

Demokrati på arbejdspladsen – hvorfra og hvorhen?

Denne artikel søger at give en oversigt over temaet demokrati på arbejdspladsen: dets begrundelse, former, udvikling og tilknytning til aktørinteresser på arbejdsmarkedet. Ud fra eksisterende forskning afdækkes udviklingspotentialer, og disse diskuteres i lyset af nogle nyere tendenser på arbejdsmarkedet: individualisering, større vægt på de menneskelige ressourcer, segmentering og globalisering.

Indledning

Denne artikel har til formål at give en helhedsorienteret præsentation af fænomenet demokrati på arbejdspladsen. Fremstillingen er baseret på egen og andres forskning inden for feltet samt på nogle mere normative forestillinger dels om det ønskelige i en demokratisering af arbejdslivet og dels om mulige politiske midler hertil.¹

Artiklen indledes med et forsøg på at perspektivere demokratiet på arbejdspladsen i forhold til det politiske demokrati og i forhold til lønarbejdet og relationen mellem arbejdsgiver og lønmodtager. Dernæst gives en oversigt over forskellige former for, eller elementer af, demokrati på arbejdspladsen samt et rids over den historiske udvikling. I forlængelse heraf præsenteres nogle hovedtræk i henholdsvis fagbevægelsens og arbejdsgiverorganisationernes politik på området.

I artiklens sidste del fokuseres på nogle aktuelle tendenser på arbejdsmarkedet samt på, hvordan disse interagerer med mulighederne for en udvikling af arbejdspladsde-

mokratiet. Specielt inddrages tendenser til individualisering, større vægt på de menneskelige ressourcer/ det udviklende arbejde, segmentering og globalisering i analysen. Afslutningsvis ses der på de politiske muligheder for en styrkelse af demokratiet i arbejdslivet.

Demokrati – i samfundet og på arbejde

I det politiske demokrati er det efterhånden alment accepteret, at alle voksne har stemmeret og dermed indflydelse på styret. Det står i modsætning til den oprindelige liberale doktrin om demokratiet (som formuleret af bl.a. John Locke i slutningen af 1600-tallet). Denne udtrykte, at kun individer, som er frie og uafhængige, er værdige til at deltage i styringen af samfundet. Med frie og uafhængige individer mentes personer, som i kraft af ejendomsbesiddelse var økonomisk uafhængige: De behøvede ikke at deponere deres 'vilje' hos andre, sådan som det var tilfældet med lønarbejdere, tyende

samt de kvinder, som via ægteskabet stod under en mands myndighed. Disse sidstnævnte kategorier blev anset for ufrie/umyndige, hvilket var den teoretiske begrundelse for, at de i det vestlige demokratis tidlige fase ikke havde del i stemmeretten (Macpherson 1972). Det politiske demokrati var således fra starten ikke folkets, men ejendomsbesiddernes styreform. Først med især arbejderbevægelsens og kvinders kamp i 1800-tallet og begyndelsen af 1900-tallet blev vejen banet for den lige og almindelige stemmeret.

Den spaltning mellem ejendom og 'afhængigt' arbejde, der var central for de tidlige doktriner om det politiske demokrati, er også fundamental for at forstå temaet demokrati på arbejdspladsen. Med kapitalismens udvikling blev ejendommen over produktionsmidlerne koncentreret hos en relativ lille del af befolkningen, mens omvendt en stor del af befolkningen blev 'frisat' til kun at kunne ernære sig ved at sælge deres arbejdskraft. Denne proces udspiller sig fortsat på globalt plan.

Under kapitalismen er det et sociologisk grundtræk, at ejendom og arbejde er adskilte enheder, men også at de genforenes på arbejdspladsen – omend i polære roller. *Ejendommen* er repræsenteret gennem en ledelse, som besidder retten til at bestemme, hvad og hvordan der skal produceres. *Arbejdet* udføres af personer, som gennem ansættelsen principielt har givet afkald på at bestemme over deres egen arbejdskraft. De er fremmedgjorte i Marx' forstand, fordi de arbejder for andre og ikke selv har herredømmet over arbejdet og dets produkter. Fremmedgørelse vil først og fremmest sige afhængighed af 'fremmede' andre, tab af selvstændighed og dermed tendentielt mangel på selvstændige udfoldelsesmuligheder i den store del af livet, som arbejdet udgør. Tilstanden er blevet beskrevet således af

Erich Fromm (Fromm 1969,195; oprindeligt 1941):

I dag har det store flertal af mennesker ikke blot ingen kontrol med det økonomiske maskineri som helhed, men de har meget ringe mulighed for at udvikle ægte initiativ og spontaneitet i forbindelse med deres eget arbejde. De er 'ansatte', og der ventes ikke andet af dem, end at de gør, hvad de får besked på at gøre.

På det socialpsykologiske plan er resultatet af fremmedgørelsen en tendens til dannelse af et instrumentelt forhold til arbejdet (Gouldner 1972,73-74; Goldthorpe et al 1968). Ikke selve arbejdet, ikke det man fremstiller, og ikke virksomheden, men derimod den løn, man får, og det forbrug, som lønnen kan omsættes i, bliver det vigtige ved arbejdet. I den danske undersøgelse af holdninger hos LO-medlemmer fandt man også, specielt hos den type, der benævntes 'velfærdsarbejderen', en sådan orientering til arbejdet (Bild et al 1993).

For arbejdsgeverne er den instrumentelle holdning til arbejdet ikke uproblematisk. Den indebærer en ligegyldighed og mangel på interesse, som måske nok er hensigtsmæssig i forhold til et job ved samlebåndet, men ikke i jobs, hvor der skal løses problemer, tænkes nyt, laves specialiserede produkter af høj kvalitet og gives en god service til kunderne. Derfor er skabelse af motivation, involvering, engagement og identifikation med arbejdet og virksomheden vigtige temaer i management-litteraturen. Her finder man opskrifter stilet til virksomhedsledelserne på, hvordan man kan søge at afbøde de socialpsykologiske effekter af mangelen på motivation og engagement i arbejdslivet (f.eks. Vroom & Jago 1988). Ord som demokrati og demokratisering ses dog stort set ikke i management-litteratu-

ren; formentlig fordi demokrati står i modsætning til en styreform, der baserer sig på ejendommen og arbejdsgivernes ledelsesret. I stedet fokuseres der på begreber som medarbejderinddragelse, involvering, 'empowerment' o.s.v.

Derimod har kravet om demokrati på arbejdspladsen været en del af arbejderbevægelsens svar på spaltningen mellem arbejde og ejendom. Kollektive forhandlinger og overenskomster udgør en begrænsning i arbejdsgivernes ledelsesret og kan siges at rumme elementer af demokrati. Derudover har f. eks. den danske arbejderbevægelse opereret med krav om såvel økonomisk demokrati som arbejdsplads- eller virksomhedsdemokrati. Senest blev ønsker og krav på dette felt diskuteret på LO's kongres i 1999.

Kravet om økonomisk demokrati kan ses som et forsøg på at ophæve adskillelsen mellem arbejde og ejendom på makroniveau. Idéen er, at ejendomsretten til virksomhederne efterhånden skal overgå til lønmodtagerstyrede fonde. En sådan kollektivisering af ejerforholdene vil imidlertid ikke nødvendigvis medføre, at lønmodtagerne på den enkelte arbejdsplads i højere grad kommer til selv at bestemme over deres arbejde. Derfor det yderligere, og parallelle, krav om arbejdspladsdemokrati, som indebærer, at de ansatte skal have demokratisk indflydelse på ledelsen af de enkelte virksomheder. Såvel dette krav som fagbevægelsens offensiv for 'udviklende arbejde', hvor den enkelte er tiltænkt en øget grad af indflydelse over den umiddelbare arbejdsituation, kan fortolkes som træk, der skal reducere fremmedgørelsen i arbejdet.

