sig. En situation, der netop er typisk for en overgangsfase. Mulighederne for at *overføre eksperimenterne* fra de virksomheder, der iværksætter dem, til andre virksomheder, sektorer eller lande synes at være *begrænsede*, fordi de nødvendige (institutionelle forudsætninger, som fx:

⁷ Det er en problemstilling, der har været central i FAOS' forskningsvirksomhed siden midten af 1980'erne. Se bl.a. Due og Madsen 1988 og Due, Madsen og Strøby Jensen 1992 og 1993. Men problemet er så, at denne vilje til forandring er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig betingelse til at sikre fagbevægelsens rolle. Det forudsætter også, at arbejdsgiverne (og/eller de politiske magthavere) er interesseret i at fastholde en stærk fagbevægelse som med- og modspiller. Det er, som vi skal se, arbejdsgiverne, der bestemmer dagsordenen.

- lovgivningsmæssige regler,
- aktørernes interesser,
- strategier for implementering, og
- tilpasning til de virksomhedsspecifikke behov

er meget forskelligartede. Den forskning, der har været foretaget, har endnu kun i begrænset omfang ført til anbefalinger af nye politiske foranstaltninger på området.

- 6) De nye modeller for medarbejderdeltagelse er langt *mere direkte* og mere individuelle end de traditionelle modeller. Samtidig er de nye også mere eller mindre uformelle. Derved adskiller de sig fra de gamle former for medarbejderrepræsentation, der var mere indirekte-repræsentative, kollektive og institutionelle.⁸

Efter Berndt Kellers opfattelse viser de 9 artikler og forskningen i almindelighed, at en kombination af direkte involvering i arbejdsprocessen og langtrækkende involvering, dvs. medindflydelse på virksomhedernes strategiske beslutninger, synes at give mere positive resultater end mere isolerede skridt for at forbedre økonomien. Men i øvrigt er der ikke data, der kan give svar på, hvilke former, der synes at fungere bedst (både som medinddragelses- og effektivitetsinstrument).

Spørgsmålet er, om der ikke ligger en politisk holdning – en form for ønsketænkning – i Kellers synpunkt. I hvert fald påviser Batt og Appelbaum (1995) i deres artikel, at det i en amerikansk sammenhæng er de mere direkte arbejdsrelaterede inddragelsesformer, som de kalder "*on-line*", der giver de bedste resultater. Og vel at mærke ikke alene målt i forhold til virksomhedernes resultater ("company performance"), som næsten alle undersøgelser holder sig til, men også i forhold til medarbejdernes vurdering af tilfredshed med arbejdet, deres engagement og loyalitet ("commitment") i forhold til virksomheden, og deres vurdering af arbejdsgruppekvaliteten ("work group quality"). Der synes også at være positive resultater for begge parter gennem selvstyrende arbejdsgrupper, fordi det betyder jobudvidelse og jobberigelse samt bedre arbejdsgruppekvalitet.

"*Off-line*" involvering, der kan være relativt begrænsede former for indflydelse, som fx de danske samarbejdsudvalg, men som også kan være meget vidtrækkende indflydelse på de strategiske beslutninger⁹,

⁸ Typisk nok bliver det institutionelle her sat op som en modstilling til det uformelle. Det er egentlig misvisende på denne måde udelukkende at forbinde institutioner med noget formelt regelsat. Der findes stærke uformelle institutioner, og frem for alt sker ændringer af institutioner ofte gennem uformelle handlinger. Noget andet er, at det set i forhold til fagforeningernes fremtidsudsigter, måske kan siges, at en formalisering af de ofte uformelt udviklede nye institutionelle former kan være en forudsætning for at fastholde eller udvikle positionerne. Det er en problemstilling, vi nedenfor vender tilbage til.

⁹ Medarbejderdeltagelse på direktionsniveau er en af de mest vidtgående former, men så kan man vel også tale om, at det på en anden måde er en form for "*on*

kan ikke udvise samme positive resultater, viser Batt og Appelbaums analyse. Det er et udtryk for, at de nye inddragelsesmetoder kan virke som et effektivt instrument både til at få tilfredse medarbejdere, der forbedrer deres præstationer, og til at marginalisere fagforeningerne. Generelt set er fagbevægelsen dermed blevet presset i defensiven.

- 7) Arbejdsgivere og ledelser initierer ofte de nye former for medarbejderinddragelse *unilateralt*, dvs. ensidigt, på et mere eller mindre *uformelt* og frivilligt grundlag. Det er en generelt accepteret hypotese, at arbejdsgiverne er blevet hovedaktøren ("the key actor") i den igangværende decentraliseringsproces, der har stærk vægt på introduktion af Human Resource Management-initiativer.

Det er en interessant kontrast til etableringen af de gamle former for repræsentation, som arbejdsgiverne oprindeligt bekæmpede, og som endte med at blive gennemført *multilateralt* enten gennem lovgivning eller ved overordnede aftaler mellem parterne (eller som en kombination af begge former).

Det forekommer ofte, at der slet ikke er forudsat nogen rolle til fagforeningerne i forbindelse med introduktionen af de nye former for deltagelse. Det kan ses som et forsøg på at introducere "union-free" teknikker. Medarbejderinddragelse er væsentlige elementer i lederernes strategier, men motivationen er ren økonomisk, i modstrid med medarbejderne og fagforeningerne, der har bredere interesser.

- 8) De nye former for deltagelse synes at have større betydning og være mere udbredt i lande *uden lange traditioner* med de gamle former for repræsentation, der suppleres med kollektive overenskomstforhandlinger.

Der er dog tale om et noget sammensat billede. I U.K. er HRM-praksisformer fx indført i større omfang i den fagforeningsdækkede end i den ikke-fagforeningsdækkede sektor. Men her er det indført af arbejdsgiverne på grund af utilfredshed med relationerne til fagforeningerne i det traditionelle forhandlingssystem. (Sexton 1995, s. 60).

- 9) Hvis der er specifikt fastsatte lovgivningsmæssige bestemmelser ("statutory provisions") for medarbejder deltagelse, er sandsynligheden for at indføre nye former for repræsentation lavere end i det modsatte tilfælde. Tyskland og U.K. nævnes som de to - vel modstående - eksempler. Men det kan med det danske eksempel tilføjes, at der også kan være stærkt fungerende regelsatte garantier alene - eller i det mindst hovedsageligt - i form af aftaler mellem parterne.

- 10) Det *individuelle arbejdspladsniveau* har vundet betydning ved den decentraliseringsproces, der er sket, hvad angår de kollektive aftaleforhandlinger specifikt og de industrielle relationer mere generelt. Og det

er en proces, der nu mere er en *permanent tendens* end en overgangs-fase.

Styringen ("governance") af de nye nationale, mere segmenterede industrielle relations systemer vil blive vanskeligere end hidtil. Keller taler i den forbindelse om en ren eller en dirigeret decentralisering, hvor den sidste i hovedsagen er presset igennem af ledelsen som et led i en generel dereguleringsstrategi). (Keller 1995, s. 35-36).

Sammenfattende kan man sige, at de nye modeller er rettet mod mere samarbejdsprægede beslutningsprocesser, mere medarbejderinddragelse, større omfang af gensidig konsultation mellem medarbejdere og ledelser og mere gensidig tillid. Derimod drejer de sig i mindre omfang om bredere definerede og kontroversielle spørgsmål omkring arbejdsgivernes ledelsesret, og slet ikke om åbne eller skjulte konflikter, antagonisme og manglende tillid. (Keller 1995, s. 32).

