

Decentralisering i et flexicurity perspektiv

– på vej mod et opdelt arbejdsmarked?

Anna Ilsøe

Artiklen undersøger, hvordan decentrale forhandlinger bidrager til udviklingen af flexicurity for forskellige medarbejdergrupper på det danske arbejdsmarked. Med baggrund i casestudier af forhandling af fleksibel arbejdstid på fem virksomheder i industrien argumenteres der for, at decentraliseringen har muliggjort nye balancer mellem fleksibilitet og sikkerhed for mange medarbejdere, men ikke for alle. På den ene side åbner udviklingen op for en øget effektivitet og en større medarbejdertilfredshed, som rækker ud over de lokale forhandlinger. På den anden side har virksomhederne vanskeligere ved at rumme de medarbejdergrupper, der ikke kan tilbyde en høj grad af fleksibilitet, og de er derfor i større grad henvist til ufrivillige jobskift. Set fra et flexicurity perspektiv kan det betyde en opdeling af den danske arbejdsstyrke med hensyn til 'bløde' og 'hårde' former for flexicurity, som kan have afgørende betydning for fremtidens arbejdsmarked.

Det danske arbejdsmarked har i de senere år klaret sig godt i international sammenligning, og nøgletallene for arbejdsmarkedets udvikling ligger i dag blandt de bedste i verden (World Bank 2006; OECD 2005). Danmark fremviser ikke blot lave og stadigt faldende arbejdsløshedstal, men også stigende beskæftigelsesfrekvenser og høj jobmobilitet. Ofte forklares den danske succes med den såkaldte danske flexicurity model, som kombinerer en høj fleksibilitet for arbejdsgiverne i form af en let adgang til at hyre og fyre medarbejdere med en høj sikkerhed for arbejdstagerne i form af et relativt generøst dagpengesystem og en aktiv arbejdsmarkedspolitik, der træder i kraft, hvis man mister sit job (Bredgaard et al. 2005; Madsen 2004).

Bag tallene gemmer der sig dog også en virkelighed, hvor danskere i stigende grad yder andre former for fleksibilitet og nyder andre former for sikkerhed, mens de er i arbejde. Det drejer sig dels om indførelsen af helt nye former for fleksibilitet som f.eks. timebanker og 3-4 dages arbejdsuger og dels om en øget udbredelse af mere etablerede fleksibilitetsformer såsom job rotation og individuelle løntillæg. Udviklingen ligger i forlængelse af decentraliseringen i det danske aftalesystem, der i stigende grad har gjort det muligt for ledelsen at forhandle fleksible løsninger direkte med tillidsrepræsentanterne og medarbejderne ude på de enkelte virksomheder (Andersen & Mailand 2005). Disse lokale forhandlinger bygger på

andre former for byttehandler end den danske flexicurity model, men de kan i høj grad også være med til at forklare den gunstige udvikling på det danske arbejdsmarked. Set i det perspektiv giver det måske snarere mening at tale om flere forskellige former for flexicurity på det danske arbejdsmarked end at fokusere alene på en enkelt model.

Formålet med denne artikel er at undersøge, hvordan decentrale forhandlinger bidrager til udviklingen af forskellige former for flexicurity parallelt med den danske flexicurity model. Den bygger på en række casestudier foretaget i 2005, hvor tillidsrepræsentanter og ledere på i alt fem danske industrivirksomheder blev interviewet om forhandling og effekter af deres lokalaftaler om fleksibel arbejdstid. Casestudierne fokuserer på aftaler om fleksibel arbejdstid forstået som variationer i fordelingen af arbejdstiden (dvs. brugen af timebanker). Udover en analyse af casestudierne indeholder artiklen en diskussion af udviklingen i et internationalt perspektiv. Bevæger vi os i retning af et opdelt – et såkaldt *segmenteret* – arbejdsmarked, sådan som det kan iagttages i visse andre lande i Europa? Hvis dette er tilfældet, hvilke konsekvenser bør denne udvikling få for flexicurity som begreb? Hvordan kan vi udvikle og bruge flexicurity begrebet, så vigtige forskelle i flexicurity for forskellige grupper på arbejdsmarkedet kan indfanges? Allerførst gives imidlertid et overblik over fleksibilitets- og sikkerhedsformer på det danske arbejdsmarked set fra virksomhedsniveauet samt over decentraliseringen på arbejdstidsområdet i industrien.