Former for arbejdspladsdemokrati

Over for virksomhedsledelser, der oprinde-

lig gjorde krav på en udelt ret til at lede og fordele arbejdet, har lønmodtagerne og deres organisationer vist, at der er forskellige veje til at opnå indflydelse og dermed reelt begrænse ledelsesretten. Fra fagbevægelsens start spillede *strejker* og andre kollektive aktioner en vigtig rolle. Ved at stå sammen om at nedlægge arbejdet (og forhindre andre i at udføre det) kunne arbejderne presse arbejdsgiverne til indrømmelser. Strejken er imidlertid en meget usikker indflydelseskanal; især under dårlige konjunkturer kan den føre til katastrofale nederlag. Fagbevægelsen satsede derfor allerede tidligt på at opnå en mere stabil indflydelse gennem forhandlinger og *kollektive overenskomster*. Strejken reduceres her stort set til at være en trussel, og kun undtagelsesvis en realitet, i forbindelse med indgåelse af overenskomster; når disse er indgået, er der tale om en retstilstand, som begge parter accepterer, og som i Danmark, Tyskland og en række andre lande er underbygget af en fredspligt.

Kollektive overenskomster udgør en begrænsning af ledelsesretten, blandt andet vedrørende spørgsmål om løn og arbejdstid. De giver altså lønmodtagersiden en vis indflydelse. Omvendt er der ikke tale om demokratisk indflydelse i positiv forstand. Kollektive overenskomster sætter grænser for den af ejerne udpegede ledelse, men de giver (normalt) ikke lønmodtagerne ret til positivt at deltage i ledelsen.

Arbejdspladsdemokrati, forstået som 'deltagelse i ledelsen', kan derfor udskilles som en tredje vigtig indflydelseskanal for lønmodtagerne og fagbevægelsen.

Deltagelse i ledelsen kan gradbøjes. Den stærkeste form er medbestemmelse, hvor parterne, eventuelt hjulpet af en mæglende instans, skal være enige, for at en gyldig beslutning kan træffes. Positivt formuleret er der tale om partsstyret ledelse; negativt for-

muleret har lønmodtagerne vetoret på en række beslutningsområder. Den svageste form for deltagelse er ledelsens pligt til at informere om sine dispositioner, enten efter eller forud for beslutningstagen. Mellemformer udgøres af høring eller konsultation, hvor ledelsen er forpligtet til at høre de ansattes synspunkter, og forhandlinger, hvor ledelsen har pligt til at forhandle (dog uden pligt til at nå til enighed). Denne gradbøjning er især udviklet inden for den tyske lovgivning om medindflydelse til de ansatte.

De ansattes deltagelse i ledelsen kan som i de fleste EU lande hvile på lovgivning, men kan også have andre kilder. Den kan være baseret på kollektive aftaler, som det er tilfældet med de danske samarbejdsudvalg. Den kan også have grundlag i ledelsesretten, idet ledelsen kan vælge at deleger indflydelse til enkelte eller grupper af ansatte. Endelig kan de ansatte helt uformelt tiltage sig indflydelse, enten på tværs af eller i forståelse med arbejdsgiveren; eksempelvis deltager tillidsrepræsentanter undertiden i ledelsesbeslutninger, uden at de har noget formelt mandat hertil (Knudsen 1995,7-8).

Danmark har en hel vifte af institutioner, der kanalisere elementer af et kollektivt, repræsentativt demokrati på arbejdspladsen. *Tillidsrepræsentanter* har på en række områder beføjelser til at forhandle med ledelsen og indgå aftaler, evt. med godkendelse fra deres forbund; tillidsrepræsentantinstitutionen er dog nærmere knyttet til det kollektive aftalesystem end til egentlig deltagelse i ledelsen, men overgangen er flydende. *Samarbejdsudvalgene* er organer, hvor ledelse og tillidsrepræsentanter i fællesskab søger at blive enige om principper for bl.a. personalepolitik og arbejdsvilkår. *Sikkerhedsudvalgene* tager sig specifikt af at overvåge og udvikle arbejdsmiljøet. Des-

uden har lønmodtagerne mulighed for at deltage i beslutninger på det overordnede niveau gennem lovgivningen om *repræsentation i selskabsbestyrelsen*. Det seneste skud på stammen er de *europæiske samarbejdsudvalg*, som i henhold til et EU direktiv fra 1994 kan oprettes i multinationale selskaber.

Ved siden af disse elementer af repræsentativt demokrati findes en række muligheder for den enkeltes 'direkte deltagelse' i beslutninger, eksempelvis gennem afdelings- eller sjakmøder, selvstyrede grupper, kvalitetscirkler og i det hele taget gennem strukturer, hvor der sker en delegering af beføjelser til de ansatte selv.

De strukturer og institutioner, der er ramme om elementer af demokratisk indflydelse, fungerer som regel i en samarbejds og tillidens ånd. Der er i mindre grad tale om konfrontation end i det kollektive overenskomssystem. Lidt forenklet kan man måske sige, at overenskomsternes overordnede logik er et nul-sum-spil, hvor det, den ene part vinder, mistes af den anden. (Dog er der opbrud i denne logik, idet f.eks. bestemmelser om fleksibilisering af arbejdstiden, uddannelsesaftaler m.v. ofte sigter på at give begge parter fordele (Knudsen et al 2000)).

Til forskel herfra kan arbejdspladsdemokratiet – forstået som de ansattes deltagelse i ledelsen – i højere grad udgøre et plus-sum-spil, hvor der kan findes løsninger, som begge parter har fordel af. Demokratiet eller samarbejdet udgør en kilde til mere gennemtænkte og kvalitativt bedre ledelsesbeslutninger, som måske nok indeholder indrømmelser til de ansattes interesser, men som også indebærer, at de ansatte aktivt er parat til at udvikle og bakke op om de beslutninger, der træffes (Crouch 1993).

Dette er baggrunden for, at arbejdspladsdemokrati – forstået som deltagelse i ledel-

sen – ikke altid har været på fagbevægelses program. Fagbevægelsen blev grundlagt på modsætningsforholdet til arbejdsgiverne, og historisk så man med skepsis på ordninger, der gjorde de ansatte medansvarlige for ledelsen (se nærmere nedenfor).

Rids over udviklingen i demokrati på arbejdspladsen

Ser man på, hvornår demokrati på arbejdspladsen især har været på den politiske dagsorden, viser der sig et fælles mønster for de nordvesteuropæiske lande (Skandinavien, Tyskland, Benelux-landene, Storbritannien og til dels Frankrig). Som påpeget af Ramsay (1983) er der tale om en cyklisk tendens, hvor højdepunkterne indtil nu har været perioden under og lige efter den første verdenskrig, perioden efter den anden verdenskrig og perioden fra sidst i 1960'erne til sidst i 1970'erne. Det fælles for disse perioder er, at der var tale om svækkede magt- og legitimitetsforhold i samfundet, forholdsvis offensive krav i arbejderbevægelsen og derfor også et behov hos staten for social integration af arbejderklassen via reformer.

I den førstnævnte periode forsøgte Socialdemokratiet uden held at få lovgivet om bedriftsråd i Danmark. I perioden efter den anden verdenskrig førte et stærkt politisk pres til, at DA og LO i 1947 indgik aftalen om samarbejdsudvalg. Og i den tredje af de nævnte perioder kom der lovgivning om repræsentation på bestyrelsesniveau (1973) og en styrket indflydelse til sikkerhedsorganisationen (Arbejdsmiljøloven af 1975).

