

Dansk arbejds politik s gyldne tiår

Arbejdet udvikler sig i globalt etablerede mønstre. Dele af disse mønstre fremdrages i den offentlige debat om arbejde og organisation. I de senere år har den offentlige opmærksomhed rettet sig mod 'udvikling af de menneskelige ressourcer', 'fleksibilitet', 'kompetenceudvikling' og 'læring'. Der er dog store nationale, regionale og branchemæssige forskelle på, hvorledes disse mønstre udfoldes. Danmark har også i de sidste ti år været underlagt de globale strømninger for arbejdets udvikling, men disse strømninger har været stærkt påvirket af en styrket og reformuleret dansk arbejds politik. Arbejds politikken er dybt præget af de danske og skandinaviske arbejdsmarkedstraditioner, og samtidig har en række arbejds politiske initiativer i perioden ændret forholdene på arbejdsmarkedet markant. For at bevare de grundlæggende træk i den danske model, har det været nødvendigt at foretage store ændringer. I denne artikel præsenteres de sidste ti års arbejds politik, dens indflydelse på arbejdsforholdene analyseres, og visionerne i politikken diskuteres.

Indledning

Arbejds politik¹ defineres her som den – officielle og uofficielle – politik vedrørende arbejdets fremtid, der føres af offentlige myndigheder og institutioner, af interesse- og erhvervsorganisationer samt af virksomhederne (ledelse og medarbejdere) selv. Arbejds politik omfatter

- politik i virksomhederne, som vedrører arbejdet og dets udvikling,
- arbejdsmarkedspolitik, dog undtaget indkomstpolitik og socialforsikring,
- den del af uddannelses politikken, der relaterer sig til kvalifikations- og kompetenceudvikling i arbejdslivet,
- den del af erhvervs politikken, der retter sig mod udvikling af organisation og kompetence,

- den del af teknologipolitikken, der fokuserer på arbejdslivet.

I artiklen skal der kastes lys over sammenhængen mellem arbejds politikken som den føres i virksomhederne, og arbejds politikken som den føres af organisationer og institutioner i samfundet. Artiklens hovedspørgsmål er således: Hvordan har arbejdslivet udviklet sig i de sidste ti år, og hvilken rolle spiller virksomhedernes arbejds politik i denne sammenhæng? Hvordan har arbejdslivet været påvirket af arbejdsmarkedets organisationer og institutioner? Hvilke udviklingsperspektiver tegner der sig for de kommende års arbejds politik? Disse spørgsmål søges belyst ved at trække på politiske dokumenter, evalueringer og forskningsresultater fra de sidste ti års danske arbejdslivsforskning.

Hvor store forandringer er der faktisk sket i arbejdet?

Ledelse og arbejdsliv gennemgik store forandringer i 1990'erne – i Danmark som i den øvrige verden. De forandringer, der skete, peger imidlertid på ingen måde i samme retning. Derfor giver de empiriske undersøgelser af, hvad der sker i arbejdslivet, et noget flimrende billede.

I Danmark er der lavet adskillige empiriske kortlægninger af udbredelsen af nye organisationsformer i arbejdslivet. En gruppe forskere ved Ålborg Universitet, knyttet til DISKO projektet (Gjerding 1997), har gennemført en surveyundersøgelse af et stort antal private virksomheder med mere end 20 ansatte. Resultatet af denne undersøgelse er, at der er vækst i fleksible og human resource' orienterede ledelsesprincipper. I perioden 1993-95 har næsten 50% af de virksomheder, der har svaret på survey'en, taget initiativer i den retning. Samtidig konstateres det dog også, at der er mange traditionelle virksomheder, der ikke har taget initiativer til udvikling af arbejdet og de menneskelige ressourcer, og som for en stor del klarer sig ganske godt økonomisk.

Dansk Industri har foretaget adskillige mindre videnskabeligt anlagte undersøgelser af udviklingen af arbejdet i industrien. I en netop gennemført undersøgelse (Dansk Industri 2000), hvor man har spurgt 95 store og mellemstore private virksomheder inden for service og handel, når man frem til, at 67% af de adspurgte virksomheder har indført gruppeorganiseret arbejde.

En svaghed ved de nævnte undersøgelser er, at man kun har udspurgt én repræsentant for virksomheden – typisk den personaleansvarlige. Man får ikke noget billede af, hvor mange der er omfattet af ændringer i retning af større fleksibilitet, og man får heller

ikke noget billede af, hvor dybtgående disse ændringer er.

I en undersøgelse af Agi Csonka (2000) er der til en vis grad taget højde for disse metodiske problemer. Hun har nemlig arbejdet med to sæt data: Data fra en survey med repræsentanter for ledelsen, og data fra en survey med et repræsentativt udsnit af de danske lønmodtagere. Det har været muligt at koble disse to datasæt, således at ledelsesudsagn fra en given virksomhed har kunnet kobles med medarbejderudsagn fra samme virksomhed.

På baggrund af interviewene med ledelsesrepræsentanterne når Agi Csonka frem til, at godt 20% af danske virksomheder er karakteriseret ved fleksible ledelsesformer i 1995. Her anses medarbejderne for at være en væsentlig ressource, og der er sket en decentralisering i kontrollen af arbejdets udførelse. Styring sker i høj grad gennem virksomhedskultur og medarbejdermotivation, og der satses på funktionelt fleksible og veluddannede kernemedarbejdere. Knap 40% har blandede ledelsesformer, og de sidste 40% af virksomhederne har en traditionel ledelse. Der er, som også Csonka gør opmærksom på, en betydelig usikkerhed omkring disse tal. Dog kan det konstateres, at tallene svarer nogenlunde til de resultater Edling og Sandberg (1993) nåede frem til for Sveriges vedkommende. Resultatet adskiller sig dog væsentligt fra DISKO-projektet, der finder, at 50% af fremstillingsvirksomhederne i 1995 er organisatorisk fleksible. Denne forskel skyldes et forskelligt forskningsdesign, forskelligt datamateriale og forskellige definitioner af, hvad der er en fleksibel virksomhed.

Den særlige styrke i Agi Csonka's datamateriale består i, at hun har datamateriale fra såvel repræsentanter for ledelsen og repræsentanter for medarbejderne. På den baggrund når Csonka frem til, at 15% af

medarbejderne har et fleksibelt arbejde (en andel, der i øvrigt ikke er steget fra 1990 til 1995), mens som tidligere nævnt 20% af virksomhederne er karakteriseret ved fleksible ledelsesformer. Et mere overraskende resultat i Csonka's analyse er imidlertid, at det fleksible arbejde kun i mindre grad befinder sig på de virksomheder, der er karakteriseret af fleksible ledelsesformer. I modsætning til den udbredte retorik på området viser undersøgelsen således, at der kun er en svag sammenhæng mellem fleksible ledelsesformer og fleksibelt arbejde.

Arbejdet – strukturelt determineret eller politisk konstrueret?

Det kan, bl.a. på baggrund af Agi Csonka's analyse, konkluderes:

- At der ikke er nogen direkte sammenhæng mellem virksomhedernes omgivelserbetingelser, som f. eks. markedsforhold eller den teknologi, der står til rådighed, og den fleksibilitetsstrategi, der anlægges. Virksomheder kan anlægge forskellige, men tilsyneladende lige gode strategier over for ensartede omgivelserbetingelser. Den determinisme, som præger den offentlige debat på det arbejdspolitiske område, har næppe hold i virkeligheden. Virksomhederne er hverken underlagt eller determineret af globalisering, teknologiske omvæltninger eller en ny 'vidensøkonomi', hvor der skulle gælde helt nye love for produktivitetsudvikling og konkurrenceforbedring. Virksomhederne finder deres egne og meget forskelligartede måder at reagere på eller ignorere 'det nye'.
- At der ikke er en direkte sammenhæng mellem virksomhedens formulerede stra-

tegi på personaleområdet og de faktiske arbejdsforhold. I en virksomhed, der lægger vægt på udvikling af de menneskelige ressourcer, kan det meget vel være således, at det kun er et mindretal af medarbejderne, der bliver omfattet af denne strategi. Nogle medarbejdere skal udføre de samme funktioner som tidligere, selv om ledelsesfilosofien ændres. Andre oplever ikke de store ændringer i praksis, selv om der foretages omlægninger. Det er muligt at omorganisere arbejdet til gruppeorganiseret arbejde, uden at medarbejderne føler, at arbejdet bliver mindre restriktivt og kontrolleret af den grund. Omvendt er der virksomheder, karakteriseret ved en traditionel bureaukratisk ledelsesfilosofi, hvor en del af medarbejderne har en stor grad af autonomi og funktionel fleksibilitet. Det gælder specielt indenfor de professionelle områder.

