

056

Medarbejderindflydelse mellem decentralisering og globalisering

Et notat om tillidsvalgte og indflydelse på virksomheden

Søren Kaj Andersen

Marts 2005

Employment Relations
Research Centre
Department of Sociology
University of Copenhagen

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds - og
Organisationsstudier
Sociologisk Institut
Københavns Universitet

Øster Farimagsgade 5
P.O. Box 2099
DK – 1014 Copenhagen K
Tel: +45 35323299
Fax: +45 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

Forord

FAOS har som del af forskningsprogrammet *Internationalisering, multiniveau-regulering og den danske model* igangsat tre projekter, der alle beskriver og analyserer aspekter af ledelse og medbestemmelse i en internationaliseret verden (satsningsområde C). Formålet med dette forskningsnotat er at få overblik over og sammenfatte tendenser i de seneste ti års analyser af medarbejderindflydelse på virksomheder i Danmark. Her er således tale om et studie af eksisterende rapporter, undersøgelser, mv., der skal ses som et led i udviklingen af projekterne indenfor satsningsområdet.

Forskningsnotatet er en omarbejdet version af en analyse udarbejdet for HK, som indgår i rapporten *HK som politisk organisation*, fra april 2004, redigeret af Ove K. Pedersen. Tak til Ove K. Pedersen samt tak til mine kollegaer på FAOS, Jørgen Steen Madsen, Jesper Due og Steen E. Navrbjerg for kommentarer og gode ideer på flere forskellige stadier i tilblivelsen af dette notat.

Indhold

Indledning	4
Virksomhedsniveauets øgede tyngde i aftalesystemet	5
Indflydelseskanaler på virksomheden	9
Principielle kanaler for indflydelse	9
Formelle kanaler for indflydelse	10
Uformelle kanaler for indflydelse	11
Medarbejderindflydelse – tendenser	12
Medarbejderindflydelse og forhandlinger på virksomheden	12
Medarbejderindflydelse i multinationale koncerner	14
Medarbejderindflydelse som uformel indflydelse	17
Medarbejderindflydelse – strategier og positioner i virksomheden	18
Spørgsmål og perspektiver	22
Anvendt litteratur	25

Indledning

En nøgleperson for medarbejderindflydelsen på virksomheden er den tillidsvalgte. At er der sket noget med den tillidsvalgtes rolle, fremgår umiddelbart af de karakteristika, som står centralt i en række analyser fra de senere år: "Fra kontrollant til proceskonsulent"¹, den tillidsvalgte er blevet "samfundsrepræsentant"² - afgørende er sikringen af kollegaernes vilkår på virksomheden, men tæt knyttet hertil er sikringen af virksomhedens eksistens, som atter er forbundet til udviklingen i lokalområdet i det hele taget. Medarbejderrepræsentanten er gået fra at være "lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet"³. Her er medarbejdervalgte og ledelsen fælles om at skulle træffe strategiske beslutninger om virksomhedens fremtid, hvis konsekvenser er både usikre og flertydige. Det er samtidig en udvikling, der også præger det offentlige arbejdsmarked, hvor den tillidsvalgte er blevet "skyggeleder"⁴. Den nye decentrale løndannelse i det offentlige har draget tillidsrepræsentanten langt ind på det område, der ellers traditionelt eksklusivt har været ledelsens. Samlet tegner der sig et billede af en forandret og udvidet mulighed for indflydelse for de tillidsvalgte på virksomhederne.

Udviklingen skal ses i sammenhæng med allehånde former for *decentraliseringsprocesser*, hvad angår koncernledelse, arbejdets organisering i enkeltvirksomheder, tilrettelæggelsen af serviceydelser og ikke mindst for handlingsstrukturen inden for de kollektive aftalesystemer. Dette har ændret i dynamikken mellem medarbejderrepræsentanter og ledelsen i virksomhederne. Det er også en udvikling, der fra de ansattes perspektiv afspejler en øget individualisering i krav og forventninger til den enkeltes samlede arbejdssituation – også herfra er der et udbredt ønske om en fleksibel - om ikke individuel - regulering af løn- og arbejdsvilkår.

Samtidig er det også tydeligt, at øget international konkurrence, køb, salg og fusioner, omstruktureringer og nye arbejdsorganiseringer præger mange virksomheders situation. Kort sagt er det *globaliseringen*, som i stigende omfang får betydning for relationerne mellem medarbejdere og ledelse.

Formålet med denne analyse er at beskrive og vurdere betingelserne for og udviklingen i medarbejderindflydelsen i private virksomheder. Medarbejderindflydelse omfatter i dette notat de tillidsvalgtes indflydelsesmuligheder – formelt og uformelt. Der er som udgangspunkt fokus på de formelle fora, hvor ansatte er repræsenteret. Det drejer sig om samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg, bestyrelsesrepræsentation og europæiske samarbejdsudvalg. Centralt i analysen står således tillidsrepræsentanter, men også andre tillidsvalgte i de nævnte udvalg og repræsentationer. Yderligere vil tendenser i den uformelle indflydelse blive inddraget.

¹ Navrbjerg m.fl. 2001.

² Kristensen 2003.

³ Christensen/Westenholt 1999a.

⁴ Madsen 2002.

I det følgende bliver de forskellige kanaler for medarbejderindflydelse på virksomheden gennemgået. Her skelnes mellem formelle og uformelle veje til indflydelse. Herefter bliver der sat fokus på særlige udviklingstræk, som har skabt krav og udfordringer til de tillidsvalgte og deres bestræbelser på at fastholde og udvikle indflydelsen på virksomheder. Dernæst sættes udviklingen i medarbejderindflydelse på virksomheden i et større perspektiv, ved at diskutere strategier og positioner på virksomheden i forhold til spørgsmålet om ledelsesretten. Baggrunden er, at udviklingen i forvaltningen af ledelsesretten er et kernespørgsmål i forhold til medarbejdernes mulige indflydelse på virksomheden. Først dog en række bemærkninger om den øgede betydning af forhandlinger på virksomheden.

Virksomhedsniveauets øgede tyngde i aftalesystemet

Det danske organisations- og aftalesystem har særligt siden slutningen af 1980'erne været præget af en udvikling, hvor forhandlinger om løn- og ansættelsesforhold i stigende grad er blevet lagt ud på virksomhedsniveau. Stadig er det de centralt fastsatte overenskomster, der danner rammen om de lokale forhandlinger, men niveauet i kontrollen over forhandlingerne blev skubbet fra hovedorganisationerne, LO og DA, til de store sektorsammenslutninger med Dansk Industri og CO-industri som det dominerende forhandlingsområde.

Det var arbejdsgiverne og her specielt industrien, der ønskede decentraliseringen. Hovedargumenterne var, at nye produktionsformer og nye arbejdsorganiseringer samt en *intensiveret international konkurrence* krævede lokal fleksibilitet i reguleringen af løn- og ansættelsesvilkår. Dertil kommer, at nok har det været arbejdsgiverne, som har presset på for at gennemføre decentraliseringerne, men flere fagforbund har bidraget til processen ud fra den opfattelse, at det på sigt vil være afgørende for de faglige organisationer, at der på virksomhedsniveau vil være mulighed for via forhandlinger at kunne forbedre løn- og ansættelsesvilkår.

Samlet har vi således i dag et organisations- og aftalesystem, hvor nogle få sektororganisationer indgår overordnede rammeaftaler med stigende mulighed for, at parterne på virksomhedsniveauet selv aftaler løn- og arbejdsvilkår inden for de angivne rammer. Denne centralisering af interessevaretagelsen, og decentralisering af de kollektive forhandlinger, er blevet karakteriseret som *centraliseret decentralisering*⁵. Her er på den ene side tale om, at aftaleret er flyttet fra det centrale forhandlingsniveau ud til lokale enheder - koncerner/virksomheder. Når der fx åbnes op for større arbejdstidsmæssig fleksibilitet inden for centralt fastsatte rammer, så kræver anvendelsen af denne fleksibilitet enighed mellem parterne lokalt, dvs. mellem ledelse og tillidsrepræsentanter - forhandlingskompetencen er decentraliseret. På den anden side indebærer den centraliserede decentralisering også en koordinering om ikke kontrol fra det centrale niveau.

⁵ Due m.fl. 1993.

Dels er der rammerne i de centrale aftaler, som man lokalt ikke kan overskride, dels skal lokale aftaler indberettes, og i et vist omfang godkendes, hvilket alt i alt sikrer de centrale organisationer en vis hierarkisk styring⁶.

Den koordinerende kontrol, der udgår fra centralt niveau, er dog blevet slækket på visse områder. Et eksempel er en forsøgsordning i industriens overenskomst fra 2004, der giver mulighed for at indgå lokale aftaler mellem ledelse og tillidsrepræsentant om variationer i arbejdstiden, som har karakter af rammeaftaler. Det betyder, at den konkrete planlægning af arbejdstiden aftales direkte med de enkelte medarbejdere eller grupper af medarbejdere. Sådanne aftaler behøver ingen central godkendelse.

Samlet set er spørgsmålet, om der er ved at udvikle sig nye dynamikker i aftalesystemet, som ændrer ved relationen mellem centrale og lokale forhandlere og derved også ved betingelserne for en central koordinering. De stadig mere udbyggede aftalerettigheder på lokalt niveau skaber en *bottom-up* effekt på det samlede aftalesystem. Vi ved fx, at cirka 2/3 af de samlede omkostningsstigninger på det private arbejdsmarked forhandles på plads på virksomhederne. Dette kan vende hierarkiet på hovedet, men kan også føre til en opløsning af sammenhængen mellem de forskellige forhandlingsniveauer. Konsekvensen kan blive en mere horisontal ad hoc-præget styring - fx ved at det marked, hvor den enkelte virksomhed/koncern opererer, kommer til at præge reguleringen meget direkte, eller ved at virksomhedsledere og medarbejderrepræsentanter inden for regioner, eventuelt hen over grænser, forsøger at koordinere udviklingen - en form for netværksstyring. Selvsagt får forhandlingsrelationen på virksomheden afgørende betydning i dette udviklingsscenario, og det er samtidigt kendtegenende, at det koordinerende eller styrende center trænges i baggrunden og taber indflydelse. Scenariet karakteriserer en udvikling hen imod en *multiniveauregulering*, idet mange ikke nødvendigvis sammenhængende forhandlingsniveauer er sat i spil⁷.