Sammenligninger vi os med vore store nabolande har der dog ikke været en ensartet institutionel udvikling. I Storbritannien er demokratiet på arbejdspladsen meget usikkert forankret, nemlig henholdsvis gennem tillidsrepræsentanter (hvor disse fin-

des) og *joint consultation committees*, der som regel er oprettet alene på arbejdsgivernes initiativ og derfor ikke har en stærk institutionel sikring. I Tyskland er der derimod sket en stærk institutionalisering via lovgivningen om virksomhedsråd og medbestemmelse på bestyrelsesniveau. Den tyske udvikling skal til dels forstås ud fra en Bismarck'sk logik. Institutionerne blev oprindeligt indført (i årene efter første verdenskrig) med præventivt sigte over for fagbevægelsen og den stærke kommunistiske bevægelse (Knudsen 1995, 32).

Fælles for de vesteuropæiske lande er, at der ikke er sket væsentlige institutionelle ændringer siden midten af 1970'erne. En forklaring herpå kan dels søges i den kendsgerning, at arbejderbevægelsen på grund af høj arbejdsløshed og liberalistiske ideologiske strømningers dominans har været i defensiven i denne periode. I et klima præget af krav om de-regulering og fleksibilitet har der ikke været megen lydhørhed over for argumenter om stærkere demokratiske rettigheder til lønmodtagerne.

En anden forklaring er imidlertid, at scenen for den politiske debat om demokrati på arbejdspladsen skiftede fra de nationale interesseorganisationer og parlamenter til EU. Siden begyndelsen af 1970'erne har Kommissionen haft et ganske ambitiøst program med det formål at gøre de ansattes deltagelse i ledelsesbeslutninger til et fælles-europæisk anliggende (Knudsen 1995). I lang tid løb EU-initiativerne ud i sandet, ikke mindst fordi de konservative britiske regeringer (1979-1997) konsekvent var imod dem og kunne forhindre deres vedtagelse i Ministerrådet. Direktivet om europæiske samarbejdsudvalg, som blev vedtaget uden om Storbritannien i 1994, brød dog isen. På tegnebordet er nu et direktiv om information og høring i nationale virksomheder samt om 'det europæiske sel-

skab', hvor der er lagt op til lønmodtagerrepræsentation på bestyrelsesniveau ('Davignon-rapporten' 1997).

EU-kommissionen har også søgt at fremme dialogen mellem arbejdsmarkedets parter om udviklingen af de ansattes direkte deltagelse på arbejdspladserne (Regalia 1995).

Fagbevægelsen – fra skeptiker til medspiller

Fagbevægelsens nuværende holdning til demokrati på arbejdspladsen må ses som et resultat af en langvarig historisk søge- og læreproces. I udgangspunktet var det nemlig ikke indlysende, hverken hvad der skulle forstås ved demokrati på arbejdspladsen, eller at det skulle være et centralt krav for fagbevægelsen (Dalgaard 1995).

Overordnet betragtet opstod fagbevægelsen, fordi sælgerne af arbejdskraft oplevede økonomisk utryghed og undertrykkelse, og fordi de indså det fordelagtige i kollektivt at imødegå markedsmekanismens tendens til at presse løn- og arbejdsvilkår i bund. Fagbevægelsens identitet er grundlæggende bygget op omkring forsvaret af lønmodtagerinteresser over for modparten, arbejdsgiverne. I forhold hertil er idéen om demokrati på arbejdspladsen i en vis forstand en forstyrrende faktor. Overtager de ansatte selv ledelsen af virksomhederne, mister fagbevægelsen sin eksistensberettigelse. Deler de ansatte ledelsesbeføjelsen med ejerne, blandes interesserne på en grumset måde, hvor man selv er blevet en del af modparten.

Ud fra denne forståelse har især den britiske fagbevægelse historisk været stærkt skeptisk over for modeller, hvor de ansatte tager del i ledelsen. Landets dengang førende arbejdsmarkedsforsker, Hugh Clegg, udtrykte denne holdning klart i en artikel fra

1960 om 'industrielt demokrati'. Han hævdede her, at det vigtigste ved demokratiet – dets inderste væsen – er opposition, og fortsatte:

Behovet for opposition er tæt knyttet til principperne om fagbevægelsens uafhængighed og fagbevægelsens ene-repræsentation. Uafhængighed er nødvendig, for at opposition kan være virkelig... Fagforeninger kan forhandle med virksomheds ledere og underskrive aftaler med dem, diskutere med dem og prøve at udvikle gode relationer til dem, men de må ikke gå ud over det punkt, hvor de stadigvæk kan vælge at handle uafhængigt, for ved det punkt er de ophørt med at være i stand til at begrænse og kontrollere ledelsen; de er blevet en del af ledelsen (cit. efter Coates & Topham 1970,357-59).

Clegg konkluderede, at der i de demokratiske lande allerede fandtes en faglig parallel til det politiske demokrati, nemlig »demokrati gennem kollektive forhandlinger«.

En tilsvarende holdning har også eksisteret i dele af den danske fagbevægelse, specielt på venstrefløj. Eksempelvis har der været skepsis over for den medansvarlighed, der bliver lønmodtagerne til del, hvis de vælger at bruge deres ret til at lade sig repræsentere i virksomhedens bestyrelse.

Denne skepsis er næppe helt forsvundet. Men ser man på nutidens faglige strategier – såvel i Danmark som andre europæiske lande – er det i dag svært at få øje på nogen berøringsangst over for initiativer, der sigter på de ansattes deltagelse i ledelsen på den enkelte virksomhed. Erfaringen har vist, at indflydelse opnået gennem henholdsvis overenskomster og samarbejdsudvalg/ virksomhedsbestyrelser på det praktiske plan kan trives side om side. Ann

Westenholz taler om en forskydning fra en 'kapitalismelogik' over mod en 'demokrati-logik' (Westenholz 1999,81-91).

Indflydelse gennem deltagelse i ledelsen frygtes således ikke længere som en faktor, der umuliggør en selvstændig interessevaretagelse. Man kan også sige, at fagbevægelsen har lært at leve med nogle dilemmaer, som tidligere forekom som nærmest absolutte modsætninger:

- dilemmaet mellem indflydelse gennem deltagelse i ledelsen og samarbejde kontra indflydelse gennem konfrontationsprægede forhandlinger og aktioner
- dilemmaet mellem indflydelse og integration i den enkelte virksomhed kontra bred fagforenings- og lønmodtagersolidaritet
- dilemmaet mellem varetagelse af individuelle og lokale interesser kontra varetagelse af fælles, generelle interesser.

Disse dilemmaer er fortsat grundvilkår for fagligt arbejde. Imidlertid er hovedstrømmen i europæisk fagbevægelse i forhold til demokrati på arbejdspladsen nået til den erkendelse, at det er muligt at gå på to ben: at fagbevægelsen godt kan være en uafhængig magtfaktor samtidig med, at lønmodtagerrepræsentanter deltager i ledelsen af virksomhederne. På sin kongres i Stockholm i 1988 vedtog EFS, den europæiske faglige sammenslutning, en resolution, der krævede:

- lønmodtagerrepræsentanters ret til at blive fuldt informeret og konsulteret og til at forhandle om alle vigtige virksomhedsspørgsmål, før der træffes beslutning, samt
- lige deltagelse for lønmodtagerrepræsentanter i alle virksomhedsbeslutninger af betydning for arbejdsstyrken (Fröhlich et al 1991: 31-32).