Den danske flexicurity model – mere end en gylden trekant

Den danske version af flexicurity er både herhjemme og i udlandet blevet synonymt med en særlig model, den danske flexicurity model (Bredgaard et al. 2005, 5-6). Model-

len henviser til kombinationen af liberale hyre/fyre regler (*ekstern numerisk fleksibilitet*), et relativt generøst dagpengesystem (*indkomstsikkerhed*) og en aktiv arbejdsmarkedspolitik. Den har også fået tilnavnet 'den gyldne trekant', fordi den har vist stor forklaringskraft i forhold til den positive udvikling på det danske arbejdsmarked fra midten af 1990'erne og frem, hvor ikke blot arbejdsløsheden er faldet, men også beskæftigelsesfrekvensen er steget¹. Resultatet af udviklingen har været, at de, der mister deres arbejde på det danske arbejdsmarked i dag, har forholdsvis let ved at komme i arbejde igen (*beskæftigelsessikkerhed*).

Selvom 'den gyldne trekant' udgør en vigtig del af forklaringen på udviklingen af det danske arbejdsmarked, så er det imidlertid ikke sikkert, den er en tilstrækkelig forklaring. Reguleringen af det danske arbejdsmarked indeholder en lang række andre former for fleksibilitet og sikkerhed, der bidrager til en effektiv og balanceret regulering. Hovedparten af disse former er implementeret via de kollektive overenskomster på det offentlige og det private arbejdsmarked (Andersen & Mailand 2005, 11f). Det drejer sig blandt andet om sektorbaserede barselsfonde, der kan gøre det lettere at kombinere arbejdsliv og familieliv for medarbejderne (*kombinationssikkerhed*). På virksomhedsniveauet drejer det sig blandt andet om muligheden af lokale forhandlinger af fleksibel arbejdstid (*intern numerisk fleksibilitet*), der kan øge virksomhedens tilpasning til efterspørgslen og dermed bidrage til at sikre antallet af arbejdspladser (*jobsikkerhed*).

Udvider man flexicurity perspektivet på denne måde, bliver det hurtigt klart, at der er nogle former for sikkerhed og fleksibilitet, der først og fremmest afstemmes i forhold til hinanden på mere centrale niveauer mellem arbejdsmarkedets parter, mens der er andre, som primært afstemmes i forhold til hinanden ude på virksomhederne. Det er

et resultat af decentraliseringen i det danske aftalesystem, hvor overenskomsterne i stigende grad har antaget karakter af rammeaftaler, hvorunder de enkelte ledere og tilidsrepræsentanter kan forhandle sig frem til lokale løsninger (Due & Madsen 2006, 46). Lønstigninger har eksempelvis været genstand for lokale forhandlinger helt tilbage til begyndelsen af det 20. århundrede (*lønfleksibilitet*), mens fleksibel arbejdstid (*intern numerisk fleksibilitet*) og skift mellem arbejdsfunktioner (*funktionel fleksibilitet*) er nyere fænomener i lokale forhandlinger. Desuden kan hensyn til de ansattes familieliv spille en rolle for de lokale forhandlinger af fleksibel arbejdstid (*kombinationssikkerhed*). I skemaet nedenfor (Tabel 1) ses en oversigt over, hvilke former for fleksibilitet og sikkerhed på det danske arbejdsmarked som helt eller delvist forhandles internt på de enkelte virksomheder under rammerne af overenskomster/lovgivning, og hvilke der overvejende fastsættes eksternt.