Denne udvikling på det danske arbejdsmarked er ikke unik i en europæisk sammenhæng. Tilblivelsen af omfattende sektoraftaler, som åbner forskellige muligheder for decentrale forhandlinger blev op gennem 1990'erne "a major tendency" i de vesteuropæiske lande⁸. Her var netop ikke tale om en deregulering af arbejdsmarkedsrelationerne, men om en "organiseret" eller "kontrolleret" uddelegering af aftalekompetence til virksomhedsniveauet⁹. Nyere studier peger i midlertidig på, at der trods en hierarkisk koordinering af lokale forhandlinger er en tendens til, at lokale aftaler medfører en "udhuling" af det substantielle indhold i sektoraftalerne, hvilket i stigende omfang understreger betydningen af forhandlingerne på virksomhedsniveauet og den tendentielle opløsning af det koordinerende centrum (sektorniveauet)¹⁰.

⁶ Madsen m.fl. 2001, Due og Madsen 2001, Due m.fl. 1993.

⁷ Andersen 2001, Madsen m.fl. 2001.

⁸ Ferner og Hyman 1998:xvi.

⁹ Traxler 1995.

¹⁰ Marginson og Sisson 2004, Marginson m.fl. 2003.

Drivkraften bag denne udvikling er, at vi i dag har *et langt mere omskifteligt og heterogent arbejdsmarked* end tidligere. Arbejdsstyrken er blevet mere heterogen. Den er blevet feminiseret som følge af den store andel af kvinder, der i dag er ude på arbejdsmarkedet. Heterogeniteten fremgår også af, at arbejdsmarkedet i et vist omfang er blevet multi-etnisk. Mere generelt består heterogeniteten i, at arbejdsmarkedet er blevet mere individualiseret. Den enkelte ansatte ønsker et interessant og udfordrende arbejde, som kan tilpasses egen livs- og familie situation. Når arbejdsgiverne har ønsket at decentralisere aftalesystemet, kan det ses som en konsekvens af, at også efterspørgselsiden har fået en heterogen karakter, idet øget international konkurrence kræver effektiv og fleksibel produktion. Dette afføder typisk en decentralisering af kompetencer samt pres for netop mere fleksible ansættelsesformer, lønsystemer m.m.. Set i relation til kvalifikationer er det ikke generelle, men specielle og ofte nye kvalifikationer, der efterspørges¹¹.

To eksempler på, hvordan multiniveauregulering trænger sig på i det danske aftalesystem, skal fremhæves her. Der er tale om to eksempler, hvor netop den hierarkiske styring, eller koordinering, af udviklingen er blevet stækket. For det første *globaliseringen og presset på omkostningsniveauet*. Den stadig mere intensiverede internationale konkurrence har medført, at spørgsmål om effektiviseringer og reduktion af omkostninger i stadig højere grad præger forhandlingsforløb på den enkelte virksomhed. I en vis forstand er forhandlingsspillet blevet vendt på hovedet: Hvor det traditionelt har været de ansatte, der kom til ledelsen med krav til fornyelsen af den kollektive aftale, er der tegn på, at det i de senere år i stigende grad ledelsen, der stiller krav til de ansatte. Det er ofte krav, der drejer sig om konkurrenceevne, tilpasning af produktionsforhold og fastholdelse af arbejdspladser. Det sidste skal også ses i relation til, at spørgsmålet om outsourcing af visse dele af aktiviteterne, eller den samlede produktion, kan være en reel mulighed for virksomheden. Det er i denne situation, at der opstår lokale aftaler, som afviger markant fra de overenskomster, der ellers dækker det pågældende område. Et godt nok ekstremt eksempel var de to aftaler, der blev indgået på Tulips slagteri i Ringsted i december 2004. Den første

¹¹ Set i det teoretisk-analytiske perspektiv har udviklingen sat spørgsmålstegn ved, om forskningen inden for *industrial relations*-traditionen reelt rammer og indeholder de centrale udviklingstræk og dynamikker i reguleringen af løn- og ansættelsesforhold. Kritikken mod den traditionelle *industrial relations*-forskning har været, at opmærksomheden i alt for høj grad har været rettet mod de formelle kollektive strukturer; dvs. de kollektive organiseringer på henholdsvis arbejdsgiver- og lønmodtagerside og de kollektive forhandlingssystemer. Argumentationen har været, at en række basale forandringer på arbejdsmarkedet har skabt en *de facto* decentralisering af regulering- og forhandlingsmønstre og dermed mindsket de kollektive institutioners betydning. Det relevante fokusfelt for analysen har med andre ord flyttet sig. Dette har skabt behovet for at introducere nye analytiske værktøjer, hvilket også har vist sig som et skift i terminologi – et skift fra *industrial relations* til *employment relations*. Målsætningen er eksplícit at inkludere virksomhedsniveauet i analysen, og placere selve ansættelsesforholdet (*employment relations*) som hovedbegreb. Hermed er der med andre ord, analytisk set, lagt afstand til begrebet om industrial relations, hvilket også samtidigt i forhold til genstandsfeltet uundgåeligt har som konsekvens, at organisationernes betydning nedtones (Andersen 2001, Locke m.fl. 1995, Lansbury 1996, Van Ruysseveldt m.fl. 1996).

lokale aftale mente Nærings- og Nydelsesmiddelforbundet, NNF, var i strid med overenskomsten. Dette førte til nye forhandlinger og en aftale, der betød, at de ansatte samlet set ville gå 14 procent ned i løn, men denne gang en aftale som NNF vurderede var i overensstemmelse med overenskomsten. Et særligt forsøgsprotokollat gav mulighed for denne markante afvigelse fra overenskomsten. Aftalen blev afvist af de ansatte, et faktum som givetvis skal ses i lyset af de sympatikonflikter, der opstod på andre slagterier i protest mod de to aftaler. Frygten var tydeligvis, at Ringsted-aftalerne kunne få en afsmittende horisontal effekt, som dermed også ville udhule den overordnede (vertikale) styring af rammeoverenskomsten på området.

Som nævnt er dette eksempel ekstremt, men det er ikke anderledes end at 14 procent af de lokale lønforhandlinger på industriområdet i 2004 endte med 0-løsninger, hvilket var en procentmæssig fordobling sammenlignet med det foregående år. Men dette skete samtidig med, at industriansatte samlet set fik en lønstigning på 3,8 procent i 2004¹². Tallene er et signal om, at lønregulering på flere niveauer betyder, at virksomheds- og branchespecifikke (horisontale processer) spiller ind og skaber større forskelle i lønudviklingen blandt industriansatte.

Det andet eksempel kan til dels betragtes som et delelement i forhold til omkostningsniveau og muligheder for at skabe fleksibilitet såvel for virksomhed som for ansatte. Det er spørgsmålet om *arbejdstidsfleksibilitet*:¹³ Arbejdsgiverne har presset på for at skabe muligheder for lokale arbejdstidsløsninger, men når de er blevet gennemført, så er det sandsynligvis også fordi, der er tale om en udbredt praksis, der er opstået nedefra. Medarbejderne og tillidsrepræsentanterne er i virksomhederne gået med til mere fleksible ordninger og har i ikke ubetydeligt omfang skabt nye uformelle regler i modstrid med de mere stive arbejdstidsbestemmelser i overenskomsterne. Det er sket gennem såkaldte skuffeaftaler, hvilket er dokumenteret i forskellige studier¹⁴. I LO's tillidsrepræsentantundersøgelse fra 1998 angiver 18 pct. af tillidsrepræsentanterne, at de har indgået skuffeaftaler, der bryder med overenskomstens bestemmelser - typisk om overarbejde og arbejdstid i øvrigt. Dansk Metalarbejderforbunds og SiDs tillidsrepræsentanter var topscorerne med henholdsvis 27 procent og 25 procent¹⁵. De senere års nye regler i industriens overenskomst for lokal arbejdstidstilletælgelse kan tolkes som en reaktion på dette forhold.

Det må understreges, at det endnu er et åbent spørgsmål, om den hierarkiske koordinering inden for det kollektive aftalesystem fremover vil blive svækket, eller om de centrale sektororganisationer med den nuværende kurs for udviklingen i aftalesystemet fastholder styringen af det substantielle indhold i de kollektive aftaler. Sagt på anden vis: det er uklart hvor grænserne for den centraliserede decentraliserings styreevner ligger, og om vi følgelig er på vej mod en multi-

¹² www.dk-arbejdsmarked.dk, uge 51, 2004.

¹³ Dette eksempel er en revideret version af et eksempel fra Madsen m.fl. 2001:28-30.

¹⁴ jf. Navrbjerg 1999, Strøby Jensen m.fl. 1998.

¹⁵ Strøby Jensen m.fl.1998.

niveauregulering af løn- og ansættelsesvilkår på det danske arbejdsmarked. Uanset hvad er det under alle omstændigheder tydeligt, at virksomhedsniveauet som forhandlingsniveau bliver stadig mere betydningsfuldt.

Indflydelseskanaler på virksomhedsniveau

Principielle kanaler for indflydelse

Den mulige medarbejderindflydelse på virksomheden kan som vist i skemaet nedenfor opdeles i fire principielle kanaler¹⁶. For det første *strejken*, hvor de ansatte via truslen om, eller gennemførelse af, arbejdsnedlæggelse kan øve indflydelse på ledelsesbeslutninger. For det andet udgør de *kollektive overenskomster* og det hertil knyttede fagretlige system en kanal. Det fremgår af hovedaftalerne, blandt andet på LO/DA-området, at arbejdsgiverne har ledelsesretten, men at de skal udøve den ”i overensstemmelse med de i de kollektive overenskomster indeholdte bestemmelser og i samarbejde med arbejdstagerne og deres tillidsrepræsentanter”¹⁷. Således sætter overenskomsten grænser for arbejdsgiverens ledelsesret og understreger inddragelsen af de ansatte og deres repræsentanter. For det tredje udgør *lovgivning* i form af specifikke love en principiel kanal for medarbejderindflydelse på virksomheden. For det fjerde indflydelseskanal omhandler ”*deltagelse i ledelsen*”. Denne kanal for indflydelse handler om tillidsvalgte og karakteren og omfanget af den indflydelse de kan opnå.