Som udgangspunkt passer de derfor godt til et amerikansk arbejdsgiverperspektiv, hvor man på en gang gerne vil inddrage medarbejderne og samtidig ønsker at holde fagforeningerne fra halsen. Det er nok ikke så mærkeligt, da mange af de nye former kan siges at være udviklet i en amerikansk sammenhæng. Og det er denne sammenhæng, som vi skal tage op som afslutning på artiklen.

Det amerikanske system

De industrielle relationer i USA har altid været præget af stærke konflikter mellem parterne på arbejdsmarkedet. At arbejdsgiverne som udgangspunkt har været imod lønmodtagernes organisering i faglige organisationer og forsøg på at opnå forbedringer gennem indgåelse af kollektive overenskomster om nødvendigt med brug af strejkevåbnet, er ikke noget særligt amerikansk. Men den fortsatte fjendtlighed mod fagforeninger blandt det store flertal af arbejdsgivere adskiller USA fra mange andre kapitalistiske markedsøkonomier, hvor arbejdsgiverorganisationer og fagforeninger har lært at leve med hinanden og at finde spørgsmål af fælles interesse, som de kunne dyrke sammen på trods af deres modstridende interesser.

Fagforeningerne havde svært ved at finde fodfæste, og det var først med præsident Franklin D. Roosevelts reformpolitik i 1930'erne, at fagbevægelsen fik en chance. I 1935 vedtog den amerikanske kongres den såkaldte "*National Labor Relations Act*" eller Wagner Act, opkaldt efter New York senatoren, Robert Wagner, der stillede forslaget. Herigennem skete en statslig understøtning, som forbedrede fagforeningernes muligheder for at organisere arbejderne og opnå kollektive overenskomster med virksomhederne. Det skete bl.a. ved en beskyttelse af de aktive arbejdere mod direkte overgreb fra arbejdsgivernes side - såkaldte "*unfair labor practices*" - når der blev ført organiseringskampagner.¹⁰

¹⁰ Som formanden for den lokale automobilarbejder fagforening udtrykte det, da vi var på besøg på en General Motors fabrik i Baltimore, så lykkedes det at få en overenskomst med arbejdsgiverne i 1937 "thanks to FDR and the Wagner Act".

Herigennem blev skabt systemet, der gav de ansatte ret til at opnå en forhandling med virksomheden om en overenskomst via deres fagforening, hvis 50 pct. ved en skriftlig afstemning gav deres tilslutning til det. På trods af opstramninger i lovgivningen, med den såkaldte Taft-Hartley Act fra 1947, kunne det ikke standse den amerikanske fagbevægelses fremdrift. Større og større områder blev organiseret fra midten af 1930'erne og frem, og højdepunktet blev nået i midten af 1950'erne, hvor over 35 pct. af de beskæftigede i den private sektor var overenskomstdækket. (Estreicher 1995, s. E10). Nøgleområder som stålindustrien og automobilindustrien var organiseret, og resultaterne her havde en stærkt afsmittende virkning på hele det amerikanske arbejdsmarked. Kulminationen var vel sammenslutningen af de to landsdækkende fagorganisationer, "American Federation of Labor" og "Congress of Industrial Organizations", til en samlet amerikansk hovedorganisation, AFL-CIO, i 1955.

Det amerikanske forhandlingssystem er *aftalebaseret* og stærkt *decentraliseret*. Det absolutte centrum er kampen om opnåelse af forhandlinger og indgåelse af overenskomster på den enkelte virksomhed. Men samtidig spiller *den lovgivningsmæssige og retlige regulering* en langt større rolle end i de fleste andre lande. Arbejdere og arbejdsgivere kan klage til den administrative myndighed, "National Labor Relations Board" (NLRB) over overtrædelser af de lovfæstede bestemmelser om afstemninger mv. og NLRB's afgørelser kan bringes videre til de almindelige domstole med den amerikanske højesteret som endestation. På den måde bliver de politiske fortolkninger af parternes rettigheder afgjort gennem retssystemet. Det er parallelt til det politiske system i USA generelt, hvor højesteret har en selvstændig og betydende politisk indflydelse.¹¹

Det amerikanske forhandlingssystem og den tilknyttede lovgivning er baseret på den opfattelse, at forholdet mellem arbejdere og arbejdsgivere nødvendigvis må være konfliktfyldt, fordi parterne anses for at være fjender, der har antagonistiske interesser. Derfor kaldes det for et "*adversary system*". Forudsætningen for at sikre lønmodtagerne en fair andel af velfærdsgoderne er derfor at sikre dem retten til at oprette uafhængige organisationer, der kan danne alli-

¹¹ Formanden for NLRB, William B. Gould IV, der også er en fremtrædende forsker vedrørende amerikansk arbejdsret, har fremhævet, at man skal passe på ikke at overfortolke betydningen af den lovgivningsmæssige og retlige regulering. Udenlandske iagttagere bliver ofte forblændet af dette særlige amerikanske træk og overser således den kendsgerning, at det amerikanske forhandlingssystem stadig først og fremmest er et *aftalebaseret system*. Selv om der tidligt kom en lovgivningsmæssig regulering, var det stadig parterne selv, der skabte systemet, og det er samtidig karakteristisk, at det vigtigste redskab til løsning af konflikter mellem parterne ikke er det formelle retlige system, men derimod private voldgiftsinstitutioner. (Gould 1993, s. 1).

Det ændrer dog ikke ved, at retssystemet har en ganske særlig betydning sammenholdt med de fleste andre lande. Egentlig kan det paralleliseres med arbejdsrettens betydning i Danmark. Arbejdsrettens domme har her været afgørende for fortolkningen af væsentlige bestemmelser om relationerne mellem parterne på arbejdsmarkedet. Forskellen er, at det i Danmark er bestemmelser aftalt direkte mellem parterne (i form af hovedaftaler og kollektive overenskomster), hvor det i USA er bestemmelser fastsat i lovgivningen. Dertil kommer, at det i USA er et offentligt retssystem, der træffer afgørelserne, hvor det i Danmark er "parternes egen ret", omend den er nedsat via lovgivning.

ancer på tværs af virksomhedsgrænserne og med anvendelsen af faglige kampmidler tvinge arbejdsgiverne til at indgå overenskomster og til at acceptere forbedringer af løn- og arbejdsvilkår. (Estreicher 1995, s. E10, Gould 1995, s. E2). Hele valgsystemet, der sættes i gang, når en fagforening ønsker at få en arbejdsgiver til forhandlingsbordet, understreger det konfliktfyldte forhold mellem parterne. I en amerikansk sammenhæng betyder det nærmest pr. automatik øgede sociale spændinger og risiko for at ødelægge forholdet mellem ledelsen og de ansatte i den enkelte virksomhed, når en fagforening melder sig på scenen.

Det skal huskes, at en fagforenings opnåelse af retten til at forhandle en overenskomst, ved at halvdelen af de ansatte stemmer for det, ikke er det samme som, at overenskomsten er i hus. Så skal der netop først forhandles, og her har virksomhederne gode muligheder for at blokere situationen. Det er skønsmæssigt anslået, at der på en trediedel af de arbejdspladser, som stemmer for at lade sig repræsentere ved en fagforening, aldrig opnås en kollektiv overenskomst med arbejdsgiveren. (Dunlop Commission 1994).

Det er naturligvis også et resultat af, at arbejdsgiverne i stort omfang fortsætter deres forsøg på at holde fagforeningerne ude, i modsætning til forholdene i de fleste andre kapitalistiske markedsøkonomier, hvor etableringen af et kollektivt aftalesystem som regel har indebåret en vis arbejdsgiveraccept af generelt at acceptere overenskomstvejen.