- At der ikke er en umiddelbar sammenhæng mellem fleksibilisering af produktionen og fleksibilisering af arbejdet. Flexibilisering af produktionen kan ske under stærkt kontrollerede og restriktive former. Virksomheder kan vælge at opnå fleksibilitet gennem outsourcing, forfinet registrering og kontrol og systembaseret styring. Det er endda muligt at virksomheden vælger at udvikle sin fleksibilitet på visse områder ved at øge kontrollen og outsource, mens man på andre områder øger fleksibiliteten ved at udvikle de menneskelige ressourcer og gøre jobbene mere fleksible.

Når arbejdets udvikling ikke kan forstås deterministisk, må det kulturelle og det politiske tillægges større betydning i forståelsen af arbejdets udvikling. De politiske og kulturelle forhold på den enkelte virksomhed er her af størst betydning, fordi det er heri

formningen af det konkrete arbejde sker. Virksomhedens arbejdspolitik er imidlertid påvirket af det omgivende samfund, dels fordi både ledere og medarbejdere i virksomheden også er samfundsborgere, og dels fordi institutioner og organisationer uden for virksomheden påvirker virksomhedens arbejdspolitik.

Mens virksomhedernes arbejdspolitik har været højst varieret, har de omliggende organisationer og institutioner ført en arbejdspolitik med en klar og entydig retning. I 1990'erne har dansk arbejdspolitik som den formuleres af arbejdsmarkedets organisationer, offentlige myndigheder og institutioner og konsulentvirksomheder entydigt orienteret sig mod 'human ressource' orienteret udvikling af fleksibilitet og kvalitet. En udvikling, som understøttes af 'de politisk korrekte' ledere, oftest i lidt større virksomheder, som fremhæver medarbejdernes betydning og nødvendigheden af at udvikle de menneskelige ressourcer til virksomhedens gavn.

For at imødekomme kravet om øget fleksibilitet, innovation og beskæftigelse under (hvad opfattes som) nye erhvervsbetingelser er arbejdspolitikken som den føres på samfundsmæssigt niveau undergået store forandringer op gennem 1990'erne. Der er sket en decentralisering af arbejdsmarkedspolitikken, så den bedre kan tilpasses de lokale forhold. Der er sket en virksomhedsorientering af politikken. Der er sket en individualisering, med fokus på den enkeltes kvalifikationer og udviklingsmuligheder. Der er kommet et stærkt fokus på organisationsudvikling, kompetence og læring. Og der er sket en bevægelse i social- og arbejdsmarkedspolitikken væk fra forsørgelse mod aktivering.

I det følgende vil de forskellige dele af denne samfundsmæssige arbejdspolitik blive behandlet enkeltvis. Det første vi ser på

er ledelse. Hvordan er ledelsen i virksomhederne blevet påvirket af omliggende organisationer og institutioner?

Ny ledelse

I 1980'erne stod teknologisk fornyelse centralt i den generelle fornyelse af produktion og arbejdsliv. Generelt opnåede man dog ikke den produktivitmæssige gevinst ved investeringer i ny teknologi, som var forventet. I perioden 1983-86 var der højkonjunktur i Danmark, og der blev investeret voldsomt i ny teknologi i fremstillingssektoren. Dette ledte imidlertid ikke til øget produktivitet, men til produktivitetstilbagegang i perioden og i de efterfølgende år (Gjerding m.fl. 1990). På baggrund af en omfattende interviewundersøgelse konkluderer Gerding m.fl. (1990, 130 ff.), at der på virksomhedsniveau er to væsentlige grunde til den manglende produktivitsudvikling i 1980'erne:

1. En 'teknikfascination, som prægede beslutningstagerne i danske virksomheder midt i firserne. »Både eksperter og virksomhedsledere peger på, at man i disse år lagde alt for stor vægt på tekniske løsninger og undervurderede behovet for organisatorisk fornyelse«.
2. Der blev satset alt for lidt på udviklingen af de menneskelige ressourcer i 1980'erne. »Det viser sig, at det er de organisatoriske og personalemæssige problemer, f.eks. kvalifikationsproblemerne, som har den mest negative effekt på højteknologiinvesteringernes rentabilitet«.

Erkendelsen af den betydning investeringer i de menneskelige ressourcer har for virksomhedernes udvikling, bredte sig meget hurtigt i begyndelsen af 1990'erne. Blandt andre Bévort, Storm Pedersen og Sundbo

(1992) var med til at sætte dagsordenen for det 'nye paradigme' i 90ernes personaleledelse. På baggrund af en survey og kvalitative interviews blandt større danske private virksomheder konkluderede Bévort m.fl., at der var ved at udvikle sig et nyt paradigme for personaleledelse i Danmark karakteriseret ved: a. 'den selvprogrammerende og ansvarstagende medarbejder' b. 'dialog som ledelses- og samarbejdsform' og c. 'multi-dimensionel byttradehandel' (en åben 'kontrakt' mellem medarbejder og virksomhed, som ud over løn indeholder en række udviklingsorienterede elementer). Bévort m.fl. identificerer således en form for personaleledelse, som i høj grad trækker på den danske (og skandinaviske) samarbejds-tradition, konsensusorientering og en (relativt) lav magtdistance. Endvidere peger Bévort m.fl. på en række værktøjer, som alle er dansk udviklede, og som forfatterne anser for at være velegnede til at realisere det nye paradigme i dansk personaleudvikling.

Efter ni år synes bogens konkrete anbefalinger noget forældede. De værktøjer, der blev foreslået på daværende tidspunkt, bruges ikke længere i større omfang. Det skyldes næppe, at værktøjerne er blevet forældede i funktionel forstand, men nok nærmere, at nyhedens interesse for disse værktøjer er forduftet. Værktøjernes nyhedsværdi er af stor betydning, fordi en virksomhed næppe vælger at tage et værktøj i brug, som andre virksomheder har brugt med blandede erfaringer. Så foretrækker man det nye funklen-de og lovende værktøj, der refererer til de nyeste begreber og teorier, men som endnu kun er blevet afprøvet i begrænset omfang.

Op igennem 1990erne har forandringsværktøjer af amerikansk oprindelse tiltrukket sig meget opmærksomhed. De dominerende har været Total Quality Management, Business Process Re-engineering og The

Learning Organisation. Arbejdsgiverorganisationerne, med Dansk Industri, Kommunernes Landsorganisation og Finansministeriet i spidsen, har givet The Learning Organisation størst opmærksomhed. En af grundene til dette er formentlig, at The Learning Organisation er det af de tre nævnte koncepter, der har det mest 'menneskelige' ansigt og derfor er bedst egnet til at skabe legitimitet omkring arbejdsgiverne. Business Process Re-engineering og Total Quality Management har dog også – ofte i lidt tilpassede versioner – haft en betydelig udbredelse i dansk erhvervsliv.