Kanaler for medarbejderindflydelse på virksomheden		
Type indflydelseskanal		
Principielle kanaler	Formelle kanaler	Uformelle kanaler
Strejken	Den lovligt varslede konflikt	Den overenskomststridige Konflikt
Kollektive overenskomster	Tillidsrepræsentant Samarbejdsudvalg	”Skyggeledelse”
Lovgivning	Sikkerhedsudvalg Medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter Europæiske samarbejdsudvalg	
Deltagelse i ledelsen	Konsultation og høring mv.	”Partnerskab”

¹⁶ Denne opdeling samt opdelingen i formelle kanaler nedenfor er delvist inspireret af Knudsen 2000.

¹⁷ Hovedaftalen mellem LO og DA. Aftale af 31. oktober 1973 med ændringer pr. 1. januar 1993.

Formelle kanaler for indflydelse

De fire principielle former for medarbejderindflydelse ligger til grund for forskellige formelle indflydelseskanaler på virksomheden – jf. skemaet ovenfor. I forbindelse med overenskomstforhandlingerne udgør den varslede konflikt den formelle vej til lovlig arbejdsnedlæggelse. *Tillidsrepræsentanten* har formelle beføjelser til at forhandle med ledelsen om en række emner og indgå aftaler – eventuelt med godkendelse fra det pågældende forbund. De senere års decentralisering har udvidet og uddybet viften af emner, som tillidsrepræsentanten kan forhandle med ledelsen. Spørgsmål om løn- og arbejdstidstilrettelæggelse er nogle spørgsmål i de decentrale forhandlinger.

Samarbejdsudvalgets (SU) overordnede opgave er at udvikle samarbejdet i virksomheden. I LO/DA's samarbejdsaftale hedder det, at målet er at forbedre virksomhedens konkurrencedygtighed og de ansattes arbejdstilfredshed¹⁸. Senere nævnes en række opgaver som SU skal inddrages i. Det drejer sig fx om principper for virksomhedens personalepolitik og uddannelse af medarbejderne. Endvidere skal samarbejdsudvalget behandle større omlægninger i arbejdets organisering samt inddrages i vurderingen af konsekvenser af indførelse af ny teknologi på virksomheden.

Arbejds miljøloven kræver, at alle virksomheder med 20 eller flere ansatte opretter et *sikkerhedsudvalg*. Her skal sikkerhedsrepræsentanter sammen med ledelsen sikre, at der til enhver tid er et sikkert og sundt arbejdsmiljø på virksomheden.

I 1974 blev lov om *medarbejderrepræsentation i selskabers bestyrelse* vedtaget. Loven giver hjemmel til, at 1/3 og altid to af bestyrelsesposterne i et selskab med 35 eller flere ansatte kan besættes med medarbejderrepræsentanter, hvis der er ønske om det blandt de ansatte og mindst halvdelen af medarbejderne stemmer for. Modsat samarbejdsudvalget - og i relation hertil tillidsmandinstitutionen - er medarbejderrepræsentation i bestyrelser således ikke baseret på aftaler mellem arbejdsmarkedets parter. Derfor spiller organisationerne på arbejdsmarkedet heller ingen formel rolle i forhold til de medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter. Således er også alle medarbejdere, uanset om de er fagligt organiserede eller ej, valgbare såvel som stemmeberettigede ved valg af bestyrelsesrepræsentanter. Det er især i større virksomheder, at der sidder medarbejdervalgte med i bestyrelsen. CO-industri vurderer, at 2/3 af de virksomheder, der har mindst 200 ansatte, har medarbejdervalgte i bestyrelsen¹⁹. Ser man på det samlede antal virksomheder, hvor det er muligt at vælge medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen, er det dog kun på omkring 20 procent af virksomhederne, man har udnyttet denne mulighed²⁰.

EU vedtog 1994 ved direktiv, at det skulle være muligt oprette *europæiske samarbejdsudvalg (ESU)* i virksomheder med mindst 1000 ansatte inden for EU

¹⁸ Samarbejdsaftale mellem LO og DA. Aftale af 9. juni 1986, samt tillægsaftale om ligebehandling af 1. maj 1999.

¹⁹ CO-industris hjemmeside: www.co-industri.dk.

²⁰ Rose og Kvist 2004.

og mindst 150 ansatte geografisk placeret i minimum to medlemslande. ESU giver mulighed for, at medarbejderrepræsentanter kan mødes på tværs af grænser med ret til at blive informeret og hørt om spørgsmål vedrørende koncernens økonomi og investeringer, beskæftigelse/afskedigelser, og omstruktureringer, fusioner mv. Direktivet blev implementeret ved lovgivning i Danmark i 1996, hvilket umiddelbart er udtryk for et brud med det forhold, at spørgsmål om medarbejders ret til høring, medindflydelse og medbestemmelse i øvrigt er baseret på kollektive aftaler i Danmark. Da spørgsmålet kom op, indledte LO og DA godt nok forhandlinger, men måtte opgive at nå frem til en aftale²¹.

Deltagelse i ledelsen handler, som nævnt ovenfor, om omfanget og karakteren af indflydelse de tillidsvalgte kan opnå. Her er tale om et *kontinuum af deltagelse*, der går fra, at ledelsen har pligt til at informere om dispositioner før eller under beslutningstagen, over forskellige former for konsultation og høring, hvor ledelsen skal lytte til de ansattes synspunkter og holdninger, eventuelt forhandle med de ansattes repræsentanter, men ikke nødvendigvis inddrage dem i beslutninger, til former for egentlig medbestemmelse, hvor der opstår partsstyret ledelse. Det er således en indflydelseskanal, der er tæt knyttet til de overenskomstsmæssige og lovgivningsmæssige rettigheder de tillidsvalgte har.

Uformelle kanaler for indflydelse

Ved siden af de formelle kanaler for indflydelse udfolder der sig forskellige uformelle. Her kan der være tale om, at ansatte tiltager sig indflydelse i forståelse med ledelsen, men det kan også ske på trods af ledelsen. Det kan ske skjult, idet medarbejdere etablerer domæner, hvor de søger at styre arbejdsopgaverne, eller det kan ske i en åbenlys konfrontation med ledelsen fx i den overenskomststridige arbejdsnedlæggelse. Et signal om betydningen af den samarbejdsorienterede uformelle indflydelse kom frem i Tillidsrepræsentantundersøgelsen fra 1998. 77 procent af de adspurgte tillidsrepræsentanter er enige i udsagnet, at den daglige kontakt til ledelsen giver mulighed for indflydelse – kun 8 procent er uenig i udsagnet²².

Det er tillidsrepræsentanternes, men også de øvrige medarbejderrepræsentanternes engagement i formelle samarbejdsstrukturer, der kan føre til, at de kommer til at optræde som ”skyggeleder”. Det er en rolle, der bliver yderligere understreget, hvis samarbejdet på virksomheden får karakter af et partnerskab. Det skal fremhæves her, at ofte vil der være glidende overgange mellem formelle og uformelle typer af indflydelse. På den enkelte virksomhed vil samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderrepræsentanterne typisk tage afsæt i de formelle udvalg, men over tid kan de uformelle kontakter blive afgørende for dybden af indflydelsen – dette vil blive taget op nedenfor.

²¹ Andersen 2003.

²² Strøby Jensen m.fl. 1998:73.

Medarbejderindflydelse – tendenser

Formålet med dette afsnit er at diskutere udvalgte tendenser, der i de senere år i særlig grad er blevet tydelige i undersøgelser om udviklingen i de tillidsvalgtes bestræbelser på at fastholde og udvikle indflydelsen på virksomhederne. Tre områder skal tages op: (1) forhandlinger på virksomheden; (2) multinationale virksomheder og de særlige vilkår de skaber; og (3) uformel indflydelse.

Medarbejderindflydelse og forhandlinger på virksomheden

Som kanal for indflydelse har de kollektive aftaler gennemgået en omsiggribende udvikling via decentraliseringen af aftalekompetence. Det har forandret betingelserne for udvikle den indflydelse, der kan opnås via de kollektive aftaler.

Men hvordan opleves decentraliseringen blandt de tillidsvalgte? Tillidsrepræsentantundersøgelsen fra 1998 viser, at særligt indenfor industri og håndværk samt indenfor bygge- og anlægsområdet har tillidsrepræsentanterne taget den decentrale forhandling af løn til sig. Henholdsvis 80 og 71 procent af de tillidsvalgte mener her, at løn overvejende skal forhandles decentralt. For de samlede LO-grupper er tallet 53 procent²³. Ud over løn gav et flertal af tillidsrepræsentanterne udtryk for, at overarbejde og efteruddannelse overvejende burde forhandles lokalt. En nyere undersøgelse blandt SiDs tillidsrepræsentanter viser stort set samme billede. Planlægning af overarbejde, uddannelse og forandringer i arbejdets tilrettelægge er de emner man i første række gerne vil forhandle lokalt²⁴.

Modsat var der i tillidsrepræsentantundersøgelsen fra 1998 et flertal for, at emner som barselsregler, tillidsrepræsentanternes vilkår, afskedigelsesregler, ferieregler, EU-direktiver og arbejdsmiljø overvejende burde forhandles centralt²⁵. Svarene er et signal om, at der er grænser for, hvad tillidsrepræsentanterne ønsker at forhandle lokalt. Det kan være, at byrden af den samlede forhandlingsdagorden forekommer stor, måske delvist uigennemskuelig, måske irrelevant.

Når flere spørgsmål faktisk forhandles lokalt, giver tillidsrepræsentanterne ikke overraskende udtryk for, at de oplever en øget indflydelse. Mere interessant er det, at oplevet decentralisering virker positivt ind på ønsket om en yderligere decentralisering af aftalespørgsmål²⁶. Man kan tolke det som et signal om, at på de arbejdspladser, hvor man er langt (måske længst) med udviklingen af lokale forhandlinger, dér vil de tillidsvalgte gerne gå endnu længere.