Det amerikanske system har reflekteret ønskerne hos arbejderne i de traditionelle håndværk og i de masseproducerende industrier, som ikke har set nogen fælles interesse med deres arbejdsgivere, og som også fra 1930'erne til 1950'erne havde stort held med at gennemtvinge organiseringen i de førende industrier og gennem en relativ militant lønpolitik opnå store forbedringer. Det er nok karakteristisk for den amerikanske fagbevægelse, at den politisk set har adskilt sig meget fra den europæiske fagbevægelse. Klassekamp og socialisme har aldrig været noget, man talte meget om. Men det har samtidig været en meget militant bevægelse, når det gælder kravene til arbejdsgiverne og anvendelsen af metoder til at få dem gennemført.¹²

Mens de formelle spilleregler, der har reguleret forholdet mellem parterne, i høj grad har været lovgivningsmæssigt og retligt reguleret, har der, hvad angår det substantielle, være meget begrænset lovgivning. De amerikanske overenskomstforhandlinger på virksomhedsniveau har derfor typisk været mere omfattende og med et større antal emner involveret, end det er almindeligt fx i en europæisk sammenhæng. Det gælder udover lønspørgsmålene sociale goder som pensionsordninger, arbejdsløshedsdagpenge, sygeforsikring mv. Og det er, som vi har set det ovenfor, på begge disse områder, at de amerikanske lønmodtagere har været udsat for væsentlige forringelser siden 1970'erne.

¹² Da vi var på virksomhedsbesøg, bl.a. på GM's automobilsamlefabrik i Baltimore, fik vi også ved formanden for den lokale fagforening indtrykket af en bundsolid tillidsmand. Sådan noget i retning af prototypen på en tillidsmand i den danske jernindustri i 1970'erne. Som en LO-konsulent skrev det efter et besøg hos den amerikanske fagbevægelse, så har man der fastholdt en fagforeningsånd, man nogen gange kan savne i dagens Danmark. "Norma Rae kæmper stadig". (Jensen 1995).

I den næsten ubrudte økonomiske opgangsperiode i årtierne efter 2. verdenskrig pressede overenskomstsyste­met løn­omkostningerne i vejret, men det kunne arbejdsgiverne stort set neutralisere ved produktivitetsfrem­mende foranstaltninger.

Denne opgangsperiode kan derfor i en vis udstrækning betragtes som en periode præget af våbenstilstand mellem parterne. I de store organiserede brancher kunne arbejdsgiverne se med en vis ro på presset fra fagforeningerne, fordi forbedringer også ville blive væltet over på de andre virksomheder i branchen. Fagforeningernes krav om forbedringer kunne også harmonere med virksomhedernes krav om at fastholde klare ledelses­mæssige skillelinier mellem overvågning og produktion. Så længe levevilkårene blev forbedret havde man i fagforeningene ingen grund til at stille krav om indflydelse på ledelsen i virksomhederne. Det var en udbredt ideologi - også blandt lønmodtagerne og deres repræsentanter - at det var ledelsens ansvar at lede. Arbejderne skulle bare passe deres arbejde.¹³

Det decentrale forhandlingssystem, det store antal af emner, der tages op, og fagforeningernes relative militante holdning har dog hele tiden været en medvirkende årsag til, at de amerikanske arbejdsgivere i stort omfang har forsøgt at modarbejde fagforeningernes organiseringsforsøg. (Gould 1993, s. 6-7). Da økonomien strammede til i slutningen af 70'erne bidrog det derfor til at svække fagforeningernes muligheder for at stå imod og forsvare de vundne positioner.

Med økonomiens internationalisering, den teknologiske forandring og den deraf følgende globale konkurrence blev vilkårene for det eksisterende kollektive aftalesystem undergravet. Man kunne ikke længere sikre stadigt stigende lønninger uden alvorlige konsekvenser for den amerikanske industris konkurrenceevne. Symbolet på denne situation var den stolte amerikanske, fagforeningsdækkede bilindustris nedtur, mens de japanske bilfabrikker erobrede stadig større andele af markedet. Men fagbevægelsen havde svært ved at lægge stilen om, og resultatet blev et fald i de traditionelle industriarbejdspladser samtidig med, at beskæftigelsen i serviceerhvervene steg, dvs. at fagbevægelsen kom til at fungere i et mere fjendtligt terræn.

Denne tendens blev forstærket af, at flere og flere af de tilbageværende industriarbejdspladser blev flyttet fra fagforeningernes kerneområder i nordøststaterne til det sydlige og sydvestlige USA, eller som det hedder: "from 'rust-belt' to 'sunbelt' states". (Estreicher 1995, s. E10). Dvs. til områder, hvor fagbevægelsen på forhånd stod svagt. Typisk var det, at der blev startet samlefabrikker for de store japanske mærker netop i dette område. Dertil kom, at store moderne koncerner som fx Eastman Kodak, IBM, Motorola og Texas Instruments holdt fagforeningerne ude ved at fastsætte et regionalt set relativt højt lønniveau, lave deres egne interne klageprocedurer og (indtil for nyligt) garantere noget, der nærmede sig livslang ansættelse.

¹³ Det er en holdning, der stadig er udbredt i de traditionelle industrier både i USA og i andre lande. Som den lokale fagforeningsformand på GM's fabrik i Baltimore udtrykte det, så var det ledelsens pligt at lede og fagforeningens pligt at repræsentere.

Resultatet lod ikke vente på sig. Det førte til en katastrofal nedgang i omfanget af fagforeningsdækkede virksomheder. Fra højdepunktet i midten af 1950'erne på godt 35 pct. af den private sektor til et lavpunkt i 1994 på *under 12 pct.* af arbejdsstyrken. Dermed er man kommet ned på et niveau, der svarer til situationen før den moderne arbejderlovgivning blev gennemført i midten af 1930'erne. Og spørgsmålet er, om bunden er nået. Nogle iagttagere mener, at faldet sandsynligvis vil fortsætte i de kommende år. (Estreicher 1995, s. E 10). Andre er af den opfattelse, at tendensen til stigende ulighed nu er vokset så stor, og løn- og arbejdsvilkårene blevet så dårlige, at lønmodtagerne igen vil begynde at reagere kollektivt. Flere af de lavtlønnede servicearbejdere, typisk kvinder, udlændinge eller minoriteter, lader sig nu organisere i større omfang. Det har betydet, at medlemstallet i AFL-CIO i de seneste 2 år for første gang siden 1970'erne har været stigende. Det er dog mere end tvivlsomt, om fagforeningerne nogensinde vil være i stand til at genrobre den position, de havde i 1950'erne og 1960'erne. (Szekely 1995).¹⁴

Section 8(a)(2)

Trods denne svage optimisme, set fra fagbevægelsens synspunkt, er det i 1995 en kendsgerning, at næsten 90 pct. af de ansatte i den private sektor er uden for det overenskomstdækkede område. På et arbejdsmarked præget af fornyelse og et stigende behov for medarbejderinddragelse - også set fra virksomhedsledelsernes synsvinkel - kunne man antage, at konsekvenserne af fagforeningernes nedtur dermed blev mindre alvorlige set fra et lønmodtagersynspunkt. Hvis de ansatte i virksomhederne får en reel indflydelse på deres arbejde, er en af fagbevægelsens hovedmålsætninger opnået, og så gør det måske knapt så meget, om det er med eller uden de faglige organisationers aktive deltagelse?