Gennemførelse af organisatorisk omstilling og personaleudvikling er i høj grad blevet 'out-sourced' til konsulentvirksomheder op gennem 1990erne (Hagedorn-Rasmussen, 2000). Branchen af managementkonsulenter har været i vækst. I 1997 omsatte branchen omkring 3,75 mia. DDK. De dominerende ydelser fra branchen er organisations-, ledelses- og personaleudvikling (Erhvervsfremmestyrelsen, 1999). 50% af de mellemstore virksomheder og 70% af de store virksomheder havde benyttet managementkonsulenter inden for den sidste toårige periode. Der er sket en betydelig centralisering inden for branchen op gennem 1990erne. I 1999 lå godt 30% af omsætningen i branchen i internationale konsulentfirmaer. 56% lå i mellemstore danske konsulentvirksomheder og 13% i små danske konsulentvirksomheder.

Hagedorn-Rasmussen (2000) opdeler managementkonsulenterne i tre typer: a. konsulenter, der tilbyder virksomhederne et eller flere koncepter (kvalitetsledelse el.lign.) til at løse deres problemer, b. konsulenter, der tager udgangspunkt i virksomhedens særlige problemer, og udvikler en løsningsmodel, der passer til virksomheden, c. systemteknikere, der primært arbejder med IT-løsninger.

Blandt systemteknikere prioriteres de tekniske aspekter i løsningen af et problem højt. I nogle tilfælde samarbejdes dog med mere procesorienterede konsulenter for at sikre en hensigtsmæssig forandringsledelse. For både de konceptororienterede og de problemorienterede konsulenter er implementering og forandringsledelse centralt. For de konceptdrevne tages udgangspunktet imidlertid i de organisationsforståelser og de redskaber, der allerede foreligger i konceptet. Den problemløsende tilgang er mere sensitiv overfor, hvor virksomheden faktisk er, og hvilke ledelsesopgaver konsulenterne skal understøtte. Der er mere opmærksomhed om, hvilke politiske alliancer der kan dannes i og omkring projektet.

Fælles for de tre typer af konsulenter er, at der sker en objektgørelse af medarbejderne. Medarbejderne er informanter og genstand for formning. Der er ikke øje for medarbejderne som subjekter, med legitime ønsker til deres fremtidige arbejdsforhold. Arbejdsforholdene tematiseres, men primært i form af tilfredshedsundersøgelser – for utilfredse medarbejdere er et problem for virksomheden. De etablerede samarbejdsinstitutioner med tillidsrepræsentanten, samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen spiller sædvanligvis ikke nogen større rolle i managementkonsulenternes virke. Tværtimod synes det at være således, at de etablerede samarbejdsinstitutioner legitimerer, at managementkonsulenterne kan fungere uden at inddrage medarbejderne, for medarbejdernes interessevaretagelse er jo allerede sikret igennem de formelle udvalg (Hagedorn-Rasmussen, 2000).

Der er gode politiske og markeds-mæssige forklaringer på, at managementkonsulenterne orienterer sig ensidigt mod ledelsen. Konsulenterne sælger sig således klart og entydigt til virksomhedernes ledelse. Dermed bliver konsulenternes evne til at

understøtte ledelsen det primære succeskriterium for dem. Konsulenterne skal derfor være i stand til at tilpasse sig de konkrete ledelsesforhold. I nogle tilfælde får konsulenterne en rolle som talsmænd for ledelsen – de kan, som udefrakommende, udtrykke det, som lederne af politiske grunde ikke selv kan sige. Konsulenterne bliver topledelsens allierede i det politiske spil i virksomheden.

Disse ledelsesdominerende konsulenter og koncepter står dog ikke alene. I det etablerede samarbejdssystem på arbejdsmarkedet, er der udviklet en lang række koncepter for arbejdets udvikling, som har et bredere fundament end det managementkonsulenterne hviler på. Der er koncepter knyttet til kompetenceudvikling (f.eks. K2000, MAPU, PMU, KASKO). Der er ligeledes koncepter med tilknytning til arbejdsmiljøområdet til gennemførelse af den lovpligtige Arbejdspladsvurdering (Arbejdsmiljøfondet, 1995). Bedriftssundhedstjenesten, som i Danmark oftest er en selvstændig institution med en partssammensat ledelse, har i stigende grad gjort sig til en alternativ organisationsudviklingskonsulent. Man forsøger her at gøre sig til konsulent for en organisationsudvikling, hvor arbejdsmiljøet gives høj prioritet (Limborg, 2001).

Ligeledes har fagbevægelsen selv bidraget til udvikling af koncepter til forandring. LO har, i tilknytning til satsningen på 'Det Udviklende Arbejde', udviklet en række værktøjskasser til udvikling af personalepolitikken, til ledelsesmæssig udvikling, til udvikling af uddannelsespolitik, kompetence og organisation (LO, 2000). AOF (Arbejdernes oplysningsforbund) har ligeledes udviklet et medarbejderorienteret forandringsværktøj kaldet KASKO (AOF 2000).

Brugen af disse samarbejdsorienterede eller fagligt orienterede udviklingskoncepter er langt mindre end brugen af de ledel-

sesorienterede managementkonsulenter. Dog vil jeg vurdere, at de forandringskoncepter, hvor lønmodtagersiden har bidraget aktivt til udviklingen af koncepterne har haft en ikke ringe betydning på arbejdspolitikken i Danmark, både som den føres i virksomhederne og i institutioner uden for virksomhederne. Disse 'værktøjer' har påvirket de centrale begreber og forståelseshorisonter i arbejdspolitikken. De har givet erfaringer med dialogorienterede forandringer, hvor interesseforskelle er accepterede. Og ikke mindst har disse værktøjer bidraget væsentligt til at skabe en forbindelse mellem institutioner inden for uddannelse, arbejdsmiljø og teknologisk service og den konkrete forandringsproces på virksomhederne, idet værktøjerne skaber en konkret sammenhæng mellem udvikling på virksomhederne og de eksterne institutioner.

Decentralisering og virksomhedsorientering

Spredningen af idéer og koncepter om udvikling af organisation og personaleforhold er blevet kraftigt stimuleret af den deregulering, der er foregået på det danske arbejdsmarked i 1990erne. Dereguleringen – eller centraliseret decentralisering, som Due m.fl. har kaldt det (1993), omfatter både løndannelse, arbejdstid, faggrænser, uddannelse og arbejdsmiljø.

I årene omkring 1990 blev der gennemført en lang række sammenlægninger af arbejdsmarkedsorganisationer både på arbejdsgiver- og lønmodtagersiden. I forlængelse heraf skiftede de kollektive aftaler karakter. Ved overenskomstindgåelsen i 1992 blev der taget et stort skridt i retning af at lønningerne forhandles på virksomhedsniveau, under rammer, som er centralt fastsatte. I industrien blev omkring 80% af medarbejderne underlagt det såkaldte 'minimal-

lønssystem', hvor den absolutte minimale løn er fastlagt ved overenskomst, men hvor næsten alle får en højere løn, forhandlet i den enkelte virksomhed. Denne udvikling er blevet fortsat op gennem 90erne, både inden for den offentlige og private sektor.

I overenskomsterne op gennem 1990erne skete der en gradvis fleksibilisering af arbejdstiden. Mulighederne for at afvige fra den egentlige arbejdstid på 37 timer blev lettet, og spørgsmålet om nedsættelsen af den daglige arbejdstid forsvandt ud af den arbejdsmarkedspolitiske dagsorden. I 1998 udbrød en storkonflikt på arbejdsmarkedet på et krav om mere ferie. Denne konflikt blev udgangspunkt for en gradvis udvidelse af ferien til seks uger om året, dog med en større mulighed for at arbejdsgiverne kan styre, hvornår ferien lægges, og med mulighed for at de ekstra feriedage kan konverteres til løn. I samme periode, hvor løn kommer til at spille en mindre rolle i de centrale aftaler på arbejdsmarkedet, bliver nye elementer introduceret i overenskomstsyste- met. Der indgås aftaler om efter- og videreuddannelse, barselsorlov og der indføres et 'socialt kapitel' i de fleste overenskomster med retningslinier for seniorpolitik, skånejobs m.v. Disse aftaler spiller sammen med en gradvis virksomhedsorientering af de offentlige efteruddannelses tilbud og af de sociale foranstaltninger over for de udstødningstruede (udbydes senere).