Ligeledes indtager de dominerende dele af den europæiske fagbevægelse en klar positiv holdning til en udvidelse af den enkelte ansattes beføjelser og ansvar på arbejdspladsen (Regalia 1995). Ordninger på dette område, eksempelvis selvstyrende grupper, kvalitetscirkler eller projektgrupper, er som regel arbejdsgiverinitierede. Programmer som det tyske vedrørende 'humanisering af arbejdslivet' og det svenske og danske LOs program for 'det udviklende arbejde' viser dog, at fagbevægelsen også er indstillet på, at de ansatte får mere direkte indflydelse på deres arbejde (Jakobsen & Clausen 1991; LO 1991).

Hovedstrømmen i europæisk fagbevægelse er efterhånden nået frem til en nogenlunde ensartet og positiv holdning til en udvidelse af de ansattes indflydelse på arbejdspladsen: Den enkelte ansatte bør have mere indflydelse over sin umiddelbare arbejdsituation, og den kollektive indflydelse via valgte repræsentanter bør ligeledes udvides, således at de ansatte får en reel medindflydelse på ledelsen. Sagt med andre ord, såvel den direkte deltagelse som den indirekte deltagelse via repræsentanter ønskes styrket. Samtidig ses indflydelse i stigende grad som noget, der skal opnås gennem rettigheder til dialog og samarbejde med arbejdsgiversiden og den lokale udmøntning heraf, ikke gennem konfrontation. Man må her sige, at den samarbejdsmodel, som længe har kendetegnet de nordiske og de tyske og hollandske reguleringsystemer, har sejret, mens de mere konfrontationsprægede britiske og sydeuropæiske modeller har mistet terræn (jf. Crouch 1993).

Arbejdsgiverorganisationer – ledelsesretten

Det synes at være en nærmest urokkelig be-

standdel af arbejdsgiverorganisationers politik, at der ikke skal røres ved ledelsesretten. Det betyder, at de elementer af repræsentativ arbejdspladسدemokrati, der eksisterer er indført på trods af oprindelig modstand fra arbejdsgiverside. I de senere år er arbejdsgiverorganisationernes modstand især blevet manifesteret i forhold til EU's initiativer på området. Generelt er argumentationen, at formelle forpligtelser til at informere og høre de ansattes repræsentanter skaber unødigt bureaukratiske beslutningsprocesser og forhindrer en effektiv og fleksibel ledelsesudøvelse (Knudsen 1995, 134 og 148-49). Som det vil fremgå nedenfor giver forskningen i de ansattes deltagelse i beslutningerne ikke støtte til denne antagelse.

I et mere overordnet perspektiv forekommer det, at arbejdsgivernes politik har mistet en god portion af sin rationalitet. En politik, der lægger vægt på at beskytte ledelsesretten var vel udtryk for rationel interessepolitik i tider og på steder, hvor der var tale om stærk konfrontation mellem parterne. Faktisk har en del af arbejderbevægelsen jo stået for en afskaffelse af såvel arbejdsgivernes ledelsesret som den private ejendomsret.

Med den samarbejdslinie, som dansk fagbevægelse har stået for i årtier, og som efterhånden også præger hele den europæiske arena, er arbejdsgivernes insisteren på den udelte ledelsesret imidlertid oppe mod en fjende, der ikke længere findes. Det er en politik, der er med til at forhindre fornyelser, idet den modvirker udviklingen af et samarbejde, som begge parter kan engagere sig i og drage fordel af.

Mens den organiserede arbejdsgiverbevægelse er afvisende over for en udvidelse af det repræsentative demokrati på arbejdspladsen, ser den anderledes på den direkte inddragelse af de ansatte. Arbejdsgivernes

organisationer ser positivt på øget indflydelse til den enkelte ansatte på guldplan. Man slutter op om de moderne human resource management teorier og ser gerne udviklingen af selvstyrende grupper, kvalitetscirkler og andre metoder, der medvirker til at gøre de ansatte direkte ansvarlige for produktionen, såvel over for ledelsen som over for kunder og leverandører (Regalia 1995). Udfordringen for fagbevægelsen består her i at sikre, at der med ansvaret også følger reel indflydelse, ikke blot på detaljer vedrørende arbejdets tilrettelæggelse, men også på virksomhedens overordnede udvikling. Ligheder og forskelle mellem ledelsesorienterede HRM-strategier og fagbevægelsens DUA-strategi er i øvrigt udmærket beskrevet af Hvid & Møller (1999,23-42).

Selv om arbejdsgivernes organisationer og moderne ledelser melder sig som tilhængere af medarbejderinddragelse og mere direkte indflydelse til den enkelte, er det ikke sikkert, at det direkte demokrati på arbejdspladsen af denne grund står over for en væsentlig styrkelse. Som det også dokumenteres nedenfor er den faktiske ledelsesform ikke altid lig den, der officielt proklameres som ønskværdig. Og den især angelsaksiske talen om, at man vil give de ansatte direkte indflydelse i stedet for indflydelse gennem fagforeningen og tillidsrepræsentanten, synes mest at være retorik. I hvert fald har såvel britisk som amerikansk forskning vist, at tendensen til at inddrage de ansatte er mere udbredt på fagligt organiserede arbejdspladser end på uorganiserede (Daniel 1987,120-25; Markey & Monat 1997,260).

Derfor giver det fortsat mening at antage, at ligesom det politiske demokrati ikke blev givet oppefra, så bliver arbejdspladسدemokratiet det heller ikke. Denne generalisering udelukker naturligvis ikke, at der findes

virksomheder og ledere, der oprigtigt og målrettet stræber efter en demokratisering af arbejdslivet.

De forsømte potentialer

Inden for de seneste årtier har to store undersøgelser organiseret af European Foundation i Dublin kortlagt henholdsvis arbejdstagerrepræsentanters deltagelse i ledelsesbeslutninger og direkte inddragelse af de ansatte gennem moderne former for arbejdsorganisation (Fröhlich et al 1991; EPOC 1998). Undersøgelserne bygger på erfaringer og holdninger hos såvel ledere som lønmodtagere. Der er interessante fællestrek ved de to undersøgelses resultater:

1. lønmodtagerne inddrages ofte ikke
2. når de inddrages, har det i overvejende grad positive virkninger – vurderet af begge parter
3. begge parter ønsker en højere grad af inddragelse.

Undersøgelsen om repræsentanters deltagelse i ledelsesbeslutninger (konkret drejede det sig om beslutninger om indførelse af ny teknologi) fremkom bl.a. med følgende resultater:

Blandt de interviewede ledere var der langt flere, der havde oplevet positive end negative virkninger af de ansattes repræsentanters deltagelse i beslutningerne. Over en trediedel fandt, at deltagelsen forbedrer beslutningernes kvalitet og de ansattes identifikation med virksomhedens mål, og mere end halvdelen fandt, at den forbedrer udnyttelsen af kvalifikationer og øger de ansattes accept af ny teknologi. En fjerdedel mente, at deltagelsen reducerer den tid, det tager at træffe en beslutning, mens kun ti procent omvendt mente, at det forøger

beslutningstiden. Det var endvidere sådan, at jo mere intensiv deltagelsen havde været (f.eks. i form af, at beslutningen blev truffet i fællesskab af de to parter), jo hyppigere blev der svaret, at virkningen havde været positiv. Desuden var der såvel hos lederne som hos de ansattes repræsentanter et ønske om en højere grad af deltagelse i fremtiden, og dette ønske var stærkest hos de grupper, som i forvejen praktiserede de mest intensive former for deltagelse (Fröhlich et al 1991,98-111).