Forskellige former for Human Resource Management-tiltag er da også i stigende grad blevet praktiseret på amerikanske virksomheder - både i den fagforeningsdækkede og den ikke-organiserede del. Der er skabt forskellige former for organisationer i virksomhederne, hvorigennem medarbejderne får indflydelse på det daglige arbejde - og i nogle tilfælde også de mere langsigtede beslutninger. Fx har de ovennævnte ikke-overenskomstdækkede fremtrædende virksomheder, Eastman Kodak, IBM, Motorola og Texas Instruments ændret arbejdsprocesserne ved at fjerne de fleste mellemledere og givet "front line" arbejderne mere meningsfyldt arbejde med et større direkte ansvar. Samtidig er gennemført resultatorienterede lønsystemer.

Man kan se indførelsen af de forskellige HRM-teknikker og herunder den øgede medarbejderinddragelse som et resultat af de krav, den moderne produktion stiller. Set fra den synsvinkel kan der derfor være tale om en langsigtet og reel forbedring af lønmodtagernes position i virksomhederne. Men i en amerikansk sammenhæng er det lige så sikkert, at der er tale om ledelsesinitiativer, der også har som et direkte formål fortsat at holde de faglige organisationer ude.

¹⁴ Det skal også tilføjes, at fagbevægelsens situation tegner sig langt mere gunstig i den offentlige sektor. Her er der tale om en organisationsgrad på omkring en trediedel af arbejdsstyrken.

Man kan også se en tendens til, at foranstaltningerne derfor er relativt afgrænsede. De holder sig udelukkende til den direkte arbejdstilrettelæggelse ("on line"), og giver ikke medarbejderne mere omfattende indflydelse, fx på virksomhedernes strategiske beslutninger ("off line"). Virksomhederne opnår dermed to mål på en gang. De får mere effektive og mere tilfredse medarbejdere (fordi "on line" deltagelse, som vi har set det, ser ud til at give gode resultater), og de får sikret et fagforeningsfrit miljø. Men de forsøger at nå det gennem samarbejde med deres egne medarbejdere og uden anvendelse af tvang.¹⁵

Alligevel har en del af disse virksomheder, hvor ledelsen har initieret forskellige former for medarbejderinddragende råd og organer, fået problemer med den eksisterende lovgivning på området. "The National Labor Relations Act" beskytter udtrykkeligt lønmodtagerne og de faglige organisationer mod oprettelse af arbejdsgiverdominerede organer. Sådanne "sweetheart unions" kunne bruges som et effektivt middel til at holde fagforeningerne ude og dermed hindre dem i at opnå den repræsentation, som de efter lovgivningen har ret til at søge. Denne beskyttelse af fagforeningernes rettigheder fremgår af lovens "Section 8(a)(2)".

Det har utvivlsomt været en bestemmelse, som i stort omfang har bidraget til, at de faglige organisationer fra 1930'erne til 1950'erne kunne opnå epokegørende resultater. Men det spørgsmål, som mange forskere, administratorer og politikere stiller sig i dag, er, om ikke denne beskyttelsesparagraf er blevet en anakronisme, der effektivt virker som en hindring for, at det meget store flertal af lønmodtagere i den ikke-overenskomtdækkede sektor, kan opnå øget indflydelse på deres arbejdsplads. Der er truffet en række administrative og retlige afgørelser, hvor forskellige arrangementer, der skulle inddrage medarbejderne og give dem større indflydelse på deres arbejde, er blevet erklæret ulovlige med henvisning til Section 8(a)(2).

Uanset om arbejdsgivernes motiver er dubiøse, og man derfor kan sige, at der faktisk foregår en reel beskyttelse af fagforeningerne i den eksisterende lovgivnings ånd, kan det derfor fastslås, at det amerikanske forhandlingssystem her er løbet ind i alvorlige vanskeligheder. Det har vist sig ude af stand til at skabe nutidige løsninger på arbejdspladsernes problemer, dvs. løsninger i overensstemmelse med de økonomiske og teknologiske udfordringer, virksomhederne står overfor, og løsninger, der tager et vist hensyn til det faktum, at næsten 90 pct. af de privatansatte lønmodtagere findes i den ikke-overenskomtdækkede sektor. Og det er næppe acceptabelt at lade dem være uden de mulig-

¹⁵ I deres vurdering af skift i arbejdsgivernes forhandlingsstrategier taler Walton et al. (1994) om tre forskellige strategier. En tvangs- eller konfliktstrategi ("forcing"). En samarbejdsudviklende strategi ("fostering"). Og en undgåelses- eller flugtstrategi ("avoiding"). Virksomhederne, der har flyttet arbejdspladser til syd-staterne har brugt flugtstrategien. Virksomhederne uden fagforeninger har brugt en tvangstrategi til at hindre overenskomster, men har i stigende grad forsøgt en mere samarbejdsorienteret strategi over for deres egne ansatte internt for at forbedre deres resultater. Overenskomtdækkede virksomheder er samtidig i tilsvarende grad gået fra en konfliktstrategi til en samarbejdsstrategi ved at få de faglige organisationer inddraget i forsøget på i fællesskab at udvikle virksomhederne ved at give de ansatte større ansvar og inddrage dem i beslutningsprocessen. (Walton et al. 1994, s. xiv-xv).

heder for øget indflydelse, som er tilstede, indtil en ny organiseringsbølge måtte vise sig.¹⁶

Mere generelt har der været rejst kritik mod de grundlæggende konfliktprægede karakteristika ved det amerikanske forhandlingssystem. Dette "adversary system", der som udgangspunkt har en relation mellem fjender, er blevet en væsentlig hindring mod at sikre det amerikanske erhvervslivs konkurrenceevne. Det virker kontraproduktivt, at der vedligeholdes modsætninger mellem parterne, i stedet for at et samarbejde søges fremmet. Et fleksibelt samarbejdssystem ses som nødvendigt for at vende udviklingen, men parterne på arbejdsmarkedet - og herunder ikke mindst fagforeningerne - er bange for at acceptere ændringer af det gældende regelsæt af frygt for at miste rettigheder.

Kollektive forhandlinger efter den amerikanske model synes at være inkompatible med et godt samarbejdsforhold mellem ledelsen og de ansatte på de enkelte virksomheder. Og det er i virkeligheden et effektivt skræmmebillede, som arbejdsgivere, der er imod fagforeningerne, kan anvende, fordi flertallet af lønmodtagere i den ikke-organisationsdækkede sektor faktisk heller ikke synes at være interesserede i at få fagforeningerne ind på deres virksomhed.¹⁷

I virkeligheden er det en kritik, som store dele af den amerikanske fagbevægelse selv deler. Det har vist sig ved, at fagbevægelsen i det seneste årti er gået aktivt ind i et samarbejde med arbejdsgiverne på de overenskomstdækkede områder for at ændre konfliktrelationerne til samarbejdsrelationer. Det er en udvikling, som formanden for AFL-CIO, Thomas R. Donahue, selv lægger uhyre vægt på. Han taler om, at man har haft stor succes med at udvikle nye former for samarbejde mellem arbejderne og ledelsen. "*Working together in part-*

¹⁶ Nu er det omdiskuteret, hvor alvorligt problemet er. Estreicher, som vi flere gange har refereret til, vender sig meget skarpt imod "Section 8(a)(2)". Han kalder med henvisning til en række sager bestemmelsen for en anakronisme, der hindrer ikke-fagforeningsdækkede ansatte i at blive hørt om beslutninger på deres egen arbejdsplads. (Estreicher 1995, s. E11). Han er dermed næsten på linie med det republikanske forslag i kongressen, "The Teamwork of Employees and Management Act" - populært betegnet som "*The Team Bill*" - der simpelthen går ud på at fjerne denne særlige beskyttelse af fagforeningerne. Den øverste administrative embedsmand, formanden for "The National Labor Relations Board", William B. Gould IV, ser meget kritisk på "The Team Bill", fordi den reelt vil fratage medarbejderne deres *frie valg*. Arbejdsgiverne vil kunne gøre, hvad der passer dem. I en omhyggelig analyse af de mange sager, der har været om spørgsmålet, ser Gould knapt så mange problemer som Estreicher, men Gould er dog enig i, at der er behov for en ændring, der fjerner hindringerne for indførelse af organer, der reelt forbedrer medarbejdernes indflydelse på deres arbejdsplads. (Gould 1995, s. E1-6). Gould foreslog allerede en sådan reform af lovgivningen i sin bog fra 1994 "Agenda for Reform. The future of Employment Relationships and the Law". (Gould 1994, s. 134-47).