På arbejdsmiljøområdet har arbejdspladsvurderinger været den store nyskabelse i 1990erne. En nyskabelse, som har påvirket hele arbejdsmiljøreguleringen. Der indføres en reguleringsform, der giver meget frie rammer for, hvorledes virksomhederne vil gennemføre vurderingerne. En række redskaber og metoder stilles til rådighed for virksomhederne, ikke som krav men som en mulighed.

Offentlig stimulering af kompetence- og organisationsudvikling

Samtidig med, at virksomhederne har fået større råderum i deres tilrettelæggelse af produktion og arbejde, er indsatsen fra offentlig side for at påvirke udviklingen af organisation og arbejde steget kraftigt op gennem 1990erne. Denne offentlige indsats er sket i et samarbejde mellem statslige og kommunale institutioner, fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer. Der skal her peges på tre store initiativområder: kampagnen mod 'Ensidigt Gentaget Arbejde' (EGA), 'Det Udviklende Arbejde' (DUA), og programmet 'Ledelse, Organisation og Kompetence' (LOK-programmet).

Kampagnen mod Ensidigt Gentaget Arbejde

Efter et længere politisk forspil færdiggjorde arbejdsmarkedets parter, LO og DA, i 1993 en handlingsplan for reduktion af 'ensidigt gentaget arbejde'. Det skønnedes her, at der i Danmark var ca. 300.000 mennesker, der havde EGA-arbejde. Dette tal skulle reduceres med 50% inden år 2000 (Hasle m.fl. 1995). Alle virksomheder, der havde EGA-arbejde, skulle gøre en indsats for at reducere EGA, efter en plan som de selv havde udarbejdet. Arbejdstilsynet havde principielt mulighed for at gribe ind, hvis der ikke blev udarbejdet en plan på en virksomhed. Kampagnen hvilede dog primært på et frivillighedsprincip, men understøttet af bedriftssundhedstjeneste, arbejdsmiljøråd, arbejdstilsyn, faglige organisationer og arbejdsgiverorganisationer. Der blev ligeledes afsat offentlige støttekrone til at realisere kampagnens mål.

Kampagnen fik 'vinden i ryggen', fordi arbejdsløsheden faldt i årene efter 1993.

Dermed blev det vanskeligere at rekruttere arbejdskraft til EGA-arbejde, og ledelsen kunne se en interesse i at gøre noget ved problemet. Der udviklede sig en betydelig interesse for at automatisere EGA-jobs, hvilket nu kunne understøttes af midler fra EGA-kampagnen. Og endelig var der en hel del EGA-arbejdspladser, bl.a. inden for beklædningsindustrien, der flyttede til udlandet.

I 1998 (Hasle og Møller 2001) blev der lavet en første evaluering af EGA-kampagnen. Den viste, at der var sket en betydelig reduktion i mængden af EGA-arbejde – på næsten 30%. Dette skyldtes i høj grad strukturelle forhold, men evalueringen viste også klart, EGA-kampagnen havde slået igennem i stort omfang og haft sin virkning.

Den endelige evaluering af EGA-kampagnen er endnu ikke offentliggjort, men det er nok tvivlsomt, om det opstillede mål fuldt ud er nået. Dette skal dog ikke overskygge, at EGA-kampagnen var internationalt enestående både i sit omfang og i sin ambition, og at kampagnen uden tvivl har haft en betydelig succes.

Det Udviklende Arbejde

Begrebet 'det udviklende arbejde' – DUA – er en markant nyskabelse på det danske arbejdsmarked i 1990erne. Begrebet blev udviklet i begyndelsen af 1990erne under stærk inspiration fra Sverige, hvor specielt Svenska Metallindustriarbetarförbundet (1985 og 1989) havde gjort en stor indsats for at lancere begrebet. I Danmark blev begrebet introduceret med to debatbøger i 1990 og 1992 (Hvid 1990; Hvid & Møller 1992) og et oplæg til LO's kongres i 1991 (LO 1991b). I dette kongresoplæg blev der argumenteret for, at nye organisationsprincipper, ny teknologi og ikke mindst nye

holdninger og værdier til arbejdet blandt medlemmerne gjorde en fornyelse af de faglige strategier nødvendig.

DUA blev i begyndelsen af 1990'erne et samlingspunkt for en ny strategisk orientering i de faglige organisationer. En strategi, hvor faglig politik forskydes fra at have sit tyngdepunkt i markedsforhold – løn og arbejdstid – til at lægge sin tyngde på arbejdet og dets kvalitet. En strategi, hvor solidarisk lønpolitik erstattes af solidarisk arbejds politik med lige fordeling af udviklingsmuligheder. En strategi, der giver de faglige organisationer en plads i udvikling af fleksible, kvalitetsorienterede organisationer, og en strategi, der ser de nye ledelsesprincipper ikke alene som en trussel, men også som en mulighed.

Fra at være LO-politik blev DUA-strategien gradvist til en strategi for udvikling af produktion og arbejde i virksomhederne. Specielt fik begrebet en stor udbredelse på de offentlige arbejdspladser (Finansministeriet 1994), men også private virksomheder orienterer sig i retning af DUA. Dette er bl.a. blevet understøttet af en arbejdsministeriel pulje, under betegnelsen 'Bedre arbejdsliv og øget vækst' (Bottrup og Hvid 1995), som uddelte midler i perioden 1996-99. Puljens formål var »i praksis at afprøve metoder, der sammenkobler strategier for henholdsvis bedre kvalitet i arbejdslivet og for øget vækst« og i forlængelse heraf udvikle nye metoder i arbejdsmarkedspolitikken (jvf. www.arbejdsliv.dk). Der er blevet givet støtte til knapt 200 virksomheder fra denne pulje. Derudover har der været støt tepuljer for forsøg med DUA både på statslige og kommunale arbejdspladser.

DUA-begrebet har været et samlingspunkt for den arbejdspolitiske udvikling i 1990'erne. Begrebet har medvirket til at etablere nye diskussioner om samarbejdsrelationer mellem virksomheder, forskere,

konsulenter og organisationer på arbejdsmarkedet. DUA har inspireret til at se nye sammenhænge i arbejdslivet mellem uddannelse, organisationsudvikling og arbejdsmiljø, og der er blevet åbnet diskussioner af medarbejdernes deltagelse i virksomhedernes udvikling, for eksempel på miljøområdet. Den politiske interesse, der har været om DUA-begrebet afspejler sig i et meget stort antal publikationer op gennem 1990'erne omhandlende DUA (jf. litteraturoversigten på www.saraweb.dk).

Efter snart 10 år med DUA er der gjort en del forsøg på at samle erfaringerne op. En del af de forsøg der er gennemført, er blevet evalueret, og flere evalueringer er undervejs. I SARA-projektets regi (www.saraweb.dk) er der foretaget en evaluering af DUA-forsøgene på de statslige arbejdspladser (Hvenegård m.fl. 1999), og analyser af en række forsøg på det private arbejdsmarked er ved at blive gennemført. På de statslige arbejdspladser har forsøgene for så vidt været succesfulde. Man har fået gennemført nogle projekter, som både ledere og medarbejdere på virksomheden er tilfredse med. Men samtidig konkluderes det i undersøgelsen, at der ikke er nogen markant forskel på de projekter, der gennemføres under betegnelsen DUA og projekter, der betegnes som TQM-projekter eller DLO-projekter. Dette skyldes i høj grad, at medarbejderne oftest spiller en temmelig passiv rolle i DUA-projekterne, bl.a. fordi den praktiske opbakning fra de faglige organisationer er svag. I SARA-projektets analyser af virksomheder i den private sektor, der gennemfører DUA-projekter, er billedet temmelig flimret, fordi der i de fleste cases parallelt med DUA-projektet foregår forandringer af mere omfattende betydning – fusioner, udskiftning af topledelsen, strategiskift m.v. Selv om det enkelte DUA-projekt i de fleste tilfælde ikke kan udråbes

som en entydig succes, viser casene dog, at det gør en forskel, endog en stor forskel, hvorvidt medarbejderne er inddraget, ikke blot som informanter, men også som interessenter.