Det har været genstand for diskussion, hvorvidt andre former for fleksibilitet og sikkerhed kandiderer til en plads i studiet af flexicurity på arbejdsmarkedet. Diskussionen har blandt andet drejet sig om arbejdstagernes sikkerhed for at kunne vælge mellem forskellige jobtyper, hvilket hænger

tæt sammen med graden af beskæftigelsesegnethed eller 'employability' hos de enkelte arbejdstagere (Lescke et al. 2006, 3; Bredgaard & Larsen 2006, 12, 24). Denne 'employability' sikkerhed er vigtig, fordi den kan pege på nogle afgørende forskelle mellem forskellige grupper på et arbejdsmarked præget af lav arbejdsløshed som det danske. Når arbejdsløsheden er lav og beskæftigelsesikkerheden høj, kan det være svært at få øje på evt. forskelle mellem de arbejdstagere, der ofte skifter job, og dem, der sidder længe i det samme job. Endelig kan den gruppe af arbejdstagere, som skifter job og dermed yder en ekstern numerisk fleksibilitet, være meget sammensat. Der kan både være tale om arbejdstagere, der frivilligt søger nye udfordringer til en højere løn, og dermed slet ikke kommer i berøring med det danske dagpenge- og aktiveringssystem, og der kan være tale om arbejdstagere, der efter en fyring finder et nyt job med færre udfordringer og til en lavere løn.

Fleksibel arbejdstid og decentralisering i industrien

I takt med den øgede internationale konkurrence er den *interne numeriske fleksibilitet* – dvs. fleksibel arbejdstid – blevet et vigti-

Tabel 1. *Interne og eksterne former for fleksibilitet og sikkerhed på det danske arbejdsmarked*

	Interne former	Eksterne former
Fleksibilitet	Intern numerisk fleksibilitet Lønfleksibilitet Funktionel fleksibilitet	Ekstern numerisk fleksibilitet
Sikkerhed	Jobsikkerhed (Kombinationssikkerhed)	Beskæftigelsesikkerhed Indkomstsikkerhed Kombinationssikkerhed

Kilde: Wilthagen, 2002.²

gere og vigtigere instrument for at tilpasse efterspørgsel og arbejdskraft til hinanden på den enkelte virksomhed. Hvor arbejdstidens *længde* tidligere var det dominerende spørgsmål i de kollektive forhandlinger af arbejdstiden i industrien, så er spørgsmålet om arbejdstidens *tilrettelæggelse* det i dag (Marginson & Sisson 2004, 274-277). Arbejdsgiverne får sværere og sværere ved at forudsige, hvornår og hvor meget der skal arbejdes, fordi udsvingene i efterspørgslen på en gang bliver større og mere assymetriske. Samtidig har nye former for teknologi og nye arbejdsorganiseringer på arbejdspladserne åbnet op for en større interesse for fleksibel arbejdstid fra medarbejderside (Navrbjerg 1999, 53). Arbejde i selvstyrede grupper og indførelsen af flade organisationsstrukturer er forbundet med en øget medarbejderindflydelse, der potentielt gør det muligt for medarbejderne at tilpasse deres arbejdsliv og familieliv på nye måder.

Der kan skelnes mellem to måder at variere tilrettelæggelsen af arbejdstiden, som begge har stor udbredelse i dag. For det første kan *placeringen* af arbejdstiden varieres, dvs. at man udover almindeligt dagarbejde eksempelvis kan inddrage natarbejde, weekendarbejde eller skifteholdsarbejde. For det andet kan *fordelingen* af arbejdstiden, som er denne artikels fokus, varieres (Marginson & Sisson 2004, 274-277). Det drejer sig eksempelvis om flekstid eller andre former for timebanker, hvor arbejdstiden kan spares op og hæves igen senere typisk inden for rammerne af en måned eller et år. Variationer i placeringen af arbejdstiden har en noget længere historie end variationer i fordelingen af arbejdstiden, men sidstnævnte har taget voldsomt til i betydning over de seneste 10-15 år. Europæiske spørgeskemaundersøgelser fra 2004/2005 viser, at 51 % af alle danske virksomheder anvender timebanker i en eller anden form i dag (Riedmann et al. 2006, 4).