Undersøgelsen, som omfattede flere tusinde ledere og lønmodtagere, efterlader således et klart indtryk af, at begge sider ser positivt på en udvidelse af de ansattes deltagelse i ledelsesbeslutninger. Men undersøgelsen afslørede også et stort forsømt potentiale. De fleste virksomheder havde enten ikke rådført sig med de ansattes repræsentanter eller havde blot informeret dem om beslutningerne.

I den anden undersøgelse – om de ansattes direkte deltagelse i beslutninger om arbejdet – blev virkningerne af deltagelsen også vurderet som positive. Det kunne konstateres, at fænomener som møder og drøftelser med de ansatte og delegering af ansvar til den enkelte eller gruppen førte til lavere omkostninger, kortere produktionstid, kvalitetsforbedringer og lavere sygefravær. Endvidere var de positive virkninger størst i de virksomheder, som havde de mest omfattende systemer til inddragelse af de ansatte (EPOC 1998). Også her var det imidlertid kun et mindretal af virksomhederne, der faktisk anvendte de former for inddragelse af de ansatte, som undersøgelsen omfattede. Det peger igen på et stort uudnyttet potentiale.

Som antydnet ovenfor er det ikke sikkert, at virksomhederne tager initiativ til, at dette potentiale bliver udnyttet. Noget af det, der hæmmer en udnyttelse, synes at være, at

der er for megen inert i virksomhedernes ledelsespraksis, samt at deres interesseorganisationer fortsat er stærkt orienteret mod et forsvar for den udelte ledelsesret. Det er derfor en stor opgave for såvel fagbevægelsen som reformivrige virksomhedsledere og politikere at argumentere for de forbedringer, der kan opnås gennem en styrkelse af arbejdspladsdemokratiet. Et centralt argument, som understøttes af forskningen, er, at ledelsesret og magt ikke skal ses som et nul-sum-spil, hvor det, den ene part vinder, tabes af den anden. Ved at lønmodtagerne får mere indflydelse på ledelsen forbedres ledelsesarbejdet, og derved får ledelsen samlet mere 'magt over tingene'. Ved at ledelsesretten deles vokser virksomhedens samlede evne til at lede og til at tilpasse sig nye situationer. At disse sammenhænge eksisterer er velkendt fra mange praktiske eksempler, men den overordnede ideologi og tænkemåde er mange steder ikke fulgt med (Heller et al 1998).

I resten af artiklen vendes blikket mod nogle nyere tendenser på arbejdsmarkedet og betydningen af disse for demokratiet på arbejdspladsen.

Individualisering

Et tema i de senere års samfundsvidenskabelige debat har været individualisering. Baggrunden herfor kan formentlig tilskrives den voksende materielle velstand og den dermed forbundne øgede geografiske og erhversmæssige mobilitet. Individualiseringen er forbundet med en svækkelse af tidligere tiders normer og værdier. Mennesker føler i stigende grad behov for at sammensætte deres egen opskrift på tilværelsen. De vender sig mod ensartet livsstil og ensartede arbejdsvilkår, og tidligere tiders

lighedsforestillinger er under afvikling (Gundelach & Riis 1992).

Arbejdsmarkedsforskere har set dette som en potentiel trussel mod solidariske institutioner, kollektive reguleringer og den faglige organisering (D'Art & Turner 1997). Historisk har det som nævnt været et tema i de faglige diskussioner, at inddragelse af den enkelte – det at den enkelte motiveret og engageret slutter op om virksomhedens målsætninger – kunne true identifikationen med fagfæller, arbejderklassen og fagforeningen.

Individualismen *kan* – under indtryk af den borgerliggørelse af værdierne, som fandt sted især i 1980'erne – være knyttet til egoisme og selvtilstrækkelighed. Men det er langt fra altid tilfældet. Som oftest er der tale om en læggen vægt på egne udfoldelsesmuligheder koblet med en social indtilling til arbejdsliv og samfundsspørgsmål (Bild et al 1997).

Denne form for individualisme er måske snarere et potentiale end en hæmsko for udviklingen af mere demokrati på arbejdspladsen. Faktisk var den passive indstilling, som en stor del af lønmodtagerne udviste under tayloristiske organisationsformer, en alvorlig bremse på arbejdspladsdemokratiet: at man 'hængte hovedet på knagen', når man mødte på arbejde, ramte ikke blot arbejdet, men også den faglige aktivitet. Når lønmodtagere i dag har større og mere differentierede forventninger til arbejdet, betyder det også, at de har større behov for at stille kvalitative krav, og dermed er de i hvert fald potentielt mere interesseret i at deltage i beslutningsprocesserne.

Hvis dette potentiale skal udvikles, kræver det, at såvel virksomheder som fagbevægelsen medvirker til at skabe rammer, der kan forbinde demokratisering med de individuelle ambitioner.

Vægt på menneskelige ressourcer/det udviklende arbejde

Som individualisme er defineret ovenfor går den godt i spænd med virksomhedernes øgede interesse for de menneskelige ressourcer og også med LO's program for det udviklende arbejde. Tendensen til, at ikke blot faglige, men også personlige og sociale kvalifikationer får øget betydning i arbejdslivet, passer med individernes ønsker om udfoldelse og udvikling.

Det er imidlertid præcist her, fagbevægelsen står ved et vigtigt vejkryds. Overlades initiativet til ledelsen med hensyn til at ændre arbejdsorganisation og jobindhold i en udviklende retning, fører det ganske vist til mere demokrati på gulvplan. Den enkelte eller grupper af ansatte får mere indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og udførelse, kvalitetskontrol, kundekontakt o.l. Men på det overordnede plan får de måske mindre indflydelse, hvis det faglige apparat på virksomheden – ikke mindst samarbejdsudvalget – ikke har hånd i hanke med denne udvikling (Hvid & Møller 1999). Man risikerer at få ansvar uden indflydelse. Man får ansvar for produktivitet, kvalitet og kundeservice, men uden at kunne påvirke de strategiske (eksempelvis investeringer) og taktiske beslutninger (eksempelvis valg af teknologi og arbejdsorganisation), der lægger rammen for arbejdslivet.

Fra især de japanske og amerikanske ledelsesmodeller ved vi, at det er muligt at delegerer ansvar til de ansatte på gulvet, uden at disse samtidig får indflydelse på de mere overordnede beslutninger. Der er her tale om en intensiveret udnyttelse af arbejdskraften, som ikke modsvares af øget demokratisering. Ofte er den endvidere koblet til moderne former for kontrol såsom

elektronisk overvågning af adfærd og en nøje registrering af den enkeltes produktivitet koblet til *benchmarking* (systematiske sammenligninger af præstationer set i forhold til mål formuleret af ledelsen).

Det bliver derfor en vigtig opgave for fagbevægelsen på virksomheden at påpege de mangler, der – set med medlemmernes øjne – ligger i en udvikling af arbejdet, der udelukkende styres af ledelsen. Det drejer sig om at opsamle de ansattes ønsker, behov og idéer, og at formulere egne forslag til forandringer. En mulighed er at lægge mere vægt på samarbejdsudvalget som et organ, der aktivt opsamler de ansattes ønsker og stiller krav til ledelsen om de kvalitative aspekter ved arbejdet.

Ved at bruge samarbejdsudvalgene aktivt til udformningen af det udviklende arbejde kan fagbevægelsen markere sin eksistensberettigelse på et område, som tillægges stigende betydning af de ansatte. Det repræsentative arbejdspladsdemokrati kan dermed danne ramme for, at de ansatte kan udfolde deres individualitet i arbejdet ud fra spilleregler, der er aftalt i enighed mellem parterne.