DUA er op igennem 1990erne blevet kritiseret for at være de stærke lønmodtageres strategi på bekostning af de svage. DUA er blevet beskyldt for at bidrage til udstødning af de svagere lønmodtagere. Der foreligger nu en systematisk undersøgelse af forholdet mellem DUA og udstødning udarbejdet af Teknologisk Institut (Sørensen, Skrubbeltrang og Panton 2000). Her undersøges virksomheder, der i de senere år har fået offentlig støtte til forandringsprojekter. Det undersøges hvor mange medarbejdere, der frivilligt og ufrivilligt forlader virksomheden i forbindelse med forandringsprojektet, og hvor mange medarbejdere, der frivilligt og ufrivilligt omplaceres i virksomheden. Omfanget af udstødning og omplacering analyseres i sammenhæng med en række DUA-elementer:

- medarbejderinddragelsens omfang: hvor tidligt inddrages medarbejderne, og hvilken karakter har medarbejderinddragelsen,
- deltagelse i efteruddannelse,
- medarbejdernes indstilling til forandringerne,
- virksomhedernes sociale ansvar og
- arbejdsmiljøet på virksomheden.

Undersøgelsen viser, der er en klar positiv sammenhæng mellem udstødning og tre af de ovennævnte DUA-elementer: Omfanget af den ufrivillige udstødning og omplacering reduceres ved en høj grad af medarbejderinddragelse, et godt arbejdsmiljø og en positiv indstilling fra medarbejderne. Der synes også at være en række produktivitmæssige gevinster forbundet med de samme DUA-elementer. Efteruddannelse og 'soci-

alt ansvar' synes derimod ikke at reducere udstødningen. Forfatterne giver en række mulige forklaringer på dette paradoks: socialt ansvar er måske mere vinduespynt end realitet, og uddannelse er åbenbart mere konfliktfyldt og sorterende, end det ofte antages (Bøjesen Andersen og Espersen 2000).

Undersøgelsen synes således at bekræfte, hvad adskillige casestudier har illustreret, nemlig at konflikterne i arbejdspolitikken på samfundsmæssigt niveau er forskellige fra konflikterne i arbejdspolitikken på virksomhedsniveau. På samfundsniveau er der betydelige konflikter på arbejdsmiljøpolitikens område, hvor der tilsyneladende er stor konsensus på dette område på virksomhedsniveau. Omvendt er der på samfundsmæssigt niveau meget stor konsensus om det fordelagtige i mere efteruddannelse. På virksomhedsniveau udgør efteruddannelse imidlertid ofte et konfliktfyldt felt.

En mere omfattende undersøgelse af relationen mellem DUA, arbejdslivets kvalitet og produktivitet er under udarbejdelse, nemlig evalueringen af de 200 virksomhedsprojekter, der har fået støtte fra puljen 'Bedre arbejdsliv og øget vækst'. De endelige resultater er endnu ikke offentliggjort, men foreløbige resultater tyder på en forholdsvis positiv evaluering: I projekterne er der sket en forbedring af såvel arbejdsliv som produktivitet. Et resultat synes at være, at selve organiseringen af medarbejderindflydelsen er vanskelig (Holt 2000).

Ti år med DUA synes således at vise, at DUA er en strategi med muligheder, men at strategien skal revideres og udvikles, hvis den fortsat skal overleve som arbejdspolitisk strategi. Der synes at være to svagheder ved DUA-strategien som den hidtil har været praktiseret: DUA-begrebet er for upræcist defineret, og reguleringsinstrumenterne knyttet til DUA har været for uforpligtende.

Den vage og upræcise definition af DUA-

begrebet har formentlig medvirket til, at DUA-begrebet har kunnet fungere som samlingspunkt for vidt forskellige tilgange og interesser, men det har samtidig også bidraget til at gøre det meget uklart for arbejdspladserne, hvad DUA egentlig er. Der er således blevet efterlyst en konkretisering og operationalisering af begrebet (Hvid & Møller 1999 og 2001). En afklaring af DUA-begrebet vil formentlig også kunne bidrage til at løse den anden svaghed i DUA-strategien: det uforpligtende reguleringsinstrument. En præcisering af begrebet vil kunne bidrage til at integrere DUA i aftalesystemet, så DUA konkretiseres i konkrete rettigheder og pligter eller som aftalte retningslinier for samarbejdet på virksomhederne. Som det er nu har parterne ikke forpligtet sig til at følge DUA-principper, og arbejdsmarkedets organisationer er endnu ikke særlig gode til at støtte op om DUA-aktiviteter. En mere forpligtende DUA-strategi kan bygge videre på de mange forsøg og eksperimenter, der er gennemført, og de erfaringer der er gjort i de sidste ti år.

Arbejdspolitik som erhvervs politik

Mens teknologistøtte havde forrang i den offentlige erhvervs politik i 1980'erne, så havde kompetence- og organisationsudvikling forrang i 1990'erne. Der er op gennem 1990'erne gennemført en række programmer til at stimulere virksomhederne i deres udvikling af en fleksibilitet, kvalitetsorientering og innovationsevne. Det seneste og det største af disse programmer er det såkaldte LOK-program (Ledelse, Organisation og Kompetence), som blev igangsat med udgangspunkt i Erhvervsministeriet i 1998. Dette program har primært til hensigt at støtte udviklingen af det netværk virksomheder trækker på, når de udvikler organisation og kompetence. Programmet sigter

således på at udvikle relationerne mellem offentlige institutioner og virksomheder, mellem konsulenter og virksomheder og mellem virksomhederne indbyrdes. Der indgår seks initiativer i programmet:

- Regionale forandringskontrakter, hvor regional netværksdannelse støttes
- Kvalitetsrådgivning, som skal støtte specielt små og mellemstore virksomheder i deres brug af konsulenter
- Vidensregnskab, som er et initiativ til at udvikle og sprede brugen af vidensregnskaber
- Der etableres et forskningscenter og samarbejde mellem virksomheder og forskningsinstitutioner styrkes.

Under programmet er der blevet etableret et 'Learning Lab Danmark', hvor viden om læring skal udvikles og udbredes. Det er endnu for tidligt at vurdere LOK-programmets effekter, men som det er typisk for danske erhvervs politiske programmer sker der overhovedet ikke nogen inddragelse af aspekter vedrørende arbejdsmiljø, arbejdslivets kvalitet, marginalisering og udstødning i LOK-programmet. Dansk pluralisme tillader, at hensynene til arbejdsmiljø, arbejdsliv og sociale forhold begrænses til det arbejdsmarkeds- og socialpolitiske område! Her ser vi en forskel fra det store svenske LOM-program, som søgte at integrere erhvervs politiske, arbejdsmarkedspolitiske og arbejdsmiljømæssige dimensioner i ét program.

Fra forsørgelse til aktivering – arbejde, et tilbud du ikke kan afslå

I Danmark har man haft en klar arbejdsdeling mellem det private og det offentlige: Det private skulle skaffe velstand, det of-

fentlige skulle skabe tryghed. Danmark har således længe haft den højeste og længst varende kompensationsgrad ved ledighed samtidig med de mest liberale regler i Europa for afskedigelser af medarbejdere. Fordi det offentlige sørgede for den materielle tryghed, kunne det private optimere deres arbejdskraftforbrug uden ret mange restriktioner.