Fra arbejdsgiverside er det ofte blevet fremført, at decentraliseringen skal sikre, at den enkelte virksomhed kan tilpasse sin omkostningsudvikling, herunder løn- og ansættelsesvilkår, til den internationale konkurrence, som virksomheden er del af. Vi ved som nævnt, at størstedelen af den samlede omkostnings-

²³ Strøby Jensen m.fl. 1998:201.

²⁴ Scheuer 2003.

²⁵ Strøby Jensen m.fl. 1998:201-6.

²⁶ Scheuer 2003.

stigning i forbindelse med overenskomstfornyelsen bliver forhandlet på virksomhedsniveau - det er således et vist rum for denne tilpasning. Alligevel er der repræsentanter fra parterne på arbejdsmarkedet, som finder, at dette direkte link til den enkelte virksomheds situation på det internationale marked er overvurderet. Ofte har specielt de faglige repræsentanter svært ved at gennemskue virksomhedens samlede økonomiske situation og derfor også vanskeligt ved at vurdere, hvad der vil være rimelige krav til lønudvikling m.m. Det kan lede til en situation, hvor man i stedet skæver til de aftaler, der indgås på tilsvarende virksomheder i området og de signaler, der kommer fra de centrale organisationer²⁷.

Delvist i modsætning til dette kan det konstateres, at det "lokale rum" for tilpasninger af de kollektive aftaler, som de centralt aftale overenskomster giver, ikke altid bliver vurderet som tilstrækkeligt af de lokale parter. 18 procent af tillidsrepræsentanterne på det samlede LO-område angav i 1998, at de havde indgået "skuffeaftaler", der bryder med de centralt indgåede aftaler. Samme undersøgelse viste også, at skuffeaftalerne først og fremmest omhandlede overarbejde/afspadsering og arbejdstid. Det er hver fjerde hos bl.a. Dansk Metal og SiD, der havde indgået sådanne aftaler²⁸. Tallene må karakteriseres som høje og kan være udtryk for, at tillidsrepræsentanterne bliver presset af arbejdsgiverne lokalt, men det kan også være, at de anser det som formålstjenligt at gå ud over den gældende overenskomst og dermed de facto påtage sig et større ansvar for reguleringen af vilkårene på den enkelte virksomhed. I relation til sidstnævnte mulighed fremhæver Peer Hull Kristensen, at skuffeaftalerne giver "partnerskab" mellem tillidsrepræsentant og ledelse et "spillerum og ironisk nok en indre stabilitet, som eksisterer, netop fordi centrale arbejdsmarkedsorganisationer ikke har chancen for at gennemskue, hvad der sker."²⁹ Det er nu imidlertid ikke anderledes end, at de centrale parter i de seneste overenskomstforhandlinger har forsøgt at udvide rummet for de lokale arrangementer og dermed legitimere aftaler, som hidtil kun har ligget i skufferne³⁰. En sådan udvikling må samtidig tolkes som en bottom-up effekt i aftalesystemet, hvor de centrale organisationer justerer overenskomsterne, således at de uautoriserede aftaler kan bringes inden for rammerne af systemet.

Et særligt spørgsmål i forhold til forhandlinger på virksomhedsniveau omhandler strejken som indflydelseskanal. I dag er det et kernepunkt i aftalesystemet, at konfliktretten er knyttet til fornyelsen af overenskomsterne på sektorområderne. Konfliktretten er med andre ord fastholdt her på trods af, at forhandlingskompetencen i stigende omfang er blevet forskudt til virksomhedsniveauet. Alligevel er det ikke ualmindeligt, at arbejdsnedlæggelser, eller trusler herom, bliver benyttet i de lokale forhandlinger om løn- og ansættelsesvilkår. Konsekvensen har været relativt mange overenskomststridige arbejdsnedlæggelser på enkeltvirksomheder specielt inden for industrien i de senere år. Det er en udvik-

²⁷ Andersen m.fl. 2003.

²⁸ Strøby Jensen m.fl. 1998:80.

²⁹ Kristensen 2003:65.

³⁰ Due og Madsen 2004.

ling, som ikke mindst Dansk Industri har ønsket at dæmme op for, ved at stramme sanktionerne for overenskomststridige konflikter³¹. Blandt tillidsrepræsentanterne var der i 1998 56 procent, der var helt eller delvist enige i, at lønmodtagerne skulle have mulighed for at strejke, når der blev forhandlet overenskomster lokalt. Kun 14 procent var helt eller delvist uenige³². Disse tal kan tolkes som et udtryk for, at tillidsrepræsentanter oplever, at fraværet af strejkevåbnet stækker deres muligheder i magtspillet på virksomheden.

Medarbejderindflydelse i multinationale koncerner

Opkøb og fusion af virksomheder har vendt op og ned på ejerforhold, så det i dag nærmest ikke giver mening at tale om dansk erhvervsliv – opkøb af danske virksomheder, danske virksomheders opkøb, fusioner m.m. har ændret billedet. Samtidig er ejerforholdene i multinationale koncerner ofte komplekse – bag det umiddelbare ejerforhold kan der være sammensatte selskabskonstruktioner, som gør det vanskeligt at bestemme det ultimative ejerforhold. Væsentligt idenne sammenhæng er det, at der i den multinationale koncernstruktur opstår særlige udfordringer for de medarbejdervalgte repræsentanter med henblik på at sikre indflydelse på den enkelte virksomhed og i koncernen som sådan. Overordnet set skyldes det, dels at ejerforholdet skaber særlige vilkår for dialogen med ledelsen, dels at den enkelte virksomhed på en række områder kan blive præget af, at den indgår som en brik i et større internationalt koncernspil. Opnåede benchmarks på effektivitet, kvalitet, indtjening m.m. vil blive vurderet på tværs af landegrænser og vil ofte være afgørende for spørgsmål som omstruktureringer, investeringer, udflytning af produktion, eventuelle lukninger af afdelinger eller hele virksomheder.

Man kan spørge hvilke konsekvenser det har for relationerne mellem medarbejdere og ledelse, at ejerforholdet er blevet mere diffust. Det kan illustreres ved afstanden til det traditionelle familieejerskab, hvor den/de umiddelbare ejere havde deres daglige gang på virksomheden. I dag vil både medarbejdere og ledelse meget ofte være ”ansatte” og ledelsen (der måske består af udlændinge) kan repræsentere ganske komplekse og omskiftelige udenlandske såvel som indenlandske kapitalinteresser.

Spørgsmålet er, i hvilket omfang medarbejderrepræsentanter har mulighed for og evner at udfylde rollerne som mod- og medspillere til de forskellige ledelsesniveauer i multinationale koncerner. Ser man fx på spørgsmål i relation til opkøb og fusioner, så er der generelt ikke bestemmelser i overenskomsterne, der kan guide og lette arbejdet for de tillidsvalgte – det er påpeget inden for industriens område af Navrbjerg m.fl.³³. Samtidig er internationalisering, herunder virksomhedsovertagelser, et område, hvor tillidsrepræsentanterne har givet udtryk for et ønske om øget støtte i overenskomsterne³⁴. Vedrørende kollektive

³¹ Due og Madsen 2004.

³² Strøby Jensen m.fl. 1998:76.

³³ Navrbjerg m.fl. 2001:39.

³⁴ Navrbjerg m.fl. 2001:102.

forhandlinger inden for multinationale koncerner i det øvrige Europa, og her specielt Tyskland, har den såkaldte "concession bargaining"³⁵ været et kendt fænomen i en årrække³⁶. De ansatte har accepteret forringelser i løn- og ansættelsesvilkår mod en garanti om, at investeringer placeres hos dem og/eller lukninger/omstruktureringer placeres i andre dele af koncernen, det vil typisk sige i andre lande. Eksempler på denne type forhandlinger var frem til 2004 næsten ikke-eksisterende i Danmark. Men i løbet af 2004 blev der indgået aftaler, der indebar lønnedgang mod fastholdelse af jobs i bl.a. SAS, Junkers Industrier og Tulip (her blev aftalen som nævnt dog forkastet i sidste ende). Forskelle i den nationale regulering kan også være et motiv bag dispositioner i multinationale koncerner. Fx kan afskedigelser inden for koncernen blive gennemført i det land, hvor det er lettest/billigst at nedlægge arbejdspladserne. Dette udgør tilsyneladende en trussel mod danske arbejdspladser på grund af de relativt fleksible danske afskedigelsesregler. Yderligere tyder casestudier på, at nærhed til moderselskabet, og dermed koncernens topledelse, er vigtig for de tillidsvalgte mulighed for at gøre indflydelse gældende. Med andre ord er det tilsyneladende lettere at trænge igennem for danske medarbejderrepræsentanter, hvis moderselskaber er placeret i Danmark (overvejende danskejet), end hvis der er tale om et datterselskab inden for en multinational koncern (overvejende udenlandsk ejet). Samme logik gør sig gældende for medarbejderrepræsentanter i landene omkring Danmark. Det ser ud som om, det kniber med den faglige solidaritet hen over landegrænserne - man slås for arbejdspladserne i hjemlandet³⁷.

I en undersøgelse gennemført i efteråret 2002 påviste HK, at 75 procent af medlemmerne på det private arbejdsmarkedet, dvs. i HK/Privat og HK/Handel, er ansat i multinationale virksomheder. Det drejer sig om mere end 80.000 HK-medlemmer³⁸. Ser man tilbage på den såkaldte TRiHK-undersøgelse, gennemført i 1996, er det påfaldende, at kun tre tillidsrepræsentanter i HK angiver at have deltaget i internationalt arbejde (herunder arbejde i europæiske samarbejdsudvalg)³⁹. Dette har nok i et vist omfang forandret sig, men spørgsmålet er, i hvor høj grad de tillidsvalgte i dag orienterer sig mod og arbejder ud fra det faktum, at virksomhederne i vid udstrækning er internationale aktører?

Den formelle kanal, der i dag eksisterer for at organisere det internationale faglige arbejde på virksomhedsniveau, er de europæiske samarbejdsudvalg (ESU) - jf. skemaet ovenfor. Dansk fagbevægelse har gennemgående været skeptisk over for ESU. De relativt svage hørings- og informationsrettigheder, der ligger i lovgivningen, førte til, at man vurderede udvalgene som uden reel vægt. Yderligere anså man, og anser til dels stadig, at det er et problem, at også uorganiserede medarbejdere kan være del af arbejdet i ESU. Den generelle hold-

³⁵ Direkte oversat betyder *concession bargaining* 'indrømmelsesforhandling'.