Det fremgår i øvrigt af den tidligere refererede EPOC-undersøgelse, at Danmark er relativt godt med hvad angår partsstyring af ordninger med direkte deltagelse. Ifølge undersøgelsen var for Danmarks vedkommende nemlig 44% af de ordninger, der indebærer direkte deltagelse, baseret på forhandlinger med tillidsrepræsentanter eller fælles beslutningstagen mellem parterne, mens tillidsrepræsentanterne i 25% af tilfældene ikke havde været inddraget. Sammen med Sverige skiller Danmark sig ud som de lande, hvor lønmodtagersiden har størst indflydelse på de former for arbejdsorganisation, der giver de ansatte direkte indflydelse (EPOC 1998).

Segmentering af arbejdsstyrken

Såvel i Danmark som internationalt er der en tendens til, at arbejdsstyrken i stigende grad opdeles i forskellige lag eller segmenter. Der har altid været tale om, at nogle har haft større usikkerhed i ansættelsen end andre. Indtil slutningen af 1970'erne blev usikkerheden mange steder minimeret for de fleste ansatte gennem 'sidst-ind-først-ud' princippet. Senere blev dette princip mange steder forladt, blandt andet under indflydelse af politikker, der sigtede på at modvirke en anden form for segmentering, der blev forstærket af princippet, nemlig en ujævn fordeling af arbejde og arbejdsløshed mellem aldersgrupperne.

I segmenteringsteorien skelnes der først og fremmest mellem kerne- og randarbejds-kraft, hvor den sidstnævnte har en relativt usikker beskæftigelse og fungerer som buffer i forhold til konjunktur- og sæsonud-sving (Gordon et al 1982). Den seneste udvikling er dels kendetegnet ved, at der sker en skarper opdeling mellem disse to kategorier, dels ved nye typer af segmentering.

Den stærkere opdeling ses i form af, at virksomhederne nu mere åbenlyst differentierer mellem kerne- og randarbejds-kraft i deres personaleplanlægning. Kernearbejds-kraften betrygges i stigende grad gennem funktionærlignende ansættelse, mens randarbejds-kraften i voksende omfang ansættes i løsere ansættelsesforhold, ofte via vikarbureauer (Knudsen et al 2000). De nye typer af segmentering opstår både ved en øget anvendelse af specialister til midlertidige opgaver og gennem *out-sourcing* af bestemte opgaver til andre virksomheder. Det sidste er nært knyttet til moderne management begreber som *lean production* og *business process re-engineering*. Resultatet er en forstærket indbyrdes konkurrence in-

den for den arbejdsstyrke, der samlet står for en given produktion.

Den tydeligere definering af randarbejds-kraften og de nye segmenteringsfor-mer udgør et problem for de repræsentati-ons- og indflydelsesstrukturer, som er op-bygget på virksomhedsniveau. En afledt problemstilling bliver derfor, hvordan de-mokratiet på arbejdspladsen kan omfatte randarbejdsarbejds-kraften, de ad hoc ansat-te og de arbejdere, som udfører arbejde, som er lagt ud til andre virksomheder (El-vander & Elvander 1995,269-71). En vej til at forhindre udhuling af indflydelsen er, at de kerneansattes repræsentanter opnår afta-ler med ledelsen, hvor det eksempelvis præciseres, hvornår virksomheden må an-vende vikarbureauer, tjenesteydelser fra an-dre virksomheder og *out-sourcing*. En an-den vej er lovgivning, der i højere grad sik-ker de løstansattes vilkår, herunder deres deltagelse i forhold til ledelsesbeslutninger.

En yderligere form for segmentering el-ler opsplittning skyldes de ændringer, der foregår i virksomheds- og produktions-strukturer. En faldende del af det samfunds-mæssige arbejde foregår i enkeltvirksom-heder, en voksende del foregår i koncerner, som igen i stigende grad er multinationale. Mange virksomheder udfører kun en min-dre del af den samlede produktionsproces, idet andre dele foregår på andre virksomhe-der i samme koncern eller hos underleve-randører, der efter formelle kriterier slet ikke er en del af koncernen. Det betyder et fald i indflydelsesmuligheder i den enkelte virksomhed, fordi mange væsentlige be-slutninger træffes andre steder (Müller-Jentsch & Sperling 1998).

Fagligt strategisk nødvendiggør disse strukturændringer udbygningen af et kon-cernfagligt samarbejde samt systematiske former for kontakt til tillidsrepræsentanter i de vigtigste underleverandørfirmaer.

Endelig findes der også en organisationsmæssig segmentering inden for især kernearbejdskraften. Denne er traditionelt opdelt på funktionærer og timelønnede, og delvis svarende hertil findes der i Danmark en organisatorisk opdeling på tre hovedorganisationer, nemlig LO, FTF og AC. Specielt i forhold til den sidstnævnte opdeling forekommer det problematisk, at ansatte, som er organiseret inden for AC og FTF, i den private sektor ikke er sikret repræsentation i samarbejdsudvalget. Med en vigende tendens i kernearbejdsstyrken og en tendens til, at akademikere og mellemuddannede fylder stadig mere i denne arbejdsstyrke, må det vel i dag ses som en historisk forståelig, men dog forældet tilstand, at kun tillidsrepræsentanter fra LO området er sikret plads på samarbejdsudvalgets B-side. En udvidelse af samarbejdsaftalen, så SU kommer til at omfatte lønmodtagergrupper uden for LO-området, ville også trække konfliktpotentialen ud af de danske repræsentationsprincipper til europæiske samarbejdsudvalg. Her giver den danske lovgivning nemlig prioritet til medlemmer af samarbejdsudvalgene, og der skal igangsættes særlige procedurer for, at andre grupper kan blive repræsenteret, hvilket har vist sig at kunne føre til interne konflikter på lønmodtagersiden (Knudsen 1999).

Globalisering

En stadig stigende del af arbejdsstyrken er beskæftiget i multinationale koncerner. Det kan være i giganter som ISS, ABB eller Unilever eller det kan være i mere overskuelige koncerner som Grundfos, Kansas eller Ecco. Fælles for de multinationale er imidlertid, at de ikke blot orienterer sig mod det hjemlige arbejdsmarked, men mod flere landes arbejdsmarkeder og i nogle tilfælde hele det globale arbejdsmarked.

Det betyder en skærpet international konkurrence mellem lønmodtagerne.

I koncerner, hvis produktion er integreret transnationalt, bruges i stigende omfang *bench marking* som pejlemærke for udviklings- og investeringsbeslutninger (Coller & Marginson 1998). De virksomheder, der scorer dårligst i sammenligninger af produktivitet, kvalitet, indtjening m.v., lukkes eller frasælges, mens væksten placeres i de bedst scorende virksomheder, eller i nye områder, hvor profitmulighederne vurderes som gunstige. Lukningen herhjemme i 1997 af for eksempel Kellogs i Svendborg, Unilevers Frisko Is i Århus og Nestlés Premier Is i Odense, var baseret på den type overvejelser (Knudsen 1999,74-75).