I industrien er arbejdstiden reguleret via den generelle overenskomst, som tillader lokale forhandlinger af fleksibel arbejdstid (Industriens Overenskomst 2007, kap. 3, § 9, § 12). Denne mulighed har eksisteret med forskellige begrænsninger siden overenskomsten fra 1995, hvor den blev indført første gang (Navrbjerg et al. 2001, 18). Den er blevet udvidet flere gange siden da i forbindelse med en intensiv decentraliseringsproces i det kollektive aftalesystem. I dag har lokalaftaler om fleksibel arbejdstid nået en stor udbredelse på industriens område. En intern spørgeskemaundersøgelse foretaget af Dansk Industri i foråret 2005 viser således, at ca. en tredjedel af deres medlemsvirksomheder har forhandlet en lokalaftale om arbejdstid på plads under rammerne af overenskomsten³. Hver fjerde af disse aftaler er en lokal rammeaftale, hvorunder arbejdstiden kan forhandles individuelt. Muligheden for at forhandle lokale rammeaftaler blev indført i 2000, hvor industriens parter også introducerede de såkaldte *Forsøgsordninger* (Industriens Overenskomst 2000, § 9, § 50). Ordningerne, som med Industriens Overenskomst 2007 er blevet en permanent del af overenskomsten, gjorde det muligt for ledelse og tillidsrepræsentanter, under forudsætning af lokal enighed, helt at ignorere fire kapitler i overenskomsten, herunder det om arbejdstid. Indførelsen af forsøgsordningerne har åbnet op for helt nye former for lokalaftaler, men de har ikke bidraget væsentligt til udbredelsen af lokalaftaler om fleksibel arbejdstid i det hele taget. I foråret 2006 var der registreret 46 aftaler under forsøgsordningerne, og udbredelsen af denne form for aftaler er derfor endnu temmelig begrænset.

Udviklingen i overenskomstens paragraffer siden 1995 fortæller dog ikke hele historien om, hvornår lederne og tillidsrepræsentanterne i industrien begyndte at forhandle fleksibel arbejdstid. Ændringerne

i overenskomsten var langt hen ad vejen en reaktion på, at mange virksomheder allerede i 1980'erne havde udviklet og vedtaget forskellige praksisser på området, fordi den intensiverede internationale konkurrence tvang dem til at tænke i nye baner. Tillidsrepræsentantundersøgelsen fra 1998 viser således, at der på det tidspunkt var indgået skuffeaftaler på op til 27 % af virksomhederne i industrien. Langt de fleste af disse aftaler drejede sig om arbejdstid (Navrbjerg et al. 2001, 26-27). Selvom decentraliseringen af forhandlingerne om fleksibel arbejdstid i dag tager sig ud som en top down proces, så tog den altså snarere sin begyndelse som en bottom up proces.

Casestudier

Artiklen bygger på fem casestudier gennemført i 2005 på baggrund af decentraliseringen af de kollektive forhandlinger om arbejdstid i industrien. Formålet med undersøgelsen var at belyse, hvordan ledere og tillidsrepræsentanter forhandlede lokalaftaler om fleksibel arbejdstid i praksis (Ilsøe 2006, Ilsøe et al. 2007). Undersøgelsens fokus lå på forhandlingen af lokalaftaler vedrørende en særlig form for fleksibel arbejdstid, nemlig variationer i *fordelingen* af arbejdstiden, og case virksomhederne blev derfor udvalgt efter, om de havde indgået aftaler på netop dette område.

Hvert casestudie bestod af separate interview med den ledende forhandler på såvel ledelses- som medarbejderside på virksomheden samt en analyse af alle skriftlige lokalaftaler om arbejdstid. Under interviewene blev ledere og tillidsrepræsentanter spurgt om udviklingen i arbejdstidsaftalerne på virksomhederne fra den første aftale og frem (herunder hvornår, hvordan og hvorfor aftalerne var blevet indgået), hvordan aftalerne var blevet implementeret og hvilke effekter af aftalerne, de havde kunnet iagttage. Et

gennemgående spørgsmål i interviewene var, hvorvidt aftalerne beskrev en *balance* mellem fleksibilitet for virksomheden og sikkerhed for de ansatte. Blev aftalerne af såvel ledere som tillidsrepræsentanter karakteriseret som et nulsumspil, hvor kun den ene forhandlingspartner har vundet, eller blev de primært karakteriseret som et plussumspil, hvor begge forhandlingspartnere har forladt forhandlingsbordet som vindere (Walton & McKersie 1965)? Det var på to af virksomhederne ikke muligt at lave en aftale om et 'face to face' interview med den ledende forhandler på ledelsesside (Case 3, 5), men der blev i det ene tilfælde gennemført et telefoninterview (Case 5). Desuden gennemførtes i en tidlig pilotfase interview med repræsentanter fra såvel Dansk Industri som CO-industri. På næste side ses en kort oversigt over de generelle karakteristika ved case virksomhederne og deres lokalaftaler om fleksibel arbejdstid (Tabel 2).