I 1990'erne har denne dikotomi mellem det offentlige og det private ændret sig. Betingelserne for at arbejdsløse kan modtage offentlig forsørgelse er strammet kraftigt i 1990'erne. Arbejdsmarkedsreformens første del blev gennemført i 1993. Første led i reformen var en decentralisering af arbejdsmarkedssystemet. Det næste led var stramninger på dagpengeområdet, bl.a. med skærpelse af rådighedsforpligtelsen og indskrænkning af den periode, arbejdsløse kan modtage dagpenge. Disse opstramminger er sket samtidig med en gradvis udbygning af den såkaldte aktiveringsreform fra 1994 (Larsen og Langager 1998). Der fokuseres nu i langt højere grad end tidligere på arbejdet som en pligt. Personer, der kun har det problem, at de ikke har et arbejde, bliver sat i 'aktivering' meget hurtigt. Det kan være i specielle jobtilbud (et tilbud der ikke kan afslås) eller det kan være uddannelse.

Aktiveringspolitikken synes at have haft en positiv økonomisk betydning, fordi den har bidraget til at øge arbejdskraftudbuddet. I en evaluering fra 2000 (Arbejdsministeriet) fastslås det, at aktiveringen har en betydelig 'motivationseffekt' (virker som pisk), idet jobsøgningsadfærden blandt arbejdsløse stiger kraftigt, når arbejdsløse står overfor aktivering. Aktiveringen har også en vis opkvalificeringseffekt, hvilket øger muligheden for at de aktiverede kan få arbejde på en anden arbejdsplads. Endelig fortsætter en mindre del af de aktiverede i arbejde på den arbejdsplads, hvor de er ble-

vet aktiveret. Der er dog også negative effekter af aktiveringen: tidlig aktivering kan fastholde arbejdsløse i aktiveringssystemet.

Derudover gøres der nu en indsats for at etablere 'det rummelige arbejdsmarked'. Ifølge Socialministeriet (1999) er det rummelige arbejdsmarked en samlet betegnelse for de tiltag, der tager sigte på at skabe

- en forebyggende indsats for at modvirke fravær på arbejdspladsen og nedslidning af medarbejderne
- en målrettet politik for at fastholde medarbejdere
- en målrettet indsats for at integrere personer med nedsat arbejdsevne og personer med sociale problemer på arbejdsmarkedet.

De offentlige myndigheder involverer sig nu på et utal af måder i bestræbelser på at gøre virksomhederne mere socialt ansvarlige. Man involverer sig i forebyggende foranstaltninger ved langvarig sygdom. Man involverer sig i fastholdelsesprogrammer i virksomheder, der er under omlægning. Man stimulerer på den ene eller anden måde virksomheder til at oprette jobs på særlige vilkår. I de seneste år er der opbygget et nyt institutionelt forum for udviklingen af dette tættere samarbejde mellem det offentlige og virksomhederne i de 'Kommunale Koordinationsudvalg'. Disse udvalg har til opgave at finde lokale løsninger på integrationen af udstødte eller udstødningstruede på arbejdsmarkedet.

Denne aktivlinje har gjort, at størstedelen af de arbejdsløse, der umiddelbart kunne gå ind i et job, er kommet i beskæftigelse eller i uddannelse. Antallet af jobs på særlige vilkår, hvor der tages særlig hensyn til personers nedsatte arbejdsevne, er steget kraftigt i det sidste år. Det er omdiskuteret, hvorvidt disse jobs er 'skabt' af de offentlige støtte-

kroner, eller hvorvidt jobbene ville have eksisteret som ordinære jobs, hvis støttekronerne ikke havde været til rådighed. Ligeledes er den opdeling af arbejdsmarkedet i et A-hold med fulde rettigheder, og et B-hold med reducerede rettigheder, der sker med de nye jobs, omdiskuteret (Hohnen 2000). Endelig er specielt aktiveringen af dem, der er på bistandshjælp, blevet kritiseret for i nogle tilfælde at være meningsløs og inhuman, idet personer, som ingen chance har for at få et ordinært arbejde, presses ud i aktivering.

Det er et åbent spørgsmål, hvorvidt nyorienteringen i social- og arbejdsmarkedspolitikken med større vægt på ansvarlighed endnu har virket over for virksomhederne. Den helbredsbedingede, kvalifikationsbedingede, etnisk betingede og aldersmæssigt betingede udelukkelse fra arbejdsmarkedet er stadig markant. For visse grupper af ledige har politikken virket disciplinerende, og livet på offentlig forsørgelse er med de nye stramninger blevet surt for dem, der kan passe et arbejde. Politikken har imidlertid også placeret mennesker med en nedsat arbejdssevne i udsigtsløse og dermed også meningsløse aktiveringsforanstaltninger.

Profil af en arbejds politik med succes

Dansk arbejds politik i 1990'erne har været en succeshistorie, set ud fra egne succes kriterier. 'The Danish Case' er blevet et fælles referencepunkt i den internationale social- og arbejdsmarkedspolitiske diskussion. Det er lykkedes at øge beskæftigelsen markant, således at Danmark har den største beskæftigelsesprocent i EU. Arbejdsløsheden er reduceret, således at den åbne arbejdsløshed næsten er forsvundet. Denne udvikling har ikke givet større problemer med løn- glidning og inflation. Dette er sket i en peri-

ode, hvor den europæiske økonomi, som dansk økonomi er dybt integreret i, har været stagnerende (Larsson 1999).

Det er den almindelige vurdering, at arbejds politikken har spillet en afgørende rolle i den almene økonomiske udvikling, fordi den har bidraget til øget produktivitet, fleksibilitet på arbejdsmarkedet, hurtig kvalifikationsmæssig omstilling og inddragelse af de arbejdsmæssigt marginaliserede i arbejdet. Der har ikke været ét afgørende arbejds politiksk tiltag, der har skabt den danske succes, men mange, omfattende et samarbejde på virksomhedsniveau omkring udvikling af produktivitet og arbejde; et lokalt samarbejde omkring kompetenceudvikling og erhvervsudvikling og integration af udstødningstruede; en stor uddannelsesmæssig indsats; landsdækkende programmer til stimulering af udviklingen af organisation, kompetence og arbejdsliv.

Den danske arbejds politik har involveret såvel erhvervsorganisationer, faglige organisationer og offentlige myndigheder og institutioner både på lokalt og landsdækkende niveau. Arbejds politikken har i høj grad været præget af konsensus om en politik, der på én gang skal skabe øget vækst, forbedret beskæftigelse, skabe større social sikkerhed og et bedre arbejdsliv. Der er imidlertid tale om en konsensus, der bygger ovenpå en gensidig anerkendelse af forskellige positioner og forskellige interesser. Tilblivelsen og udviklingen af den konsensusorienterede arbejds politik sker i et forhandlings spil, hvor de klassiske konflikter på arbejdsmarkedet er stærkt nærværende: de fordelingsmæssige konflikter, konflikter om ledelsesretten, konflikter om kontrollen over eget arbejde, konflikter om prioriteringer mellem kortsigtet effektivitets fremgang overfor social sikkerhed og stabilitet, konflikter mellem virksomhedsøkonomiske hensyn overfor samfundsøkonomiske hen-

syn. De klassiske konflikter på arbejdsmarkedet blev f.eks. klart udtrykt, da LO udgav sin 'værktøjskasse' om 'Nye lederroller' (LO 1996). Her blev ledelse fremstillet som et anliggende medarbejderne må tage stilling til og deltage i for at skabe konkurrencedygtige, fleksible virksomheder med gode jobs. Dansk Arbejdsgiverforening reagerede imidlertid kraftigt imod dette udspil fra LO, som de opfattede som et nyt udspil i den klassiske konflikt mellem parterne om ledelsesretten.