³⁶ Ebbinghaus og Hassel 1999.

³⁷ Andersen m.fl. 2003.

³⁸ Notat fra HK's Politisk/økonomiske sekretariat, *Det multinationale HK*, 17. februar 2003.

³⁹ Bild m.fl. 1997:105. Samtlige HK's daværende 3445 tillidsrepræsentanter blev spurgt i denne undersøgelse - 2911 svarede, hvilket giver en svarprocent på 84,5. Jf. Bild m.fl. 1997:12.

ning er i dag mere positiv. Fagbevægelsen anerkender, at udvalgene kan få en positiv funktion⁴⁰. Samtidig har fagbevægelsen forhåbninger om, at den revision af direktivet, som EU-Kommissionen har lagt op til vil føre til en stramning af direktivet. Fx med mere præcise definitioner af informations- og høringsrettighederne, samt indførelsen af mulige sanktioner over for arbejdsgivere, der ikke efterlever direktivets bestemmelser.

En undersøgelse fra 1999 om ESU i Danmark viste, at fagbevægelsen umiddelbart er ganske tæt inde på ESU-arbejdet. Stort set alle ESU-repræsentanter, der deltog i undersøgelsen, var medlem af en fagforening - hele 86 procent opgav, at de var medlem af et LO-forbund. Samtidig viste det sig, at 75 procent af de danske ESU-medlemmer også var medlem af samarbejdsudvalget på deres arbejdsplads. Dette indikerer en tæt relation mellem det traditionelle SU-arbejde og ESU'erne. Trods dette angav hen ved en tredjedel af ESU-medlemmerne, at de indenfor det sidste år ikke havde haft nogen kontakt til deres kartel eller forbund vedrørende ESU-arbejdet. Hermed synes ESU-aktiviteterne til dels at fungere isoleret fra fagbevægelsen⁴¹. Dette må formodes at have forandret sig i dag, da der er taget en række initiativer fra de faglige organisationer side i de senere år. CO-industri har udbygget kontakten til ESU-repræsentanterne, og HK har siden denne undersøgelse opbygget sit netværk for ESU-repræsentanterne. En anden forklaring, der kan spille ind er, at koncernledelser har givet udtryk for, at de helst ser, at hverken den nationale eller den europæiske fagbevægelse blev indblandet i ESU-arbejdet – det skal holdes som et samarbejde mellem medarbejderrepræsentanter og ledelse⁴².

Hidtidige undersøgelser viser, at de faktiske resultater af aktiviteterne i ESU'erne er beskedne. Det tager tid at etablere samarbejdet i udvalgene – der er logistiske problemer, sprogproblemer m.m. Det er stadig uklart, i hvilket omfang ESU skal kunne forhandle og indgå aftaler. Og i bekræftende fald på hvilke områder? Det kan blive et skræmmescenarium for fagbevægelsen, hvis man i ESU indgår aftaler, som kommer tæt på overenskomstens kerneområder og dermed bevæger sig mod koncernaftaler, der kan underminere de centralt indgåede kollektive overenskomster.

Samlet udgør ESU i dag kun et spagt modspil til de markante forandringer, internationaliseringen har skabt i danske virksomheder. Medarbejderindflydelse truer hermed at blive marginal i det internationale spil på virksomhedsniveauet. Desuden er der risiko for, at de faglige organisationer bliver hægtet af udviklingen, idet de tillidsvalgte i koncernerne på tværs af grænser efterhånden får opbygget et samarbejde, som de nationale faglige organisationer delvist bliver lukket ude fra, delvist har svært ved at matche, da det organisatoriske apparat er bygget op omkring det nationale aftalesystem.

Yderligere er det også klart, at de multinationale virksomheder langt fra altid opfylder kriterierne for, at der kan oprettes ESU. Det skyldes ikke mindst den

⁴⁰ Andersen m.fl. 2003.

⁴¹ Knudsen og Sørensen 2000.

⁴² Andersen m.fl. 2003, Knudsen og Sørensen 2000.

danske erhvervsstruktur med en hel del mellemstore virksomheder, som trods størrelsen er multinationale. Det peger på et behov for at etablere tværnationalt koncernfagligt samarbejde ved siden af de muligheder, der ligger inden for ESU-lovgivningen.

Atter andre danske virksomheder er så store, at de opererer langt ud over Europas grænser. Det har aktualiseret spørgsmålet om at etablere ”globale samarbejdsudvalg” (*Global Works Councils*). I LEGO-koncernen blev der oprettet et ESU i 1995. Men da LEGO består af såvel produktions- og slagsenheder som forlystelsesparker, der er spredt over det meste af kloden, accepterede LEGO's ledelse, at ESU'et blev udvidet og forsat som et globalt samarbejdsudvalg. Aftalen om dette globale udvalg blev indgået i sommeren 2003⁴³.

Medarbejderindflydelse som uformel indflydelse

Spørgsmålet om uformel indflydelse bliver ofte adresseret i de senere års analyser af udviklingen i medarbejderrepræsentanters indflydelse og specielt tillidsrepræsentantrollen. Fx bliver der peget på, at tillidsrepræsentanten i mange situationer får rollen som ”uformel mellemlider”. Den tillidsvalgte er de ansattes talerør over for ledelsen, hvilket også indebærer, at den tillidsvalgte må vurdere og sortere i de klager, ønsker og krav kollegaerne fremkommer med. Samtidig fungerer tillidsrepræsentanten ofte som ledelsens kontakt til de ansatte og vil i den rolle viderebringe informationer, beslutninger mv. fra ledelsen. Yderligere er det ikke bare i spillet mellem ansatte og ledelse, at tillidsrepræsentanten har en nøglerolle. Det handler også om, at løse allehånde former for konflikter mellem ansatte og problemer enkelte ansatte måtte have⁴⁴. Rollen som uformel mellemlider bliver forstærket af, at værkførereren er forsvundet fra mange virksomheder i takt med, at nye og fladere former for arbejdsorganisering er blevet indført. Omvendt dér hvor mellemlideren stadig har en betydelig rolle på virksomheden, kan der opstå et modsætningsforhold til de medarbejdervalgte repræsentanter. De får via de formelle repræsentationer og de uformelle kontakter, der bliver opbygget i relation hertil, viden og indsigt, der kan betyde at mellemliderne føler sig klemte⁴⁵.

Betydningen af den uformelle indflydelse kommer også frem i forhold til repræsentation i selskabsbestyrelser. I Rose og Kvists undersøgelse fremhæves det, at omfanget af indflydelse er meget afhængig af de tillidsvalgtes evner til at skabe netværk med personer internt i virksomheden⁴⁶.

Vender vi blikket mod de multinationale virksomheder, argumenterer Kristensen (2003) - på linie med Navrbjerg m.fl. (1998) - at tillidsrepræsentanten optræder som uformel mellemlider, men Kristensen går videre⁴⁷. Hvor der tra-

⁴³ Jørgensen 2004.

⁴⁴ Navrbjerg m.fl.1998:118-9, Navrbjerg m.fl. 2000:49.

⁴⁵ CO industri 1999:71.

⁴⁶ Rose og Kvist 2004.

⁴⁷ Peer Hull Kristensens bog består dels af, hvad Kristensen selv karakteriserer som et ’hypotetisk oplæg’, dels ti tillidsrepræsentanters svar og kommentarer i øvrigt til dette oplæg. Her er altså ikke tale om nogen form for repræsentativ undersøgelse, snarere et

ditionelt har været et formelt hierarki, der forbandt produktionen i bunden af virksomheden med ejerkredsen i toppen, er det i dag snarere typisk for den multinationale virksomhed, at der er et ”uklart terræn, hvor forskellige ledelseslag delvist spiller i et spil med ukendte og uklare regler, og hvor tillidsvalgte har kunnet eller er blevet nødt til at påtage sig en mængde nye ledelsesroller”⁴⁸. Flere faktorer gør sig gældende her. Kristensen fremhæver tillidsrepræsentantens helhedssyn på virksomheden. Ud over at sikre fair løn- og ansættelsesvilkår handler det om at sikre virksomheden og dermed arbejdspladser fremover. Her vil tillidsrepræsentanten også forsøge at trække på kontakter til (efter)uddannelsessystemet i lokalområdet, samt eventuelt lokalpolitiske kontakter - med henblik på at fastholde og udvikle den økonomiske aktivitet, og hermed arbejdspladser i området. En anden faktor er, at ledelser i datterselskaber inden for multinationale koncerner udskiftes. Opnår virksomheden positive måltal, fremmes den øverste ledelse opad i koncernen, går det skidt, går de andre veje. Ofte sidder den lokale topledelse kun få år, mens mere end 60 procent af tillidsrepræsentanterne har været ansat mere end 10 år i deres virksomhed samtidig med at knapt halvdelen har fungeret som tillidsrepræsentanter i mere end 5 år⁴⁹. På denne baggrund kan tillidsrepræsentanter for skiftende topledelse blive en vigtig alliancepartner, der netop repræsenterer kontinuitet og kendskab til virksomheden, ikke mindst i forhold til den daglige drift og gruppen af ansatte. Dette kan udvikle sig til et *partnerskab* mellem ledelsen/enkeltpersoner i ledelsen og tillidsrepræsentanten med risiko for, at tillidsrepræsentanten kan blive delvist isoleret fra arbejderkollektivet i øvrigt, samtidig med at partnerskabet med ledelsesrepræsentanter per definition har en ustabil og flygtig karakter⁵⁰. Samlet skaber dette scenario et billede af tillidsrepræsentanter, eventuelt også andre medarbejdervalgte, som kan komme i en position, hvor de får en endog meget vidtgående uformel indflydelse.