Lokalaftaler om fleksibel arbejdstid

Analysen af forhandlingerne på case virksomhederne afslørede ved første øjekast store ligheder på tværs af såvel service og produktionsvirksomheder som små og store virksomheder. De kæmpede alle sammen med medium til store udsving i efterspørgslen på deres produkter/serviceydelser, og det for en stor dels vedkommende meget uforudsigelige udsving. Denne udfordring søgte de at håndtere ved hjælp af lokalt tilpassede aftaler om fleksibel arbejdstid frem for løbende at hyre og fyre medarbejdere. Både lederne og tillidsrepræsentanterne på case virksomhederne oplevede langt hen ad vejen lokalaftalerne som et effektivt redskab til at håndtere udsvingene. Når det så er sagt, så var det langt fra en proces uden udfordringer – hverken under forhandlingerne eller implementeringerne af lokalaf-

Tabel 2. Oversigt over case virksomhederne

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Antal ansatte	20	100	700	400	6000
Virksomhedstype	Service	Service	Produktion	Produktion	Produktion
Udsving i efterspørgslen	Store	Store/medium	Medium	Store	Store
Antal lokalaftaler om fleksibel arbejdstid	1	2	3	1	1 rammeaftale
Primære formål med aftalerne	Undgå at hyre og fyre	Motiverede medarbejdere, ordnede forhold	Undgå at hyre og fyre, ordnede forhold	Undgå at hyre og fyre, besparelser	Øget produktivitet, forbedret arbejdsmiljø
Øvre og nedre grænser for timebanker	0 /-	-	-24/+24 -20/+20	0/29	-
Administration af timebanker i henholdsvis service/produktion	Den enkelte medarbejder/-	Den enkelte medarbejder i samarbejde med kolleger/-	Den enkelte medarbejder / Den enkelte medarbejder og kollegerne	Den enkelte medarbejder / ledelsen	Den enkelte medarbejder / Den enkelte medarbejder og tillidsrepræsenteren

talerne. Der lå desuden andre motiver til grund for forhandlingerne end ønsket om øget jobsikkerhed, ligesom man oplevede andre effekter. I det følgende gives en nærmere analyse af de udfordringer og potentialer, lederne og tillidsrepræsentanterne oplevede i forbindelse med lokalaftalerne.

Undgå at fyre – og undgå at hyre

På i alt tre af case virksomhederne fremhævede tillidsrepræsentanter og ledere ønsket om at reducere behovet for at hyre og fyre medarbejdere som den primære motivation bag forhandlingen af fleksibel arbejdstid (Case 1, 3, 4). Lederne var blandt andet interesseret i at undgå de udgifter, der er forbundet med at hyre nye folk, og tillidsrepræ-

sentanterne var blandt andet interesserede i at sikre arbejdspladserne for flest mulige medarbejdere. Det var derfor ikke svært for de forhandlende parter at udvikle en fælles interesse i en aftale om fleksibel arbejdstid, fordi aftalen kunne komme begge parter til gode. Analysen af forhandlingerne viste imidlertid, at der var andre forhold, der bidrog til enigheden på disse tre virksomheder, end ledelsens interesse i at undgå dyre nyansættelser og tillidsrepræsentanternes interesse i at forebygge fyringer. Det drejede sig også om forhold, der gik på tværs af traditionelle interessemodsætninger.