Denne spænding mellem konsensus og konflikt i udviklingen af en omfattende arbejds politisk har muliggjort, at de vigtigste institutioner på arbejdsmarkedet har kunnet fastholdes. Konsensus om etablering af vækst og gode beskæftigelses-, løn- og arbejdsforhold har legitimeret arbejdsmarkedets institutioner som generelt samfundsnyttige institutioner. Konfliktperspektivet på den anden side har legitimeret partssystemet. Uden konflikter kunne hele partssystemet lige så godt nedlægges, og rationelt drevne offentlige institutioner eller private servicevirksomheder kunne overtage udfoldelsen af arbejds politikken.

Parternes indbyrdes spil har været så vellykket, at det har været muligt at fastholde en høj organisationsgrad. Godt 80% af lønmodtagerne er organiseret i en faglig organisation, og arbejdsgiverne har ligeledes kunnet fastholde en stærk organisering. Fastholdelsen af de kollektive organiseringer er sket på trods af den fremadskridende individualisering og virksomhedsorientering.

Understøttet af stærke kollektive organiseringer er et relativt højt socialt sikkerhedsniveau blevet fastholdt med den højeste sociale omfordeling i Europa (Larsson 1999). Det er lykkedes at omstille dansk økonomi til en fleksibel serviceøkonomi, uden at der har ført til større indkomstfor-

skelle – hvilket ellers gør sig gældende i de fleste andre lande.

Arbejdspolitikken har bidraget til erhvervsmæssig modernisering og øget beskæftigelse. Denne erhvervsmæssige modernisering har dog også haft en række uheldige konsekvenser: Stigende arbejdspress. Stigende arbejdstider for en stor del af de beskæftigede. Usikre ansættelsesforhold. Arbejdsmæssige krav, som en del af arbejdsstyrken ikke kan honorere. På trods af den beskæftigelsesmæssige fremgang er der således en konstant stor gruppe af befolkningen, som ikke kommer i beskæftigelse – de såkaldte 'svage ledige' (Mandag Morgen 1999). Endvidere foregår der en betydelig arbejdsmiljøbetings udstødning fra arbejdsmarkedet (Borg og Burr 1997).

Arbejdspolitikken fokuserer på udviklingen af de menneskelige ressourcer i arbejdet, men det er tvivlsomt, om dette også fører til en humanisering af arbejdet. Udviklingen af de menneskelige ressourcer i arbejdet fører måske alene til en instrumentel nyttiggørelse af det menneskelige, og ikke en egentlig frigørelse af det menneskelige? Hvad er der sket med arbejderbevægelsens visioner om frigørelse og demokratisering af arbejdet? Har de praktiske resultater slået visionerne ihjel?

Arbejdspolitik og nye visioner

For ti år siden, inden 'det udviklende arbejde' rigtig havde slået rod i Danmark, publicerede en outsider, en arbejdsmarkedsforsker fra Canada, en artikel om perspektiverne i 'Det utvecklande arbetet' i Sverige.

»If we want things to stay as they are, things will have to change« (de Lampetusa 1961). In other words, if the best, the most solidaristic features of Fordist Sweeden are to be maintained, things

will indeed have to change. The Swedish unions will have to develop the capacity to push solidaristic work at the local level – and this means not only decentralization within unions but also stronger inter-union cooperation at the base – in order to strengthen the working class as a labour process collectivity» (Mahon 1991, 316)

Hvorvidt det i Sverige er lykkedes at etablere en solidarisk arbejds politik, skal her være ufortalt. For Danmarks vedkommende må men vel sige, at Mahon's budskab i høj grad er blevet virkeliggjort. I den transformationsproces, arbejds politikken i DK har været igennem i 1990'erne, er der sket en decentralisering og virksomhedsorientering, samtidig med at solidariske elementer er blevet bevaret og udviklet. I denne proces er der sket en endelig slagting af fagbevægelsens tidligere demokrati-projekt, som det bl.a. blev formuleret i 1960'erne og 1970'erne. Den demokratiske vision skulle her realiseres ved at fagbevægelsen og lønmodtagerne gradvist skulle æde sig ind på den institutionelle magt – i virksomhederne, i de finansielle institutioner og i statsapparatet.

Samtidig må man dog konstatere, at de faglige repræsentanter næppe har haft så meget indflydelse på virksomhedernes udvikling, som de har nu. Det gælder tillidsrepræsentanterne, og det gælder organisationsrepræsentanterne. Dette fremgår bl.a. af den store tillidsmandsundersøgelse, som blev publiceret i 1998 (Jensen m.fl. 1999; Navrbjerg m.fl. 1999). Undersøgelsen viser, at tillidsrepræsentanterne i høj grad både er involveret i de daglige ledelsesopgaver, og at tillidsrepræsentanterne ofte inddrages i strategiske beslutninger i virksomheden. Tillidsrepræsentanterne er formidlere af medarbejderperspektiver i dagli-

ge ledelsesmæssige beslutninger og formidlere af virksomhedens perspektiver over for medarbejderne. Samtidig synes moderne ledelsesformer i stigende grad at inddrage tillidsrepræsentanterne i beslutninger af mere vidtgående betydning. Ledelsen ser ofte fordele i at få medarbejdersynsvinkler inddraget i beslutningsprocessen, fordi det kan give bedre beslutninger, og ikke mindst fordi det giver mere legitime beslutninger. Beslutningerne opnår større legitimitet blandt medarbejderne, når medarbejdernes egne repræsentanter selv har været med til at tage beslutningerne.

Den større involvering i ledelsesbeslutninger bidrager til at udviske grænsen mellem 'os' (medarbejderne) og 'dem' (ledelsen). Dette stiller medarbejderne, og specielt deres tillidsrepræsentanter i et spændingsfelt mellem virksomhedens interesser og kollegernes interesser. Et dilemma, som skal løses konkret, og som tillidsrepræsentanterne i langt de fleste tilfælde også er i stand til at løse.

Denne involvering i daglig ledelse understøttes af aftaler og overenskomster på arbejdsmarkedet, hvor forhold som kompetenceudvikling og socialt ansvar har fået en større plads, og hvor medarbejderrepræsentanter i bestyrelserne har været en fremadskridende succes.

Visionen om gradvis kollektivisering af økonomien er forladt, men til gengæld æder medarbejderne og deres repræsentanter sig gradvist ind på både den daglige og den mere strategiske ledelse i virksomhederne. Denne linie ønsker de faglige organisationer at fortsætte. I hoveddokumentet, der blev vedtaget på LO's kongres i 1999, *Velfærdssamfundet i fremtiden – Velfærd forpligter*, hedder det, at aftalesystemet skal udvikles, så det bliver bedre til at rumme områder som kompetenceudvikling, socialt ansvar, familiepolitik, miljø, arbejdsmiljø,

seniorpolitik, det rummelige arbejdsmarked. Forudsætningen for at det kan lade sig gøre er, ifølge LO's oplæg, en revision af Hovedaftalen mellem arbejdsmarkedets organisationer. En revision, der »øger muligheden for lønmodtagernes selvforvaltning og ansvar, og dermed skaber en bedre ramme for et stærkere samarbejde om udviklingen og ledelsen i virksomhederne« (LO 1999, 12).

Samtidig er der på ledelsesside nye visioner under opbygning. Der tales om værdier, etik og ansvar som aldrig før. Begreberne fremføres af private konsulenter. Der udvikles nye regnskabsformer, hvor virksomhedernes viden, værdier og sociale ansvar måles. I 1996 blev der etableret et nationalt netværk af virksomhedsledere fra store danske virksomheder, som skulle fremme virksomhedernes sociale engagement. I de efterfølgende år er det nationale netværk blevet suppleret med regionale netværk. Denne åbning mod det sociale ansvar fra ledelsesside betyder ikke nødvendigvis, at virksomheder generelt er blevet mere sociale, men den synes at vise, at der i dele af arbejdsgiversiden er åbninger over for de ønsker, LO har om en udvikling af aftalesystemet, med større vægt på indflydelse og sociale forhold.