Medarbejderindflydelse - strategier og positioner i virksomheden

Spørgsmålet om ledelsesretten udgør en særlig udfordring. Baggrunden er, at udviklingen i forvaltningen af ledelsesretten er et kernespørgsmål i forhold til den medarbejders mulige indflydelse på virksomheden. Udviklingen i medarbejderindflydelse på virksomheden, også tematiseret som ”demokrati på arbejdspladsen”, kan ses som del af et udviklingsmønster, der har en cyklisk karakter. Ramsey (1983)⁵¹ fremhæver fra det sidste halve århundrede perioderne efter Anden Verdenskrig og tiden fra slutningen af 1960’erne og frem til slut-

debatterende indlæg, som tilsyneladende berører vigtige elementer i tillidsrepræsentanters virke inden for udvalgte multinationale koncerner.

⁴⁸ Kristensen 2003:75.

⁴⁹ Strøby Jensen m.fl. 1998:24.

⁵⁰ Kristensen 2003.

⁵¹ Her citeret fra Knudsen 2000.

ningen af 1970'erne, som to perioder, hvor er skete forandringer i demokratiet på arbejdspladsen. Fælles for de to perioder er, at eksisterende magt- og legitimitetsforhold i samfundet blev svækket, og forholdsvis offensive krav blev fremført af arbejderbevægelsen. Det udløste til et politisk ønske om reformer. I dansk sammenhæng er det bemærkelsesværdigt, at vi i de to perioder fik dels aftalen mellem DA og LO om samarbejdsudvalg (1947), dels loven om medarbejderrepræsentation i bestyrelser (1973)⁵². I relation hertil kan det også nævnes, at den daværende socialdemokratiske regering støttet af LO i 1972 stillede et forslag om medarbejderrepræsentation i bestyrelser, samtidig med et forslag om overskudsdeling. Som bekendt blev forslaget om overskudsdeling afvist af både arbejdsgiverorganisationer og de borgerlige partier i Folketinget. Forslaget kom af samme grund aldrig videre⁵³.

I gennemgangen af overenskomsterne på industriens område op gennem det 20. århundrede hæfter Navrbjerg m.fl. sig ved, at overenskomsterne ændrede karakter i 1960'erne såvel som i 1990'erne. Således blev tillidsrepræsentanterne i højere grad inddraget aktivt og processuelt i forandringstiltag. For den første periodes vedkommende er der en parallel til Ramsey's iagttagelse. Kendetegnene for 1960'erne foregik der en økonomisk og teknologisk fremgang, hvor ny, øget og mere rationel produktion efterhånden blev etableret. Det gav mulighed for betydelige reallønsstigninger, men det betød også en introduktion af tidsstudier og akkordarbejde – ofte via overenskomster og med en vigtig rolle til tillidsrepræsentanten. Dette gav muligheder for øget indflydelse – man var med til at forvalte et industrielt opsving. Prisen var et mere krævende arbejdsmiljø – den ansattes adfærd skulle effektiviseres med henblik på at udfylde funktioner i virksomhedens maskineri. Tilsvarende opstod der behov for at inddrage tillidsrepræsentanterne aktivt og processuelt i 1990'erne, men på en anden baggrund og med nye opgaver. Det er nu en internationaliseret økonomi, og dermed nye konkurrencekrav inden for en ny global arbejdsdeling. Ny teknologi – ikke mindst informationsteknologi - spiller også ind, og kravet bliver nye arbejdsorganiseringer med teams mv. samt medarbejdere, der er omstillingsparate og villige til at videre- og efteruddanne sig.

Det er umiddelbart ikke belæg for at hævde, at ”eksisterende magt- og legitimitetsforhold i samfundet blev svækket” i 1990'erne - jf. Ramsey. Snarere var 1990'erne perioden, som blev præget af Sovjetunionens sammenbrud, efterfulgt af en accelererende kapital, der nu for alvor blev global, og hvor politiske liberaliseringer af kapital og handelsstrømme fulgte med. Man kan nærmest tale om, at de eksisterende legitimitets- og magt forhold i den vestlige verden blev bekræftet og stabiliseret ved sovjetkommunismens fald. En tolkning af udviklingen i denne situation er, at det ikke var magt og legitimitet der forandrede sig, men udviklingen i sig selv, det vil sige kravet om stadige omstillinger og fleksibilitet i produktionen, som ikke kunne gennemføres uden en udbygget inddragelse af de ansatte. På denne måde var der ikke noget ydre pres fra det

⁵² Knudsen 2000:73.

⁵³ Due/Madsen 2003:kap. 4, Christensen/Westenholt 1999b:44-5.

omgivende samfund for yderligere indflydelse til ansatte. Det var et snævrere produktions- og konkurrenceorienteret krav, der nødvendiggjorde en dybere inddragelse af medarbejdere, da nye og mere komplekse krav til produktion og produktionsforhold også krævede et nyt engagement fra de ansatte og deres repræsentanter. Men har denne sidste bølge uddybet de ansattes indflydelse på virksomheden? Og videre: Har det givet de tillidsvalgte større indflydelse på ledelsesspørgsmål? Følger man den ovenstående tolkning af udviklingen, bliver konklusionen, at i og for sig uden at det har været et mål i sig selv, er der sket en udbygning af de ansattes indflydelse: Fra tilrettelæggelse af opgaver ”på gulvet” til i sidste ende strategiske beslutninger i bestyrelsen, og det er dermed også en udvikling, hvor de ansatte tager et større ansvar for den samlede udvikling af virksomheden.

Vender man blikket mod overenskomsterne, bliver denne tolkning ikke umiddelbart bekræftet. Spørgsmål relateret til ledelsesretten bliver ofte adresseret i overenskomstforhandlingerne, men det er et område, hvor der er stor påpasselighed fra arbejdsgiverside, jf. bemærkningerne til samarbejdsaftalerne ovenfor. Et udtryk for begrænsninger i ledelsesretten er fx beskyttelsen af medarbejderrepræsentanter – et spørgsmål, der ofte er blevet taget op i overenskomstforhandlinger. Et andet eksempel er spørgsmålet om tilrettelæggelsen af arbejdstiden. Muligheden for lokale aftaler, når der er enighed mellem parterne på de pågældende virksomheder, fik arbejdsgiverne til at frygte en de facto begrænsning i ledelsesretten. Modsat var frygten på lønmodtagersiden, at den nye fleksibilitet kunne føre til et pres om overarbejde i perioder uden at den formelle indsigelsesret reelt ville være anvendelig – underforstået: Vil man være del af kernemedarbejderne på virksomheden, må man også tage en tørn, når det er nødvendigt!⁵⁴. Samlet set er der ikke sket markante ændringer i spørgsmål som relaterer sig til ledelsesretten i overenskomsterne.

Det er på den baggrund nødvendigt at spørge, om det overhovedet giver det korrekte billede af medarbejderindflydelsen, at tage afsæt i overenskomsterne og arbejdersgivers ret til at lede og fordele arbejdet. Ann Westenholtz har argumenteret for, at det ikke længere giver mening at betragte arbejdsmarkedet som et ”traditionelt arbejdsmarked, hvor arbejdere og arbejdsgivere henholdsvis køber og sælger arbejdskraft, og hvor arbejdsgiveren har retten til at lede og fordele arbejdet”⁵⁵. I stedet argumenterer Westenholtz for, at medarbejdernes deltagelse i ledelsen skal betragtes som en kompleks proces præget af tre forskellige spor: (1) et kollektivt forhandlingssystem; (2) et med-ledelsessystem, der tager sit afsæt i tiden efter Anden Verdenskrig med introduktionen af samarbejdsudvalg, men også omfatter de langt senere ankomne medarbejderrepræsentanter i selskabers bestyrelser; og (3) et system af midlertidige/spredte arbejdsfællesskaber, som endnu er i sin vorden i Danmark, men hvor medarbejdere er virtuelle, de ansatte zapper mellem forskellige jobs mv.

⁵⁴ Navrbjerg m.fl. 2001:50.

⁵⁵ Westenholtz 1999a:23.

Christensen og Westenholz koncentrerer deres analyser om medledelsessystemet og når frem til at karakterisere medarbejdervalgte som "en slags borgere i virksomhedssamfundet, hvor de spiller forskellige roller"⁵⁶. Tillidsrepræsentanterne betegnes som en slags "driftsaktører" i virksomheden, der først og fremmest er bindeled mellem medarbejdere og ledelse. Medarbejderrepræsentanter i bestyrelser bliver set som "strategiske virksomhedsaktører", da de i højere grad er involveret i overordnede spørgsmål vedrørende virksomhedens drift. I den kvantitative del af deres undersøgelser fremgår det, at medarbejdervalgte i bestyrelser primært har beskæftiget sig med emner som virksomhedens regnskaber og budget samt spørgsmål om omstruktureringer. Medlemmer af samarbejdsudvalg og tillidsrepræsentanter har i første række behandlet medarbejderforhold, det vil sige sager omkring ansættelses-, pensions-, sikkerhedsforhold og lignende. Det er dog samtidigt påfaldende, at både medlemmer af samarbejdsudvalget og tillidsrepræsentanter ofte har taget del i spørgsmål om virksomhedens økonomiske forhold samt omstruktureringer⁵⁷.

I en undersøgelse fra 2004 svarer 29 procent af de medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter i børsnoterede selskaber, at de har høj grad af indflydelse og 40 procent svarer, at de i nogen grad har indflydelse. Otte procent giver udtryk for at de slet ikke har nogen indflydelse. Det fremgår af undersøgelsen, at de tillidsvalgte først og fremmest mener, at de opnår indflydelse gennem at forholde sig aktivt og professionelt til de oplæg ledelsen kommer med. Således er det også sjældent, at de tillidsvalgte stiller forslag til bestyrelsen. Yderligere er det bemærkelsesværdigt, at det har positiv betydning for indflydelsen, hvis den medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentant samtidig er medlem af samarbejdsudvalget⁵⁸.

Det kvantitative billede af, hvordan tillidsrepræsentanterne vurderer deres muligheder for at tage del i ledelsesretten er sammensat. I 1998 var 41 procent af samtlige tillidsfolk på LO-området helt eller delvist enige i udsagnet, at arbejdet som tillidsrepræsentant giver ledelsesopgaver - 24 procent var helt eller delvist uenige og de resterende 34 procent var neutrale⁵⁹. Billedet er altså ikke entydigt. Groft sagt havde en tredjedel ingen mening om udsagnet, hvilket tyder på, at ledelsesopgaver ikke trænger sig på i deres daglige virke. Samtidig var der en fjerdedel på det samlede LO-område, der var uenige - de oplevede ikke, at de blev inddraget i ledelsesopgaver. Tallene tyder på, at deres situation adskiller sig fra den lille halvdel af gruppen, som oplevede, at de bliver inddraget i ledelsesopgaver.