Til de økonomiske overvejelser føjer koncernlederne imidlertid også taktiske overvejelser. Det multinationale operationsfelt og den indbyrdes konkurrence mellem lønmodtagerne kan udnyttes forhandlingstaktisk. Planer om, at investeringer vil blive placeret i andre lande, kan give anledning til *concession bargaining* (Mueller 1996), hvor lønmodtagerne giver inddømmelser på løn, arbejdstid eller andre vilkår mod til gengæld at sikre, at investeringerne placeres hos dem. Dermed sikres arbejdspladsen i den overskuelige fremtid, mens alternativet måske havde været lukning. Mere generelt kan man sige, at multinationale selskaber benytter sig af deloghersk taktikker for at reducere arbejdsomkostningerne så meget som muligt (Cowling & Sugden 1994). Dette udgør en trussel mod løn- og arbejdsvilkår, over for hvilken kun en international faglig indsats kan være effektiv.

Koncernernes mulighed for at spille lønmodtagere i ét land ud mod lønmodtagere i andre lande er den ene hovedårsag til, at såvel beskyttelseslovgivning som de kollektive overenskomster og arbejdspladsde-

mokratiet behøver en international dimension. Den anden hovedårsag er, at der i multinationale selskaber træffes beslutninger på tværs af landegrænser. Nationale regulerings- og beskyttelsesordninger kan ikke altid gøres gældende over for sådanne beslutninger – og dermed undergraves de nationale systemer efterhånden.

Et led i udviklingen af arbejdspladsdemokratiet på det internationale niveau er på denne baggrund oprettelsen af internationale koncernråd i de multinationale koncerner. Eksempler herpå kendes allerede fra tyske *Volkswagen* og svenske SKF. Herhjemme er der planer om et verdensråd i Danfoss.

Gennem disse råd kan lønmodtagernes repræsentanter søge indflydelse på koncernens strategi, overordnede udvikling og investeringsbeslutninger. En effektiv indflydelse forudsætter, at det er muligt at enes om fælles principper, der kan dæmme op for ledelsens interesse i at kunne bedrive *concession bargaining* isoleret over for de enkelte dattervirksomheders lønmodtagere. Dette er en overordentlig krævende og vanskelig opgave. Men der er næppe nogen vej udenom, hvis det skal undgås, at globaliseringen resulterer i en nedadgående spiral for løn- og arbejdsvilkår som følge af den forstærkede konkurrence mellem forskellige arbejdsmarkeder.

I disse år indhøstes der vigtige erfaringer i de europæiske samarbejdsudvalg oprettet i henhold til et EU direktiv fra 1994 (Knudsen & Lund 1997; Knudsen 1999; Knudsen & Sørensen 2000). På den ene side er det tydeligt, at EUs direktiv her har givet lønmodtagerne en platform og nogle ressourcer, der understøtter opbygningen af indflydelse på tværs af grænserne. På den anden side forekommer det vigtigt, at den kommende revision af direktivet leder til en styrkelse af lønmodtagernes rettigheder. Bl.a. er det urealistisk, at lønmodtagerne

skal kunne fungere som en effektiv samarbejdspart uden fagbevægelsens aktive medvirken. En mulighed er, at de europæiske faglige brancheorganisationer sikres repræsentation i de europæiske samarbejdsudvalg.²

I relation til diskussionen ovenfor om arbejds giverorganisationers og lederes syn på arbejdspladsdemokrati er det interessant at bemærke, at omkring halvdelen af de danske multinationale koncerner med europæiske samarbejdsudvalg samlet ser udvalget som en fordel. Begrundelsen herfor er primært, at det nye organ vurderes til at forbedre kommunikationen, samarbejdet og den gensidige forståelse mellem parterne (Knudsen & Sørensen 2000). Denne holdning står i kontrast til den stærke modstand, som arbejdsgivernes organisationer artikulere over for direktivet i forbindelse med dets tilblivelse.

Samtidig udgør de europæiske samarbejdsudvalg en stor udfordring for fagbevægelsen. Uden en strategisk indsats fra fagbevægelsen risikerer udvalgene enten at blive ligegyldige eller rent koncern-egoistiske organer. I det første tilfælde vil det ikke lykkes at udvikle og fremføre fælles krav på tværs af landegrænserne, og indflydelsen vil blive minimal. I det andet tilfælde fokuseres samarbejdet alene på koncernens interne udvikling, herunder de goder, som lønmodtagerne kan opnå i interne byttehandler, mens lønmodtagernes identifikation med fagbevægelsen og mere almene faglige mål risikerer at smuldre.

Afslutning – potentialer, barrierer og politiske muligheder

I artiklen er der argumenteret for, at en udvidelse af demokratiet på arbejdspladsen

kan give såvel produktive som menneskelige gevinster. Produktive gevinster, fordi demokratiet befordrer engagement og aktiv deltagelse fra de ansatte, hvilket er af voksende betydning i en post-fordistisk verden, hvor virksomhederne bestandigt skal udvikle sig og omstille sig til ændrede økonomiske, teknologiske og politiske betingelser. Menneskelige gevinster, fordi større individuel og kollektiv selvbestemmelse i arbejdslivet mindsker den subjektive oplevelse af fremmedgørelsen, oplevelsen af blot at være et redskab for andre; resultatet vil være et mere tilfredsstillende arbejdsliv.

Der er også påvist en positiv interesse for mere demokrati på arbejdspladsen hos såvel ledere som tillidsrepræsentanter og lønmodtagere.

Samtidig er der imidlertid peget på alvorlige barrierer: Først og fremmest arbejdsgiverorganisationernes modstand mod en deling af ledelsesretten, men også forhold som den stadigt mere komplekse virksomhedsstruktur i en globaliseret økonomi samt arbejdsstyrkens segmentering.

En yderligere barriere består dernæst i, at demokratisering af arbejdslivet ikke står højest på lønmodtagernes ønskeliste for et bedre arbejdsliv. Ifølge LO's medlemsundersøgelse fra 1992 vurderes forhold som et godt kammeratskab, et godt arbejdsmiljø, et interessant og spændende arbejde, tryk og tryk i ansættelsen samt forståelse og respekt fra ledelsens side klart højere, end at man »selv kan bestemme en masse« (Jørgensen et al 1992, 218).

Årsagen til denne prioritering kan næppe forklares ud fra den menneskelige natur som sådan. En mere plausibel forklaring er, at 'arbejdstagere' er blevet socialiseret til at tilpasse sig et arbejdsliv, hvor friheden til selvbestemmelse er stærkt indskrænket. De har med Erich Fromms ord (1969) foretaget en flugt fra friheden for at tilpasse sig et

job, der gør dem i stand til at tjene til livets opretholdelse.

Denne tilstand er dog ikke uforanderlig. Dels er socialiseringen i dag langt mindre møntet på underordning end tidligere, og dels er der som nævnt forskning, der peger på, at jo stærkere en grad af deltagelse i beslutningerne, man har oplevet i sit arbejdsliv, jo mere er man tilhænger af en yderligere demokratisering.

Meget tyder således på, at vi med demokrati på arbejdspladsen står med et godt projekt, men mangler forandringsagenter. Hvis der skal ske afgørende fremskridt, er det næppe nok, at fagbevægelsen markerer en vision om et udbygget demokrati på arbejdspladsen (LO 1999). Også det politiske system må påtage sig et ansvar på et så centralt samfundsmæssigt område. Internationale undersøgelser peger på, at der er en positiv sammenhæng mellem formelle rettigheder til indflydelse og den faktiske udøvelse af indflydelse (Heller et al 1998, 214). Dette taler imod, at arbejdspladsdemokratiet bedst udvikler sig 'af sig selv' – gennem frivillige ordninger og decentrale initiativer. Troen herpå er vel en af nutidens myter. Men hvem vil sige om det politiske demokrati, at det trives bedst ved, at vi afskaffer grundloven og andre overordnede regler omkring denne styreform?