Det gamle demokratiprojekt er forladt, men demokratisering er stadig et varmt politisk spørgsmål i arbejdspolitikken. Der er her tale om et demokratibegreb, som er langt mere praksisnært og involverende end det institutionelt orienterede demokratibegreb, fagbevægelsen tidligere stod for. Men der er også tale om et demokrati, som endnu kun er i sin vorden; som kræver aktive agenter for sin videre udfoldelse, og som forudsætter en stærkere institutionel forankring i lovgivning og aftaler for at kunne fastholdes og udvikles.

Noter

1. Arbejdspolitik er ikke noget etableret begreb, og benyttes sjældent på dansk. I Tyskland er 'Arbeitspolitik' derimod et anvendt begreb i politik og socialvidenskab. Her har det stort set den samme betydning, som der anlægges her, dog lægges der ofte større vægt på beskæftigelsesfremme gennem innovation m.v. I Sverige er begrebet 'arbetspolitik' blevet brugt i relation til begrebet Det Udviklende Arbejde (LO 1991a). Nærværende definition er alene forfatterens.

Litteratur

- AOF (2000): *Nyt dialogværktøj*. KASKO. København, AOF.
- Arbejdsmiljøfonden (1995): *Idékatalog til APV*. København, Arbejdsmiljøfonden.
- Arbejdsministeriet 2000: *Effekter af aktiveringsindsatsen*. København, Arbejdsministeriet.
- Bévort, Frans, Pedersen, John Storm & Sundbo, Jon (1992): *90ernes personaleledelse. Et paradigmeskift*. Herning, Systeme.
- Borg, Wilhelm & Burr, Hermann (1997): *Danske lønmodtageres arbejdsmiljø og helbred 1990-95*. København, Arbejdsmiljøinstituttet.
- Bottrup, Pernille & Hvid, Helge (1995): *Et bedre arbejdsliv og øget vækst*. København, Statens Information.
- Bøjesen Andersen, Karsten & Espersen, Lars (2000): *Organisationsudvikling og udvikling af arbejdet. En analyse af perspektiver, muligheder og potentielle risici for polarisering og udstødning*. København, LO-Dokumentation nr. 1/2000.
- Csonka, Agi (2000): *Ledelse og arbejde under forandring: om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. København, Socialforskningsinstituttet.
- Dansk Industri (2000): *Produktionsgrupper vinder frem*. www.di.dk/ledelseogproduktion/
- Due, Jesper, Madsen, Jørgen Steen & Jensen, Carsten Strøby (1993): *Den danske model*.

- En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem.* København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Edling, Christofer & Sandberg, Åke (1993): *Är Taylor död och pyramiderna rivna?* I Carl le Grand et. al.: *Sveriges arbetsplatser.* Stockholm, SNS Förlaget.
- Erhvervsfremmestyrelsen (1999): *Managementkonsulenter – kortlægning af en branche i vækst.* København, Erhvervsfremmestyrelsen.
- Finansministeriet (1994): *Medarbejder i staten.* København, Finansministeriet.
- Gerding, Allan Næs et al. (1990): *Den forsvundne produktivitet: industriel udvikling i firsernes Danmark.* København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Gjerdning, Allan Næs (red.) (1997): *Den fleksible virksomhed: omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv.* København, Erhvervsudviklingsrådet.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter (2000): *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik: politiske processer på tværs af organisatoriske grænser. En analyse af sammenhænge mellem koncepter, forandringer og arbejdsforhold.* Roskilde, Ph.D. afhandling. Institut for miljø, teknologi og samfund, Roskilde universitetscenter.
- Hasle, Peter & Møller, Niels (2001): The Action Plan against Repetitive Work – An Industrial Relation Strategy for Improving the Working Environment. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 11, no. 2, 131-44.
- Hasle, Peter, Hansen, Henrik A.B. & Møller, Niels (1995): *Når EGA skal afskaffes. En hjælp til virksomhedens indsats mod ensidigt, gentaget arbejde.* København, Arbejds miljøfondet.
- Hohnen, Pernille (2000): »Our common concern«? Contested domains of morality and economy within the Danish Labour Market. An anthropological analysis of jobs on special terms. Copenhagen, Paper for the Danish Sociological Conference August.
- Holt, Helle (2000): *Pulje skaber forandringer.* www.arbejdsliv.dk/nyhedsbrev8-2.html
- Hvenegaard, Hans, Limborg, Hans Jørgen & Mathiesen, Karin (1999): *Erfaringer fra forsøg med Det Udviklende Arbejde i 9 statsinstitutioner.* København, Centralrådet for statens samarbejdsudvalg.
- Hvid, Helge (1990): *Det gode arbejde.* København, Fremad.
- Hvid, Helge & Møller, Niels (1992): *Det udviklende arbejde.* København, Fremad.
- Hvid, Helge & Møller, Niels (1999): Virksomhedens sociale system og det udviklende arbejde i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 1. årgang, nr. 1, 23-42.
- Hvid, Helge & Møller, Niels (2001): The Developmental Work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 11, no. 2, 89-100.
- Jensen, Carsten Strøby, Navrbjerg, Steen, Lubanski, Nikolaj, Due, Jesper & Madsen, Jørgen Steen (1999): *Tillidsrepræsentanten i tal.* København, LO.
- Larsen, Mona & Langager, Klaus (1998): *Arbejdsmarkedsreformen og arbejdsmarkedet. Evaluering af arbejdsmarkedsreformen III.* København, Socialforskningsinstituttet.
- Larsson, Allan (1999): What can we learn from Denmark, i G. Schmid, og K. Schömann: *Learning from Denmark*, Berlin, Wissenschaftszentrum.
- Limborg, Hans Jørgen (2001): The Professional Working Environment Consultant – A New Actor on the Health and Safety Arena. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 11, no. 2, 159-172.
- LO (1991a): *Det utvekkende arbejdet.* Stockholm, LO.
- LO (1991b): *Det udviklende arbejde – et idéoplæg.* København, LO.
- LO (1996): *Nye lederroller.* København, LO.
- LO (1999): *Velfærdssamfundet i fremtiden – Velfærd forpligter.* København, LO.
- LO (2000): *Værktøj til dialog og forandring. Det udviklende arbejde.* København, LO.
- Mahon, Rianne (1991): From Solidaristic Wages to Solidaristic Work: A Post-Fordist Historic Compromise for Sweden. *Economic and Industrial Democracy*, vol. 12, no. 3, 295-326.

- Mandag Morgen* (1999), nr. 32, s. 5-9.
- Navrbjerg, Steen, Lubanski, Nikolaj & Jensen, Carsten Strøby (1999): *Tillidsrepræsentanten mellem arbejdsplads, fagforening og familie*. København, LO.
- Socialministeriet (1999): *Det angår os alle – om virksomhedernes sociale medansvar*. København, Socialministeriet.
- Svenska Metallindustriarbetareförbundet (1985): *Det goda arbetet*. Stockholm, Svenska Metallindustriarbetareförbundet.
- Svenska Metallindustriarbetareförbundet (1989): *Solidarisk arbetspolitik för det goda arbetet*. Stockholm, Svenska Metallindustriarbetareförbundet.
- Sørensen, Niels, Skrubbeltrang, Orla & Panton, Trine (2000): *Organisationsudvikling og udvikling af arbejdet*. København, Teknologisk Institut, Erhvervsanalyse.
- www.arbejdsliv.dk
- www.saraweb.dk

Helge Hvid er lektor ved Institut for miljø, teknologi og samfund, Roskilde Universitetscenter.

e-mail: hh@teksam.ruc.dk