På den mindste af servicevirksomhederne (Case 1) var et af tillidsrepræsentantens motiver for at indgå en lokalaftale om flek-

sibel arbejdstid ikke blot at undgå fyringer, men ligefrem at undgå nyansættelser. Virksomheden leverer en niche-ydelse på markedet, og i medarbejdernes øjne kunne nye medarbejdere, der blev oplært i de samme kompetencer, men senere blev fyret, potentielt udgøre konkurrenter på markedet og dermed true den fremtidige sikkerhed i ansættelsen. Tillidsrepræsentanten var derfor interesseret i en aftale om fleksibel arbejdstid, som ikke satte grænser for, hvor mange timer der må spares op. I praksis viste timerne sig dog at hobe sig så meget op, at de blev svære at afspadsere for medarbejderne, og ledelsen blev derfor mere og mere skeptisk over for aftalen. Ledelsen bakker alligevel stadigvæk op om aftalen, fordi den har betydet massive besparelser på nyansættelser og har sikret, at vigtige kompetencer forbliver på virksomheden:

“Den ene årsag er, at det tager et halvt til et helt år at optræne en mand tilstrækkeligt. Derefter vil der være arbejde til ham i et par år, og så skal han smides ud. Den specialtræning, de får her, vil teoretisk set gøre dem til konkurrenter. Vi vil på den måde uddanne folk, som i værste fald kunne angribe firmaet her, og det kunne måske så betyde arbejdspladser. Det ville de [medarbejderne] ikke have... Derfor sagde folk dengang, at de hellere ville tage et ordentligt ryk og så for eksempel arbejde to mandeår om året. Det gør de, og det virker” (Leder, Case 1).

Formanden for den lokale fagforening er dog ikke tilfreds med udviklingen, da han hellere så, at virksomheden ansatte nye medarbejdere frem for at udvikle overfyldte timebanker. Han har tidligere været tillidsrepræsentant på virksomheden og har stadig en vis indflydelse via den nuværende tillidsrepræsentant. Ledelsens ønske om at udbetale puklen af overtimer er blandt andet blevet afvist af tillidsrepræsentanterne.

Samtidig har man fastholdt en paragraf i lokalaftalen om maksimalt at udbetale 16 overtimer pr. måned. Lederen har derfor søgt at løse problemet på anden vis. Han har så at sige gjort brug af fleksibel arbejdstid på tværs af landegrænser. Virksomheden er en del af en større international virksomhed, hvor der er tradition for at udstationere medarbejdere hos hinanden, når der er henholdsvis for meget at lave det ene sted og for lidt at lave det andet sted. Lønnen betales af det oprindelige arbejdssted, mens rejseomkostninger og leveomkostninger betales af modtageren. Den danske del af virksomheden har haft medarbejdere fra andre europæiske lande og fra Sydøstasien på besøg for at hjælpe med at arbejde puklen af. Lederen forventer til gengæld, at han må sende nogle danskere ud om nogle år, hvor han forudser en kraftig nedgang i efterspørgslen i Danmark. Han udtrykker stor tilfredshed med ordningen, fordi den kan hjælpe med at håndtere udsving i efterspørgslen, uden at kompetencerne siver ud af virksomheden. Samtidig oplever han, at de folk han har haft på besøg har lært en masse af deres danske kolleger, så den fleksible arbejdstid på tværs af landegrænser også har betydet et kompetenceløft på tværs af landegrænser.

Eksemplet fra den lille servicevirksomhed viser, at der kan være mere, der samler end skiller tillidsrepræsentanter og ledelse i dag, når det drejer sig om virksomheder med en særlig kompetent arbejdskraft. Medarbejdernes kompetencer er både deres egen og virksomhedens vigtigste konkurrenceparameter, og fleksibel arbejdstid kan i den forbindelse bruges til at sikre en konkurrencemæssig fordel for begge parter. *Ekstern numerisk fleksibilitet* bliver i den forbindelse så uattraktiv for både ledelse og medarbejdere, at de er villige til at strække den *interne numeriske fleksibilitet* så langt som muligt. Det drejer sig i dette eksempel både om store udsving

på timebankerne og om innovative løsninger på tværs af landegrænser.