Vedrørende muligheden for at påvirke den generelle udvikling på arbejdspladsen, gav 21 procent udtryk for, at de i høj grad eller meget høj grad har

⁵⁶ Christensen/Westenholz 1999a. Forfatterne gør opmærksom på, at deres datamateriale ikke er repræsentativt for det danske samfund. De beskriver tendenser inden for den gruppe virksomheder, de har undersøgt. Den kvantitative del af undersøgelsen består af telefoninterviews med 216 personer i 41 virksomheder (Westenholz 1999b).

⁵⁷ Westenholz 1999b:66-8.

⁵⁸ Rose og Kvist 2004.

⁵⁹ Strøby Jensen m.fl.1998:39.

mulighed for det - størstedelen, 45 procent, mente, at det i nogen grad er muligt. 34 procent vurderede, at de kun i ringe eller meget ringe grad har mulighed for at påvirke den generelle udvikling. Atter er gruppen delt - et mindretal, en femtedel, mener, at de har en betydelig indflydelse på den generelle udvikling, mens en tredjedel ikke har den oplevelse. Den største gruppe er mere tøvende. Da undersøgelsen på tilsvarende vis spurgte til de strategiske beslutninger på virksomheden, blev muligheden for indflydelse vurderet knapt så optimistisk. 14 procent vurderede, at de i meget høj eller høj grad har mulighed for at påvirke strategiske beslutninger. 32 procent mente, at det i nogen grad er muligt, mens 54 procent kun så mulighederne i meget ringe eller ringe grad⁶⁰. Også her fremstår en ikke ubetydelig gruppe, omkring en syvendedel, som en gruppe med en betydelig indflydelse på virksomheden, mens godt halvdelen så denne mulighed som nærmest fraværende. Tallene efterlader et indtryk af, at et mindretal af tillidsrepræsentanterne - men vel at mærke ikke en ubetydelig gruppe (måske en syvendedel, måske en femtedel af alle) - oplever at samarbejdet med ledelsen går langt, hvilket kan udlægges som, at de får en reel indflydelse på spørgsmål som traditionelt henhører under ledelsesretten.

Det er måske netop denne gruppe som Peer Hull Kristensen (2003) har ramt i sine interviews, hvor han ser tillidsrepræsentanterne udfylde en stadig mere omsiggribende nøglerolle. Ikke bare kan relationen mellem tillidsrepræsentant og ledelse udvikle sig til et partnerskab, det kan blive et samspil, hvor den tillidsvalgte bevæger sig ind i et "ledelsesmæssigt knudepunkt". Opgaverne spænder vidt her. På den ene side handler det om, at tillidsrepræsentanten har potentiale til at kunne håndtere alle former for sociale spil om magt, ambitioner, etablering af domæner m.m., der kan skabe uro på arbejdspladsen, samtidig med at han/hun har blik for sanering af dette uformelle system med henblik på driftsforbedringer. På den anden side indgår tillidsrepræsentanten ikke kun i en slags uformel lederrolle - tillidsrepræsentanten bliver så dybt involveret, at han/hun bidrager til "formgivningen af det formelle ledelsessystem og de ledelsesroller, det repræsenterer."⁶¹ Spørgsmålet er, om det scenarium, Kristensen beskriver, trods alt kun omfatter en beskeden gruppe, som tillidsrepræsentantundersøgelsen fra 1998 indikerer, eller om udviklingen siden da vitterlig har forandret tillidsrepræsentantrollen med betydelige konsekvenser for forvaltningen af ledelsesretten?

Det er nok værd at bide mærke i, at der i tillidsrepræsentantundersøgelsen var en ganske entydig holdning til spørgsmålet om, hvorvidt ledelsen fastholder sin ret til at lede og fordele arbejdet. Mere end 80 procent af tillidsrepræsentanterne er helt eller delvist enige i udsagnet - kun cirka 10 procent er helt eller delvist uenige. Det må ses som udtryk for, at det, i hvert fald på daværende tidspunkt, var en beskeden gruppe af samtlige tillidsrepræsentanter, der oplevede at samarbejdet på virksomheden - formelt eller uformelt - medfører, at ledelsen i sidste instans giver køb på ledelsesretten. Når der alligevel er en relativt

⁶⁰ Strøby Jensen m.fl.1998:61.

⁶¹ Kristensen 2003:74-92.

stor andel, der angiver, at de varetager ledelsesopgaver, kan det være udtryk for, at så længe ledelsen billiger de initiativer, der kommer, så er den ingen hindringer for indflydelsen. Men kommer tillidsrepræsentantens tiltag på tværs af ledelsens ønsker og forestillinger, så er der ingen tvivl om, hvor ledelsesretten ligger.

Spørgsmål og perspektiver

Afslutningsvis skal en række spørgsmål og perspektiver for udviklingen af medarbejderindflydelse ridses op. Her bliver taget afsæt i de fire principielle kanaler for indflydelse på virksomheden, hvorefter udviklingsperspektiver for medarbejderindflydelse tages op.

Samlet set tegner der sig ikke noget entydigt billede af, hvordan medarbejderes indflydelse på virksomhederne udvikler sig i disse år. Forskellige tendenser gør sig gældende. For det første peger udviklingen på en *uddybet indflydelse* på virksomhedsniveau. Der er en gruppe af virksomheder, hvor samarbejdet mellem ansatte, deres repræsentanter og ledelsen går endog meget langt. Den gensidige tillid er tydeligvis stor, ansvar og beslutningskompetencer er lagt ud til enkeltgrupper, fx teams, og medarbejderrepræsentanterne tager del i opgaver af ledelsesmæssig karakter. Set fra sådanne virksomheder lægger de kollektive overenskomster og lovgivning om bl.a. medarbejderrepræsentation i bestyrelser bunden for samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse. Med andre ord bliver overenskomsten og lovtjekterne kun hevet frem, hvis der af en eller anden grund er ved at opstå et problem og man lige skal sikre sig, hvor man står. På sådanne virksomheder er det uformelle samarbejde, eller partnerskabskulturen, stærk. Dette er også grundlaget for, at medarbejderne og deres repræsentanter kan få en betydelig indflydelse på den enkelte virksomhed.

For det andet er det i disse år et åbent spørgsmål, om udviklingen i medarbejderindflydelsen sker mere eller mindre *løstrevet fra de centrale organisationer*. Set i relation til overenskomstsyste­met er spørgsmålet, om den hierarkiske koordinering og kontrol, der ligger indenfor den centraliserede decentralisering af aftalesystemet, er ved at blive afløst af et aftalesystem, hvor styringen i højere grad er horisontal, og hvor der ikke er ét, men mange centre for regulering – et multiniveaureguleret aftalesystem. Paradoksalt nok giver dette mulighed for, at man netop på de virksomheder, hvor partsrelationerne er stærke, løsriver sig fra de centrale organisationers indflydelse. Det handler umiddelbart ikke om, at medarbejderrepræsentanterne ønsker at lægge afstand til de faglige organisationer – det kan sagtens være tværtimod. Men en stadig mere udbygget decentralisering af aftalesystemet kan skabe en dynamik, hvor aftale- og samarbejdsforhold på virksomheden får en stadig større autonomi i forhold til aftalesystemet som sådan. Netop det multiniveauregulerede system understreger denne autonomi, idet styringen fra toppen tendentielt afkobles. Her vil den horisontale koordinering/regulering af fx lønudviklingen eller andre ansættelsesvilkår ske

inden for enheder som den geografiske region, branchen (nationalt eller internationalt) eller koncernen (national eller multinational). Resultatet kan på paradoks vis blive, at nok er medarbejderindflydelsen blevet uddybet, men der er tale om en løsrevet indflydelse set i forhold til overenskomstsyste- met og de faglige organisationer.

Dette kan sættes i relation til Kristensen (2003), der argumenterer for, at de ”partnerskaber” han har identificeret mellem tillidsrepræsentanter og ledelse savner støtte i fagbevægelsen. De er eksperimentelle af karakter og fokuserer ikke bare på virksomheden, men også på lokalområdet og koncernfaglige relationer hen over grænserne. Dette er vanskeligt at understøtte for en fagbevægelse, der er hierarkisk opbygget, bl.a. for at kunne aggregere interesser med henblik på krav, forslag og forhandlinger i forhold til statsmagt og arbejdsgiverforeninger. Et sådan apparat er ikke umiddelbart gearret til at støtte og fremme eksperimenter på virksomhedsniveau og siden formidle erfaringerne horisontalt til andre tillidsvalgte og vertikalt opad i organisationssystemet med henblik på den overordnede politikudvikling⁶².

Som fremhævet ovenfor er udviklingen i medarbejderindflydelsen ikke entydig. Undersøgelserne om de tillidsvalgtes situation og arbejde viser, at nok er der virksomheder, hvor samarbejdet mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter går langt, men der findes også en betydelig gruppe af virksomheder, hvor de formelle regler for samarbejde og indflydelse er dominerende. Med andre ord fremstår den gensidige tillid alt andet lige som lav, og man kommer dermed ikke i nærheden af den partnerskabskultur for relationer mellem medarbejdere og ledelse, som er beskrevet ovenfor. Det betyder for det tredje, at der findes en større gruppe virksomheder, hvor medarbejderindflydelsen følger de formelle regler, men altså heller ikke går videre. Hertil kommer så, at der er virksomheder, hvor de formelle regler for medindflydelse ikke bliver udnyttet fuldt ud af de ansatte. Det er fx tilfældet, når det bliver anslået, at det kun er på 20 procent af de virksomheder, hvor det er muligt at vælge medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen, at de ansatte har udnyttet denne mulighed⁶³. Dette peger på en *manglende udnyttelse af de formelle muligheder for medarbejderindflydelse*. Et andet aspekt af den manglende udnyttelse af mulighederne er, at den stadig mere omsiggribende dagsorden for forhandling af overenskomstsspørgsmål på virksomheden stiller større krav til tillidsrepræsentanterne. Magter tillidsrepræsentanterne ikke at matche arbejdsgiversiden i forhandlingsspørgsmål, kan det også resultere i, at de eksisterende muligheder for indflydelse ikke bliver udnyttet.