¹⁷ Tilbagevendende surveys viser et stabilt billede. Omkring 70 pct. af de ikke-organisationsdækkede lønmodtagere har ikke noget ønske om at opnå den traditionelle form for fagforeningsrepræsentation. (Estreicher 1995, s. E10, E15). Den her beskrevne generelle kritik af det amerikanske system bygger udover de nævnte skriftlige kilder også på et oplæg af David Brody ved en "pre-congress session" i det amerikanske arbejdsministerium, hvor det amerikanske IR-system blev nærmere gennemgået og diskuteret.

nership", er blevet mottoet mange steder. Men forhandlingssystemet er stadig under belejring. "Survival hang in the balance". Og hvis arbejdsgivernes dominerende strategi fortsat vil være, at udskifte repræsentation med deltagelse, så kan fagforeningerne stadig stå over for alvorlige problemer.¹⁸

Ikke mindst i bilindustrien har resultaterne været imponerende. Fagforeningerne, de ansatte og arbejdsgiverne er gået sammen om en moderniseringsproces i de store amerikanske firmaer og har derved sikret branchens overlevelse. Det mest avancerede eksempel er den fælles udvikling af General Motors Saturn-fabrik, hvor alle væsentlige beslutninger fra planlægningen, over opbygningen til virksomhedens drift er truffet i fællesskab. Det var "joint partnership" i meget høj grad. Systemet har bredt sig til andre fabrikker under GM, herunder bl.a. til den bilfabrik, som vi besøgte i Baltimore. Ford og Chrysler er også kommet med på vognen. Eksempler fra den mest avancerede elektroniske industri er AT&T og Xerox. Personaledirektøren fra Xerox, Joe W. Laymon, talte også på IIRA's kongres, og han betegnede fagforeningernes tilstedeværelse som virksomhedens konkurrencemæssige fordel. Men han tilføjede i samme åndedrag, at der heller ikke var tale om den traditionelle konfliktrelation, men et system, hvor medarbejderne blev inddraget i beslutningsprocesserne i et fælles samarbejde med ledelsen. Det var en "win-win philosophy" og en samarbejdslinie, som fagforeningerne helt var med på.

Det fremgik også af Donahues tale. ALF-CIO lederen fremhævede, at det traditionelle kollektive forhandlingssystem har fungeret alt for konfliktpræget, og det svarer slet ikke til de nye former for samarbejdsforsøg, der er brug for under nutidens vilkår. Problemet med det traditionelle system var også, at det fungerede alt for godt sammen med den "taylorisme", som arbejdsgiverne praktiserede på arbejdspladserne. Den accepterede fagforeningerne, når de blot kunne få arbejdsgiverne med på at indgå overenskomster, typisk med forhandlinger om fornyelse hvert tredje år. Men imellemtiden blev de ansatte holdt uden for en væsentlig indflydelse på tilrettelæggelsen af det daglige arbejde - for slet ikke at tale om ledelsens strategiske beslutninger om virksomhedernes fremtidige udvikling. Nu er der ved at være vendt op og ned på den situation, og det ser AFL-CIO på med stor tilfredshed.

Donahue kunne dog ikke lade være med at tilføje, at der trods samarbejdslinien skal holdes fast ved, at arbejderne og arbejdsgiverne både har konflikten- de interesser og fælles interesser. Samarbejdet må ikke medføre, at de konfliktende interesser bliver glemt, men pointen er for Donahue, at disse forskelle ikke behøver at være antagonistiske.

Fagbevægelsen opfordrer arbejdsgiverne til at udbygge samarbejdet, og der er efterhånden mange individuelle virksomheder, hvor ledelserne vælger at spille positivt med, mente Donahue. Men de organiserede arbejdsgivere klynger sig stadig til drømmen om et fagforeningsfrit miljø, sagde han. Den drøm søger de

¹⁸ Donahue talte på IIRA's verdenskongres, men på det daværende tidspunkt stadig i sin egenskab af hovedkasserer for den amerikanske landsorganisation. Men på grund af stigende utilfredshed med formanden, Lane Kirkland, endte denne med at trække sig tilbage i sommeren 1995, hvorefter Donahue overtog formandsposten og blev ledelsens officielle kandidat ved det forstående valg i slutningen af efteråret 1995.

bl.a. at realisere ved hjælp af deres "Human Resource"-professionelle og forsøg på medarbejderinddragelse, som ikke giver en reel indflydelse. Donahue skelnede i den sammenhæng mellem:

- *Ledelseskontrolleret deltagelse*, der fx anvendes på en virksomhed som Motorola, hvor der er forsøg med at udvikle arbejdet o.lign., men hvor det forbliver en individuel diskussion af arbejdsvilkår mellem ledelsen og de enkelte medarbejdere uden at mere omfattende spørgsmål inddrages, og
- *demokratisk deltagelse*, hvor der er en reel inddragelse af medarbejderne på deres egne præmisser både vedrørende de umiddelbare forhold i det daglige arbejde og vedrørende mere langsigtede afgørelser.

Med en sådan reformholdning i fagbevægelsen kunne man spørge, om der ikke var baggrund for at gennemføre mere omfattende ændringer af det amerikanske forhandlingsystem for at tilpasse det til de nye samarbejdsstrategier, der efterhånden er blevet fremherskende. En del iagttagere finder, at det er i den overeskomstdækkede sektors mest avancerede virksomheder, hvor denne samarbejdslinie dyrkes mellem fagforeningerne og ledelserne, at fremtiden ligger. Det er fremtidens *nøgle virksomheder*. Det blev bl.a. fremhævet af direktøren for den amerikanske forligsinstitution, "the Federal Mediation and Conciliation Service", John Calhoun Wells, på IIRA-kongressen. Ganske vist er sådanne "high performance" arbejdspladser, hvor fagforeningerne og virksomhederne samarbejder endnu svagt forankret. Det er kun ca. 5 til 10 pct. af arbejdspladserne, der i dag kan siges at have denne karakter, men det er til gengæld meget synlige steder. Det er ledende "high-visibility" firmaer, der har indført sådanne samarbejdsstrategier, som netop fx Xerox, GM og Ford. (Daily Labor Report, 105, 5.6.95, s. A10).