Medarbejderne behøver dog hverken at være faglærte eller have deltaget i intern uddannelse for, at ledelsen ser det som et problem, at de og deres kompetencer forsvinder ud af virksomheden. På en af produktionsvirksomhederne (Case 4) opfattede ledelsen på virksomheden således alle tilbageværende medarbejdere som kritiske ressourcer. Virksomheden havde været igennem flere fyringsrunder over de senere år, og i ledelsens øjne var det ikke muligt at fyre flere medarbejdere uden at afgørende erfaringer forsvandt ud af virksomheden. De kraftige sæsonskift i efterspørgslen på virksomhedens produkter havde hidtil primært været håndteret ved hjælp af kontraktansættelser, men ledelsen ønskede nu i stigende grad at sætte fleksibel arbejdstid i stedet:

“For halvandet år siden var vi mange flere medarbejdere her, og nu har vi skåret ned, så vi er en lille kerne tilbage, der jo alle sammen besidder en eller anden viden og kernekompetence, og dem vil vi nødig ud at fyre...Så i stedet for at fyre beder vi dem tage nogle flere timer, når vi har højsæson, og gå hjem og afspadsere, når vi ikke har så travlt” (Leder, Case 4).

Selvstyring af arbejdstiden

Der kunne også være andre motiver bag forhandlingerne af fleksibel arbejdstid end at undgå at hyre og fyre. På alle fem virksomheder var det eksempelvis en udbredt praksis, at medarbejderne i høj grad selv administrerede deres timebanker i det daglige – i Case 4 dog kun for servicemedarbejdernes vedkommende. Det betød blandt andet, at medarbejderne kunne få bedre mulighed for at forene deres arbejds- og familieliv, mens ledelsen kunne nyde godt af besparelser på mellemløbsbudgettet. Disse mere uformelle aftaler indeholdt nogle andre tra-

de offs, end man umiddelbart kunne læse af de skriftlige lokalaftaler, men de havde ikke desto mindre stor betydning for både ledelse og medarbejdere og dermed de formelle arbejdstidsforhandlinger. Effekterne af lokalaftalerne rakte derfor i praksis ud over aftaleteksten.

På den største af servicevirksomhederne (Case 2) havde man således haft mundtlige aftaler om timebanker helt tilbage fra 1980'erne, men havde med tiden valgt at formalisere dem i en skriftlig aftale. Da det på denne virksomhed tager omkring to år at lære en medarbejder op, så har det aldrig været en attraktiv løsning for ledelsen at hyre og fyre medarbejdere, og derfor har fleksibel arbejdstid længe været et afgørende redskab til at tackle udsvingene i efterspørgslen. Udsvingene er meget voldsomme og uforudsigelige, og ledelsen ser derfor en fordel i, at medarbejderne selv administrerer deres arbejdstid i det daglige frem for at have dyre mellemløbere ansat til det samme arbejde. Den primære motivation for at formalisere ordningen var at bevare medarbejdernes lyst til selv at styre deres egen arbejdstid. Ifølge tillidsrepræsentanten betyder selvstyringen af arbejdstiden i dag, at arbejdstiden både kan tilpasses præcist til det arbejde, der er, og evt. spildtid minimeres, og at medarbejderne kan tilpasse arbejdstiden til deres private behov for eksempelvis ferier og fridage. Det er med til at motivere medarbejderne til selv at styre arbejdstiden:

“Du bestemmer selv. Du ved selv, hvad du har af arbejde. Hvis jeg nu vil afspadsere på fredag, så skriver jeg det bare til min kollega og vores kontordame...Det spørger jeg ikke min ledelse om, det er bare noget jeg gør” (Tillidsrepræsentant, Case 2).

Lokalaftalen om fleksibel arbejdstid på denne virksomhed betyder i praksis ikke blot, at man undgår at hyre og fyre, men også en

bedre balance mellem familie- og arbejdsliv og en mere effektiv udnyttelse af arbejdstiden. Det synes derfor ikke tilstrækkeligt at bedømme effekten af de lokale forhandlinger alene ud fra aftaleteksten. Man må også inddrage, hvordan aftalerne implementeres, da der kan udvikles afgørende trade offs på gulvet, som kan spille en rolle for den samlede balance i aftalerne. I dette tilfælde hviler aftalen således ikke kun på en fælles interesse i at undgå at hyre og fyre, men også på en fælles interesse i, at medarbejderne styrer arbejdstiden selv. Der er tale om et komplekst trade off, der både inddrager *intern numerisk fleksibilitet*, *jobsikkerhed* og *kombinationssikkerhed* samt en række andre fordele for ledelse og medarbejdere såsom færre mellemledere, en mere effektiv udnyttelse af arbejdstiden og en større medarbejdertilfredshed. Komplexiteten gør det svært at skelne ledelsens interesser fra tillidsrepræsentanternes interesser – især fordi de i den grad går på tværs af de forskellige elementer i aftalen.