På europæisk plan er de vigtigste historiske fremskridt for demokratiet på arbejdspladsen sket på grundlag af politiske initiativer og lovgivning (Knudsen 1995). Selv her i Danmark – hvor stærke kræfter fra højre- til venstrefløj er imod politisk indblanding i arbejdslivets regulering – var der næppe blevet indført samarbejdsudvalg uden et stærkt politisk pres, ligesom lønmodtagernes ret til repræsentation på bestyrelsesniveau og på arbejdsmiljøområdet er baseret på lovgivning.

Indtil nu eksisterer demokratiet på ar-

bejdspladsen kun som arbejdets fragmenterede og svagt beskyttede mod- og medspil til ejendommens magt. Tilbage står et behov for at udvikle demokratiet systematisk fra gulv- til bestyrelsesniveau, således at de produktive og menneskelige gevinster herved kan realiseres. Det kræver imidlertid, at det politiske system – sammen med visionære virksomhedsledere, faglige ledere og 'græsrodder' – påtager sig opgaven at udforme en ny forfatning for virksomhederne. Begrebsmæssigt kan der hentes inspiration i den tyske *Betriebsverfassungsgesetz*, som har eksisteret siden 1952, og indholdsmæssigt må der bygges på den viden, vi efterhånden har om demokratiske styreformers fortrin – også i arbejdslivet.

Noter

1. Artiklen er en revideret udgave af et baggrundspapir udarbejdet til LO's kongres i 1999. De første afsnit i artiklen er delvist identiske med lignende afsnit publiceret i min artikel: 'Demokrati på arbejdspladsen – dilemmaer for fagbevægelsen', i *Arbejderhistorie*, nr. 4, 1997. En tak til to anonyme bedømmere og Gert Graversen og Klaus T. Nielsen for kritiske kommentarer til den første udgave af manuskriptet.
2. Disse europæiske brancheorganisationer er som regel konstitueret som regionale enheder under de internationale faglige sammenslutninger, eksempelvis *European Metalworkers' Federation* (EMF) under *International Metalworkers' Federation*.

Litteratur

- Bild T., Jørgensen H., Lassen M. og Madsen M. (1993): *Sikke nogen typer... Rapport over en interviewundersøgelse blandt medlemmer af LO-forbundene*, Aalborg, LO og CARMA.
- Bild T., Madsen M., Jørgensen H. og Lassen M. (1997): Wage-earner Solidarity – moribound

- or changing? pp. 11-30 in D'Art D. & Turner T. (eds.): *Collectivism and Individualism: Trends and Prospects*, Dublin, Oak Tree Press.
- Coates K. & Topham T. (eds.) (1970): *Workers' Control. A book of readings and witnesses for workers' control*, London, Panther.
- Cowling K. & Sugden R. (1994): *Beyond Capitalism. Towards a new World Economic Order*, London, Pinter Publishers.
- Crouch C. (1993): *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford, Clarendon Press.
- Coller X. & Marginson P. (1998): Transnational Management Influence over Changing Employment Practice: A Case from the Food Industry, pp. 4-17 in *Industrial Relations Journal*, vol. 29, no. 1.
- Dalgaard N. (1995): *Ved demokratiets grænse. Demokratisering af arbejdslivet i Danmark 1919- 1994*, København, Selskabet til Forskning i Arbejderbevægelsens Historie.
- Daniel W. W. (1987): *Workplace Industrial Relations and Technological Change*, London, Frances Pinter/ Policy Studies Institute.
- D'Art D. & Turner T. (eds.) (1997): *Collectivism and Individualism: Trends and Prospects*, Dublin, Oak Tree Press.
- »Davignon-rapporten« (1997), Group of Experts »European Systems of Worker Involvement«, Bruxelles, May (upubliceret).
- Elvander N. & Elvander A.S. (1995): *Gränslös samverkan. Fackets svar på företagets internationalisering*, Stockholm, SNS Förlag.
- EPOC (1998): *New Forms of Work Organisation. Can Europe Realise its Potential. Results of a survey of direct participation in Europe*, Luxembourg/Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Fromm E. (1969): *Flugten fra friheden. Frihed – en grund til angst – hvorfor?* København, Hans Reitzel.
- Fröhlich D., Gill C. og Krieger H. (1991): *Roads to Participation in the European Community: Increasing Prospects of Employee Representatives in Technological Change*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Goldthorpe J.H., Lockwood D., Bechhofer F. og Platt J. (1968): *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gordon D., Edwards R. og Reich M. (1982): *Segmented Work, Divided Workers*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gouldner A. (1972): *The Coming Crisis of Western Sociology*, London, Heinemann.
- Gundelach P. & Riis O. (1992): *Danskernes værdier*, København, Forlaget Sociologi.
- Heller F., Pusic E., Strauss G. og Wilpert B. (1998): *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press.
- Hvid H. & Møller N. (1999): Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde, pp. 23-42 in *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 1, nr. 1.
- Jakobsen D. & Clausen C. (1991): *Tør Danmark også? Programmer for udvikling af de menneskelige ressourcer i arbejdslivet*, København, LO.
- Jørgensen H., Lassen M., Lind J. og Madsen M. (1992): *Medlemmer og meninger. Rapport over en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af LO-forbundene*, Aalborg, CARMA.
- Knudsen H. (1995): *Employee Participation in Europe*, London, Sage.
- Knudsen H. (1999): *Europæiske samarbejdsudvalg opstår. Aktører, forhandlinger og strategier*, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.
- Knudsen H., Lind J. og Sørensen O. R. (2000): *Collective Bargaining on Employment and Competitiveness in Denmark*, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.
- Knudsen H. & Lund A.G. (1997): *Europæiske samarbejdsudvalg i Danmark - analyse af »artikel 13-aftaler«*, Aalborg Universitet, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning.
- Knudsen H. & Sørensen O. R. (2000): *Multinationale lønmodtagere – erfaringer med europæiske samarbejdsudvalg*, Aalborg Universitetsforlag.
- LO (1991): *Det udviklende arbejde*, København, LO.
- LO (1999): *Demokrati på arbejdspladsen. Status og strategier*, København, LO.
- Macpherson C.B. (1972): *The Political Theory of Possessive Individualism. Hobbes to Locke*, Oxford, Oxford University Press.
- Markey R. & Monet J. (eds.) (1997): *Innovation and Employee Participation through Works Councils. International Case Studies*, Aldershot, Avebury.
- Mueller F. (1996): National Stakeholders in the Global Contest for Corporate Investment, pp. 345-68 in *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, no. 3.
- Müller-Jentsch W. & Sperling H.-J. (1998): The Reorganisation of Work as a Challenge for Works Councils and Trade Unions, pp. 75-83 in R. Hoffmann, O. Jacobi, B. Keller, M. Weiss (eds.): *The German Model of Industrial Relations between Adaptation and Erosion*, Düsseldorf, Hans Böckler Stiftung.
- Ramsay H. (1983): Evolution or cycle? Worker Participation in the 1970s and 1980s, pp. 203-26 in C. Crouch & F. Heller (eds.): *Organizational Democracy and Political Processes*, London, John Wiley & Sons.
- Regalia I. (1995): *Humanize Work and Increase Profitability? Direct participation in organizational change viewed by the social partners in Europe*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Vroom V.H. & Jago A.G. (1988): *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Westenholz A. (1999): Borgere i virksomheds-samfundet, pp. 81-91 in *Tidsskrift for Arbejdsliv*, årg. 1, nr. 3.

Herman Knudsen er lektor ved Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet
 Email: hk@i4.auc.dk