Andre iagttagere mener dog modsat, at den afgørende fornyelse og de områder, som vil være mest attraktive for investeringer, samt i det hele taget fremtiden for den amerikanske industri ligger i den ikke-overeskomstdækkede sektor. (Estreicher 1995, s. E10). En sådan vurdering er nok i høj grad et spørgsmål om politisk temperament. Men det er nok også rigtigt at tilføje, at man heller ikke skal undervurdere de traditionelle kræfter i fagbevægelsen og deres modstand mod en fornyelse. Derfor vil mere omfattende reformer fortsat være vanskelige at gennemføre.

Clinton administrationen har gjort et forsøg på at skabe baggrund for en omfattende fornyelse, der kunne skabe et nyt grundlag for relationerne mellem arbejdstagere og arbejdsgivere. Det skete med nedsættelsen af den såkaldte *Dunlop Kommission* i marts 1993 - opkaldt efter formanden, John T. Dunlop, tidligere arbejdsminister og tidligere præsident for IIRA. Kommissionen fik det prætentiose navn "the Commission on the Future of Worker-Management Relations", men efter næsten to års arbejde måtte det konstateres, at det ikke var muligt at skabe *et nyt kompromis mellem arbejdstagere og arbejdsgivere* om en modernisering af spillereglerne mellem parterne herunder lovgivningen. Da det kom til stykket, var der ikke vilje til at bøje synspunkterne tilstrækkeligt

mod hinanden. Der er kommet to rapporter med mange gode analyser, men ingen politiske ændringer ud af arbejdet. (Dunlop Commission 1994 og 1995).

Dunlop-kommissionen foreslog dog, at det skulle gøres lettere at godkende medarbejderinddragende arrangementer på ikke-overenskomstdækkede virksomheder. De skulle ikke erklæres ulovlige (i medfør af sektion 8(a)(2)), selv om de involverede diskussion af arbejdsbetingelser og lønforhold, dvs. spørgsmål, der ellers forhandles i det kollektive forhandlingssystem. Det skulle dog forudsættes, at disse traditionelle aftalespørgsmål kun blev betragtet som mindre betydningsfulde i forhold til det brede sigte med arrangementerne.

Forslaget var dermed så forsigtigt, at det næppe kunne løse problemerne. Alligevel tog fagbevægelsen skarpt afstand fra forslaget, og det var det eneste af kommissionens forslag, der udløste en mindretalsudtalelse. Omvendt har forslag, der ville styrke fagforeningernes stilling, mødt modstand dels fra arbejdsgiverne, dels fra det republikanske flertal i kongressen.¹⁹

Det mest vidtgående af disse forslag tog fat på problemet med, at der i en tredjedel af de virksomheder, hvor fagforeningerne opnår ret til forhandling, alligevel ikke indgås en overenskomst. Her ville kommissionen have styrket mæglingsbestræbelserne, bl.a. ved indførelse af en treparts rådgivningsinstans ("Trepertite First Contract Advisory Board") og i sidste instans i ganske særlige tilfælde afgørelse ved tvungen voldgift. Det ville blive en sjældent anvendt mulighed, men den kunne have stor psykologisk betydning ved at fremme arbejdsgivernes forhandlingsvilje.

At der ikke kunne skabes konsensus mellem arbejdsmarkedets parter om disse ændringsforslag, er et udtryk for, at Dunlop-Kommissionen ikke nåede sit væsentligste mål. Hovedårsagen skal måske findes i det politiske jordskredsvalg i november 1994, hvor præsidenten mistede sit flertal i begge Kongressens kamre. Dermed blev dagsordenen for parterne ændret. Med republikansk kongresflertal er arbejdsgiverne ikke længere presset til at give indrømmelser af frygt for det, der er værre, og fagforeningerne har ikke længere udsigt til at kunne få politisk flertal til en reform, der afgørende kan styrke deres position. Som det er blevet udtrykt, skiftede fagbevægelsens fokus fra ønsket om en ny reform til ønsket om at begrænse skaderne. (Estreicher 1995, s. E10-11, Kochan et al. 1995, s. 12).

Konklusion

Er det muligt ud fra de amerikanske erfaringer, sammenholdt med forskningen om de industrielle relationer i en række andre kapitalistiske markedsøkonomier, at sige noget mere sikkert om fagbevægelsens (og i samme åndedrag også arbejdsgiversammenslutningernes) muligheder for at fastholde en rolle i reguleringen af løn- og arbejdsvilkår på fremtidens arbejdsmarked? Svaret blæser vel fortsat i vinden. Men så meget kan siges, at det er en absolut realistisk mulighed

¹⁹ Der var ikke direkte partsrepræsentation i Dunlop-Kommissionen, men indirekte dækkede medlemmerne alligevel hele interessespekteret på området. Det var således den tidligere forbundsformand for automobilarbejdernes forbund, Douglas Fraser, der sagde nej til forslaget.

– eller risiko – at vi inden for de næste par årtier kommer til at leve i en verden uden de traditionelle arbejdsmarkedsorganisationer.

Omvendt er det også muligt, at organisationerne vil opleve en renaissance. Hvis vi ser på de mest avancerede virksomheder i USA, hvor fagforeningerne og arbejdsgiverne arbejder sammen, tegner der sig et lysere perspektiv for de traditionelle institutioner. Selv om disse virksomheder endnu er relativt få, er de så fremtrædende, at de godt kan komme til at tegne mønsteret for den fremtidige form for regulering af løn- og arbejdsvilkår.

Det er hævet over enhver tvivl, at det er arbejdsgiverne, der sætter dagsordenen. Det har de gjort snart et par årtier, og der er udsigt til, at de vil kunne fortsætte med at gøre det. Det er dem, der introducerer de forskellige former for medarbejderinddragelse i virksomhederne. Umiddelbart har de derfor ikke noget voldsomt behov for stærke organisationer til at beskytte deres interesser.

De enkelte virksomheder og arbejdsgiverorganisationerne synes at ville følge en *samarbejdsstrategi*, som i stigende grad vil inddrage medarbejderne på den enkelte virksomhed. Det kan så være en proces, der gennemføres med eller mod fagforeningerne. Hvis fagbevægelsen søger at være en hindring, bliver samarbejdet til konflikt, men kun i forhold til organisationerne. Medarbejderinddragelsen vil blive fortsat, og den synes at have gode muligheder for at drive en kile ind mellem fagforeningerne og deres medlemmer, fordi disse som ansatte i virksomhederne kan komme til at opnå nogle umiddelbare fordele i deres hverdag gennem virksomhedsledelsens politik. (Batt og Appelbaum 1995, s. 34 og 40).

Det er omvendt med fagbevægelsen, der er trængt i defensiven. Fagforeningernes overlevelsesstrategi må være aktivt at gå ind i samarbejdet ud fra devisen om, at hvis man ikke kan undgå skandalen, må man sætte sig i spidsen for den. De faglige organisationer må forsøge at fastholde deres centrale rolle ved at sikre en *sammenhæng mellem det kollektive forhandlingssystem og de forskellige HRM-processer i virksomhederne*. (Sexton 1995, s. 59, 60, Beaumont og Harris 1995, s. 62). Fagforeningerne vil altså forsøge at udvikle forhandlingssystemet, så det får en større *dybde*, dvs. når længere ud på de enkelte arbejdspladser, og en større *bredde*, dvs. kommer til at omfatte en større mængde spørgsmål. (Clegg 1976, s. 8-10).

Fagbevægelsens overlevelsesmuligheder ligger i en erkendelse af, at der ikke nødvendigvis behøver at være tale om et *konkurrenceforhold* mellem de gamle formelt prægede repræsentative institutioner og de nye mere direkte former for deltagelse. De to former kan *komplementere* hinanden i en ny form for *deltagelsesstruktur*. (Keller 1995, s. 37).