I tillæg hertil er der en række strukturelle udviklingstræk på arbejdsmarkedet, som vanskeliggør den kollektive organisering af ansattes interesser. Et træk i udviklingen er, at erhvervsområder som IT, forretningsservice m.m. vokser. Her er generelt tale om områder, hvor ansatte hidtil kun i et begrænset omfang har organiseret sig kollektivt. Modsat falder antallet af ansatte på de industrio m-

⁶² Kristensen 2003:39-41.

⁶³ Rose og Kvist 2004.

råder, hvor den kollektive organisering traditionelt har stået stærkt. Et andet udviklingstræk er den stigende brug af vikarer og midlertidigt ansatte samt udbredelsen af enkeltmandsfirmaer, om det så end drejer sig om såkaldte "frie agenter", "arme-og-ben-firmaer", ansatte der leverer tjenesteydelser købt i andre (måske udenlandske) virksomheder, herunder også ansatte i (måske udenlandske) virksomheder, hvortil opgaver mere eller mindre permanent er outsourcet⁶⁴. Disse grupper kan ses som et delement i de "midlertidige/spredte arbejdsfællesskaber", som Westenholz ser som det såkaldte tredje spor i medarbejdernes og ledelsens gensidige roller i ledelsen af arbejdslivet⁶⁵. Spørgsmålet er, hvor udbredte sådanne arbejdsfællesskaber er blevet, eller er på vej til at blive, samt hvilke konsekvenser det vil have for udviklingen i medarbejderindflydelsen.

⁶⁴ Knudsen 2000.

⁶⁵ Westenholz 1999a.

Anvendt litteratur

Andersen, Søren Kaj (2003) ”Danmark: vejen mod en erga omnes model” i Søren Kaj Andersen (red.) *EU og det nordiske spil om lov og aftale*. Stockholm: SALTSA, The National Institute for Working Life.

Andersen, Søren Kaj, Malene Nordestgaard og Christina Colclough (2003) „Danmark: Metalindustriens forandring og den faglige europæisering“ i Paula Blomquist, Sofia Murhem (red.) *Fackliga strategier för att möta globalisering och regionalisering inom metallindustrin*. Stockholm: SALTSA, The National Institute for Working Life.

Andersen, Søren Kaj (2001) *Mellem politik og marked - interesseorganisation og lønregulering på de kommunale/regionale arbejdsmarkeder i EU*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bild, Tage, Charlotte Hansen, Henning Jørgensen, Morten Lassen og Morten Madsen (1997) *Mellem arbejdsplads og politik – tillidsrepræsentanter i HK*. København: HK/Danmark.

Christensen, Søren og Ann Westenholz (1999a) *Medarbejdervalgte i danske virksomheder – fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*. København: CBS/Handelshøjskolens Forlag.

Christensen, Søren og Ann Westenholz (1999b) „Medarbejdervalgte i bestyrelsen“ i *Medarbejdervalgte i danske virksomheder – fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*. København: CBS/Handelshøjskolens Forlag.

CO-industri (1999) *Tillidsrepræsentant rapport. Fra kulegravningsgruppen under CO's tillidsrepræsentantudvalg*. København: CO-industri.

Due, Jesper og Jørgen Steen Madsen (2004) *Notat om OK2004: Tendens til decentralisering forstærket i industrien*. København: FAOS.

Due, Jesper og Jørgen Steen Madsen (2003) *Fra magtkamp til konsensus – arbejdsmarkedspensionerne og den danske model*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper og Jørgen Steen Madsen (2001) *Fagbevægelsens struktur i det 20. århundrede. Forhandlingssystemet som problemløser og hindring for udvikling*. LO-dokumentation. Nr. 1/2001. København: LO.

Due, Jesper og Jørgen Steen Madsen (1996) *Forligsmagerne*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper, Jørgen Steen Madsen, Carsten Strøby Jensen og Lars Kjerulf Petersen (1994) *The Survival of the Danish Model. A Historical Sociological analysis of the Danish System of Collective Bargaining*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

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

- Ebbinghaus, Bernhard og Anke Hassel (1999) *Striking Deals: Concertation in the Reform of Continental European Welfare States*. MPIfG Discussion Paper 99/3. Köln: Max Plank Institute for the Study of Societies.
- Ferner, Anthony og Richard Hyman (1998) (red.) *Changing Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell.
- Jørgensen, C. (2004) "Building a Global Works Council at Lego" i *European Works Councils Bulletin*, nr. 54, ss. 4-7, November/December 2004. University of Warwick, England
- Kristensen, Peer Hull (2003) *Et grænseløst arbejde*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Knudsen, Herman (2000) "Demokrati på arbejdspladsen – hvorfra og hvordan?". *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2. årg., nr. 3, 2000.
- Knudsen, Herman og Ole Ravnholt Sørensen (2000) *Internationale lønmodtagere – erfaringer med europæiske samarbejdsudvalg*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Lansbury, R.D. (1996) "Perspectives of Industrial Relations in the Twenty-First Century" i *Proceedings Volume 4, IIRA, 3rd Asian regional Congress*, September 30 - October 4, 1996, Taipei, Taiwan.
- Locke, R., T. Kochan og M. Piore (1995) *Employment Relations in a Changing World Economy*. Cambridge, Massachusetts: London, England.
- Madsen, Jørgen Steen (2002) *Forhandlingsystemet – konflikt eller forlig. Ny Løn mellem individualisering og kollektiv aftaleret. Forskningsprojekt om Ny Løndannelse i amter og kommuner, delprojekt 2*. København: De (amts)kommunale arbejdsgivere og KTO.
- Madsen, Jørgen Steen og Steen E. Navrbjerg (2003) *Aftaleretten i en gråzone. Notat til det Kommunale Kartel*. Forskningsnotat nr. 40. København: FAOS, Sociologisk Institut.
- Madsen, Jørgen Steen, Søren Kaj Andersen og Jesper Due (2001) *Fra centraliseret decentralisering til multiniveauregulering. Danske arbejdsmarkedsrelationer mellem kontinuitet og forandring*. Invited paper, IIRA 6th European Congress, Oslo 25 – 29. juni 2001.
- Marginson, P. og K. Sisson (2004) *European integration and industrial relations – Multi-level governance in the making*. Hampshire/New York: Palgrave/Macmillan.
- Marginson, Poul, James Arrowsmith og Keith Sisson (2003) *Tipping the Balance? The Changing Relationship between Sector- and Company-Level Bargaining*. Invited paper til den 13. IIRA World Congress (Track IV), Berlin, 8-12 september, 2003.
- Navrbjerg, Steen E. (2003) *Hvad ved vi om tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår? Et arbejdspapir til Projekt Øget Lokal Kompetence*. Forskningsnotat nr. 39. Københavns Universitet, FAOS

Navrbjerg, Steen E., Malene Nordestgaard og Jesper Due (2001). *Fremtidens overenskomster i decentraliseringens tegn - en historisk analyse af udviklingen i industriens overenskomster i perioden 1902-2004 med særligt fokus på tillidsrepræsentantens rolle*. København: CO-industri.

Navrbjerg, Steen E., Hans-Henrik Grieger, Lene Askgaard Hyldtoft og Carsten Strøby Jensen (2000). *Nye roller og udfordringer for lokale ledelses- og medarbejderrepræsentanter i den (amts)kommunale sektor*. København: FAOS/Det Personalepolitiske Forum.

Navrbjerg, Steen E. (1999) *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering – et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisations- og samarbejdsforhold*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Navrbjerg, Steen E., Nikolaj Lubanski og Carsten Strøby Jensen (1998) *Tillidsrepræsentanten mellem arbejdsplads, fagforening og familie*. København: LO.

OECD (1999) *Employment Outlook 1999*. Paris: OECD.

Pedersen, Dorthe, Betina W. Rennison, Jørgen Steen Madsen og Flemming Ibsen (2002) *Løn mellem kollektiv og individ. Politik – Forhandling – Resultat. Forskningsprojekt om Ny Løndannelse i amter og kommuner*. København: De (amts)kommunale arbejdsgivere og KTO.

Pedersen, Dorthe (1997) *Forhandlet forvaltning – en ny institutionel orden for den statslige løn- og personalepolitik*. København: COS-rapport nr. 2/1998.

Pedersen, Dorthe (1993) *Offentlig løn - Projekt forhandlingsøkonomi*. København: Samfundslitteratur.

Ramsey, H. (1983) "Evolution or cycle? Worker Participation in the 1970s and 1980s", i C. Crouch, F. Heller (red.) *Organizational Democracy and Political Process*. London: John Wiley & Sons.

Rose, C. og H. K. Kvist (2004) *Medarbejdervalgte bestyrelsesrepræsentanter*. København: Handelshøjskolen.

Scheuer, S. (2003) *Decentralisering af forhandlingskompetencen - erfaringer og ønsker. Projekt lokal kompetence. En undersøgelse blandt SiD's tillidsrepræsentanter*. København: SiD.

Strøby Jensen, Carsten, Steen E. Navrbjerg, Nikolaj Lubanski, Jesper Due og Jørgen Steen Madsen (1998) *Tillidsrepræsentanten i tal*. København: LO.

Traxler, F. (1995) "Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized decentralisation as a map for industrial relations" i C. Crouch & F. Traxler *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Avebury: Aldershot.

Van Ruysseveldt, J og J. Visser (1996) (red.) *Industrial Relations in Europe - Traditions and Transitions*. London: SAGE.

Westenholz; Ann (1999a) „Medarbejderdeltagelse i ledelsen af arbejdslivet” i *Medarbejdervalgte i danske virksomheder – fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*. København: CBS/Handelshøjskolens Forlag.

Westenholz; Ann (1999b) „Medarbejdervalgte som virksomhedsaktører – erfaringer 41 virksomheder” i *Medarbejdervalgte i danske virksomheder – fra lønarbejder til borger i virksomhedssamfundet*. København: CBS/Handelshøjskolens Forlag.