Spørgsmålet er, om arbejdsgiverne vil være interesserede i at gå med i et sådant projekt. Og svaret på det er et nyt spørgsmål: hvordan er magtforholdene mellem de to parter? Man får ikke noget forærende i den branche. De stærke fagbevægelser i Europa (fx Tyskland, Danmark og Sverige) har mulighed for at fastholde deres rolle også gennem en sådan fornyelse af forhandlingssystemet, fordi de i modsat fald kan skabe store vanskeligheder for arbejdsgiverne. De svage fagbevægelser (fx USA og U.K.) har ikke mange muligheder alene. De kan måske så sikre sig gennem politisk opbakning. En mulighed, der en kort overgang så lovende ud, da Clinton administrationen trådte til i USA, men som

efter republikanernes fremmarch i Kongressen er forsvundet igen. AFL-CIO's præsident, Thomas Donahue, erkendte selv dette på IIRA-kongressen. -I dag er højrekræfterne for stærke, sagde han. Og han kunne kun klynge sig til håbet om, at "the tide will change".

Den britiske landsorganisations (TUC's) generalsekretær, John Monks, klynge sig på tilsvarende måde til håbet om politisk understøtning i sin tale på IIRA's kongres. TUC har stillet forslag om et nyt forhandlingssystem, der kombinerer det aftalebaserede med lovgivningsmæssig understøtning. Fundamentet skal fortsat være, at forholdene på arbejdsmarkedet skal reguleres via kollektive overenskomster. Men hvis arbejdsgiverne ikke vil spille konstruktivt med, så må de tvinges til at anerkende en eller anden form for repræsentative organer på virksomhederne. Systemet skal sikre fagforeningerne eksternt en klar rolle i forhold til virksomhederne og en stærk dialog mellem parterne også på det nationale niveau med det politiske system inddraget.

Forudsætningen for at få gennemført dette system og dermed reddet den britiske fagbevægelse fra noget nær den totale kollaps er et regeringsskifte, der bringer arbejderpartiet tilbage til magten. Samtidig så John Monks også EU og udviklingen af den sociale dimension som en mulig politisk understøtning af de britiske fagforeninger. Selv om U.K. er holdt uden for området, så er de transnationale selskaber, der inddrages i beslutningerne om dannelse af europæiske virksomhedsråd, ikke undtaget, og i øvrigt vil en ny regering også sørge for, at U.K. bliver en integreret del af det europæiske samarbejde på det arbejdsmarkedspolitiske område.²⁰

Når ledelserne i de etablerede faglige organisationer forsøger at sikre en formel institutionalisering af de nye medinddragelsesformer ved at knytte dem til det traditionelle kollektive aftalesystem, er det ikke alene for at sikre egne velerhvervede rettigheder. Det er også udtryk for en erfaring i fagbevægelsens historie, at der er behov for formelle institutioner, der kan beskytte ansatte mod overgreb, når de er aktive i forsøg på at forbedre deres egne og kollegernes løn- og arbejdsforhold. Og selv om de nye relationer mellem lederne og de ansatte i virksomhederne er konsensusprægede, er det tvivlsomt, om alle konflikter hermed er overstået. Derfor kan den gamle erfaring komme til at vise sin rigtighed igen. Sker der ikke en aftalemæssig og/eller lovgivningsmæssig forankring af de nye uformelle og direkte former for deltagelse, vil arbejdsgiverne have for let ved at fjerne dem igen, hvis det på et tidspunkt skulle passe ind i deres interesser.

²⁰ Det er ved en sammenligning af USA og U.K. interessant, at den britiske fagbevægelse, der traditionelt har fungeret i et stærkt aftalebaseret forhandlings-system og har modsat sig enhver form for lovgivning, nu går ind for gennemførelsen af en lovgivningsmæssig understøtning. Oprindeligt var den amerikanske fagbevægelse trods sin ligeledes stærke aftaleorientering derimod tilhænger af supplerende lovgivning. Årsagen til denne forskel ved systemernes etablering er i følge Gould, at den amerikanske fagbevægelse opnåede politisk magt, før den opnåede industriel magt, og derfor så den lovgivning som en genvej til at opnå faglige positioner. Den britiske fagbevægelse fik derimod industriel magt før politisk magt og bekæmpede derfor forsøg på supplerende lovgivning. (Gould 1993, s. 1-2).

Dette ræsonnement bygger på den almindelige sociologiske grundantagelse, at det er nødvendigt med en *institutionel basis til sikring af individuelle rettigheder*. Uden en sådan form for institutionalisering (i form af partier, fagforeninger mv. og regelsikrede forhandlingssystemer) kan individuelt opnåede rettigheder næppe garanteres.²¹

Det er med det ovenstående fremgået, at vi går ud fra den antagelse, at de nye arbejdsmarkedsforholds stærke samarbejdspræg *ikke* betyder, at *konflikterne* mellem parterne er *forsvundet*. Der er stadig interesseforskelle, og et af de væsentlige områder for sammenstød om disse interesser bliver diskussioner om, hvilket omfang de nye samarbejdsformer i virksomhederne skal have. Vil de føre til en mere omfattende *udfordring af ledelsesretten*, eller vil de have mere rådgivende karakter?

Formentlig vil arbejdsgiverne her, som fremhævet af Berndt Keller, acceptere en relativt vidtgående delegation af autonomi, når det drejer sig om spørgsmål vedrørende den direkte arbejdsproces og det daglige arbejde, dvs. "on-line"-inddragelse. Men de vil formentlig kun acceptere en mindre vidtgående deltagelse, når det drejer sig om virksomhedernes strategiske beslutninger, fx om investeringer og valg af teknologi, dvs. en "off-line"-inddragelse, der måske udelukkende kommer til at bestå i at tage de ansatte med på råd. (Keller 1995, s. 37).

Det sidste er måske en for negativ konklusion, fx set i forhold til de mest avancerede amerikanske virksomheder, men omfanget af indflydelsen vil utvivlsomt i høj grad blive et nyt kampfelt i forholdet mellem arbejdsgiverne, lønmodtagerne og deres organisationer.

Som slutord skal vi vende tilbage til det tema, der blev taget op indledningsvis i denne artikel: spørgsmålet om tendensen til øget segmentering eller dualisering mellem vindere og tabere, mellem nøglegrupper og marginaliserede arbejdere. Selv om fagforeningerne vinder slaget om insiderne og fastholder deres position i reguleringen af arbejdsmarkedet, hvad vil de så stille op med den stadig større gruppe af tabere, som måske vil blive resultatet af den økonomiske udvikling. Kan fagbevægelsen under en sådan polarisering med stigende ulighed overhovedet holde sammen? Vil insiderne være med til at kæmpe for outsidernes vilkår, eller vil de hytte deres eget skind?

²¹ Synspunktet blev fremhævet af Nelson Lichtenstein i et oplæg på den tidligere nævnte "pre-congress session" i det amerikanske arbejdsministerium. Det er måske en banal, men ikke desto mindre rigtig konstatering. Den kan ses i sammenhæng med vores antagelse om, at lønmodtagerne vil sikre fagforeningernes (eller tilsvarende organisationers) overlevelse, så længe de oplever, at de mest effektivt kan få varetaget deres *individuelle interesser* gennem *kollektiv repræsentation*. Hvis de oplever, at de individuelt kan opnå gode resultater, vil de være mindre tilbøjelige til at interessere sig for faglig organisering. Men hvis disse individuelle resultater ikke kan opretholdes med individuelle midler, vil lønmodtagerne søge institutionaliserede løsninger. Som Jean Monnet har formuleret det: "Intet kan lade sig gøre uden mennesker, men intet er varigt uden institutioner." (Monnet 1976, s. 212).

Litteratur

Albertyn, Chris og Rycroft, Alan. 1995. Multi-Union Collective Bargaining Structures in South Africa - Case Studies. I Kochan et al. 1995, s. 39, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Amadiou, Jean-Francois. 1995. Industrial Relations: Is France a Special Case? I Kochan et al. 1995, s. 39, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Apparicio-Valdez, Luis. 1995. Employment and Competitiveness: The Peruvian Experience. I Kochan et al. 1995, 52, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Batt, Rosemary og Appelbaum, Eileen. 1995. Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcomes, and if so, who Benefits? I Kochan et al. 1995, s. 40, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Beaumont, Philip og Harris, R.I.D. 1995. Good Industrial Relations, Joint Problem Solving and HRM: Issues and Implications. I Kochan et al. 1995, 62, samt i *Relations Industrielles/Industrial Relations*. (Forthcoming).

Boyer, Robert. 1995. Wage Austerity and/or an Educational Push: The French Dilemma. I Kochan et al. 1995, 52-53, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Brunetta, Renato, og Tronti, Leonello. 1995. Italy: The Social Consequences of Economic and Monetary Union. I Kochan et al. 1995, 53-54, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Clegg, Hugh A. 1976. *Trade Unionism under Collective Bargaining: A Theory Based on Comparisons of Six Countries*. Oxford: Blackwell.

Cutcher-Gershenfeld, Joel, Power, Donald og McCabe-Power, Maureen. 1995. Global Implications of Recent Innovations in U.S. Collective Bargaining. I Kochan et al. 1995, 63, samt i *Relations Industrielles/Industrial Relations*. (Forthcoming).

Daily Labor Report 105, 1.6.95, 107, 5.6.1995. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, INC.

Due, Jesper og Madsen, Jørgen Steen. 1988. *Når der slås søm i. Overenskomstforhandlinger og organisationskultur*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper, Madsen, Jørgen Steen og Jensen, Carsten Strøby. 1992. Fremtidens arbejdsmarked. *Samfundsøkonomen*, 1992/7, 5-15.

Due, Jesper, Madsen, Jørgen Steen og Jensen, Carsten Strøby. 1993. *Den danske Model. En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper, Madsen, Jørgen Steen og Lubanski, Nikolaj. 1995a. *Coalitions and Collective Bargaining - the Fifth Sub-Process?*. Artikel til IIRA's 10. verdenskonferens, Washington, D.C., maj-juni 1995. København: FAOS, Sociologisk Institut.

Due, Jesper, Madsen, Jørgen Steen og Vistisen, Henrik. 1995b. *The Impact of Inherent Features and Modernization Strategies on Industrial Relations in Denmark's Public and Private Sectors*. Artikel til IIRA's 10. verdenskongres, Washington, D.C., maj-juni 1995. København: FAOS, Sociologisk Institut.

Dunlop Commission's Fact-Finding Report. 1994. Washington, D.C., 2.6. 1994.

Dunlop Commission's Report and Recommendations. 1995. Washington, D.C., 9.1. 1995.

Estreicher, Samuel. 1995. The Dunlop Report and the Future of Labor Law Reform. *Daily Labor Report*, 107, 5.6.1995, Washington, D.C., E10-17.

Fernie, Sue og Metcalf, David. 1995. Participation, Remuneration, Representation and Workplace Performance: The British Evidence. I Kochan et al. 1995, s. 40, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Freeman, Richard B. 1993. Labor Market Institutions and Policies: Help or Hindrance to Economic Development. *World Bank Economic Review*. Proceedings.

Freeman, Richard B. 1995. The Challenge to Government Policy: Promotion Competitive Advantage with Full Employment and High Labor Standards. I Kochan et al. 1995, 44-51, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Gould IV, William B. 1993. *A Primer on American Labor Law*. Third Edition. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Gould IV, William B. 1994. *Agenda for Reform. The Future of Employment Relationships and the Law*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Gould IV, William M. 1995. Cooperation or Conflict: Problems and Potential in the National Labor Relations Act. *Daily Labor Report*, 105, 1.6.1995, Washington, D.C., E1-6.

Gregory, R.J. 1995. Wages and Job Creation in Australie and th U.S. I Kochan et al. 1995, 54, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Gunderson, Morley, og Riddell, W. Craig. 1995. Jobs, Labor Standards and Promoting Competitive Advance: Canada's Policy Challenge. I Kochan et al. 1995, 54-55, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Gunderson, Morley, Sack, Jeffrey, McCartney, James, Wakely, David og Eaton, Jonathan. 1995. Employee Buyouts in Canada: A Blending of Cultures. I Kochan et al. 1995, s. 41, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Houseman, Susan N. 1995. Job Growth and the Quality of -jobs in the U.S. Economy. I Kochan et al. 1995, 55, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Jensen, Mogens. 1995. "Norma Rae kæmper stadig". *LO-Bladet*, Vol. 91, 29, 18.7.1995.

Keller, Berndt K. 1995. Emerging Models of Worker Participation and Representation. I Kochan et al. 1995, 32-38, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Kochan, Thomas A. et.al. 1995. Presidential Address, Rapporteur's Reports and Invited Paper Abstracts. *Proceedings of the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association*. May 31 - June 4, 1995, Washington, D.C. Madison, Wisconsin: IRRA.

Lee, Joseph S., og Park, Young-bum. 1995. Employment, Labor Standards and Economic Development in Taiwan and Korea. I Kochan et al. 1995, 55-56, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Mankidy, Jacob. 1995. Changing Perspectives of Worker Participation in India with Particular Reference to the Banking Sector. I Kochan et al. 1995, s. 41, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Marsden, David. Regulation vs. Deregulation: Which route for Europe's Labor Markets? I Kochan et al. 1995, 56, samt i *Labour*. (Forthcoming).

McLean, Greg. 1995. Reform - Unions' Future. I Kochan et al. 1995, s. 42, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Monnet, Jean. 1976. *Mit liv*. København: Forum.

Piore, Michael. 1995. *Beyond Individualism*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Rama, Martin. 1995. Do Labor Market Policies and Institutions Matters? The Adjustment Experience in Latin America and the Caribbean. I Kochan et al. 1995, 56, samt i *Labour*. (Forthcoming).

Rebitzer, James B. og Tsuru, Tsuyoshi. 1995. The Limits of Enterprise Unionism: Prospects for Continuing Union Decline in Japan. I Kochan et al. 1995, s. 42, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Reich, Robert B. 1991. *The Work of Nations. Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism*. New York: Alfred A. Knopf.

Sadowski, Dieter, Backes-Gellner, Uschi og Frick, Bernd. 1995. Works Councils: Barriers or Boosts for the Future Competitiveness of German Firms? I Kochan et al. 1995, s. 43, samt i *The British Journal of Industrial Relations*. (Forthcoming).

Sexton, Jean. 1995. New Models of Negotiations, Dispute Resolution, and Joint Problem Solving. I Kochan et al. 1995, 57-61, samt i *Relations Industrielles/Industrial Relations*. (Forthcoming).

Szekely, Peter. 1995. Nyt liv til fagbevægelsen i USA. *Berlingske Tidende*, 7.9. 1995.

Walton, Richard E., Cutcher-Gershenfeld, Joel E. og McKersie, Robert B. 1994. *Strategic Negotiations - A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.