Denne kompleksitet genfindes også på den mindre servicevirksomhed (Case 1) og på to af de større produktionsvirksomheder (Case 3, 5), hvor arbejdstiden på samme måde primært er styret af medarbejderne selv. På samme vis var tillidsrepræsentanter og ledelsen også her interesseret i at bruge lokalaftalerne til at skabe 'ordnede forhold' omkring medarbejdernes selvstyring af arbejdstiden, så denne for begge parter fordelagtige praksis kunne bevares. På en af produktionsvirksomhederne (Case 3) blev ledelsen og tillidsrepræsentanterne eksempelvis enige om at videreudvikle deres aftale om timebanker, således at det ikke længere er muligt at spare uanede mængder af timer op i timebanken/skyldte uanede mængder af timer. Dette skete i erkendelse af, at der var nogle medarbejdere, som havde svært ved at administrere deres selvstyring af arbejdstiden. De kunne eksempelvis oparbejde

nogle store underskud i deres timebanker, som de havde meget svært ved at indarbejde igen. Samtidig stod ledelsen og tillidsrepræsentanten flere gange i den situation, at nogle medarbejdere ved deres opsigelse efterlod store underskud/overskud på deres konti, som de enten skulle arbejde af, inden de kunne få dagpenge, eller var dyre for virksomheden at udbetale.

Flertallet sætter dagsordenen

Selvom alle fem virksomheder havde udviklet komplekse trade offs på fleksibel arbejdstid, som på mange planer kom både ledelse og medarbejdere til gode, så havde det på nogle af virksomhederne ikke været uden sværdslag at nå dertil. Dette skyldtes sjældent kampe mellem tillidsrepræsentanter og ledelse, som tidligere nævnt havde udviklet en særdeles høj grad af konsensus om aftalernes form og indhold. Kampene opstod snarere internt på medarbejdersiden.

På en af produktionsvirksomhederne (Case 4) havde ledelsen og den ledende tillidsrepræsentant gennem flere år arbejdet på at indføre fleksibel arbejdstid. Efterspørgslen på virksomhedens produkter var som regel præget af en kraftig højsæson i foråret og en lavsæson i efteråret, og ledelsen var derfor nødt til at kontraktansætte ekstra folk i foråret, som var dyre at lære op for så kort tid. Efter både ledelsens og tillidsrepræsentantens synspunkt kunne dette undgås samt flere medarbejdere fastansættes, hvis udsvingene blev håndteret ved hjælp af timebanker i stedet. Flertallet af medarbejderne var imidlertid af en anden mening, og tillidsrepræsentanten havde derfor svært ved at overbevise dem om ideen i at indgå en lokalaftale om fleksibel arbejdstid. De ville nødig arbejde ekstra i foråret, hvor vejret var godt, og så holde fri i efteråret, hvor vejret var dårligere. Samtidig var en anden af tillidsrepræsentanterne stærkt uenig med den ledende tillidsrepræsentant om aftalen.

Hun repræsenterede en gruppe af ansatte i produktionen med mange enlige mødre iblandt, og de havde ikke mulighed for at være fleksible i det omfang, der blev lagt op til. Deres tidsmæssige råderum var simpelthen for lille til, at overarbejdet kunne koncentrerer i så lang en periode.

Først efter en række af fyringsrunder inden for kort tid var flertallet af medarbejderne indstillet på at stemme ja til en aftale. Dette skyldtes ikke kun frygten for at blive afskediget, men også at antallet af kvindelige ansatte – og herunder enlige mødre – var svundet kraftigt ind som følge af fyringsrunderne. Aftalen var dog ikke så vidtgående som den ledende tillidsrepræsentant og ledelsen kunne ønske, og derfor må virksomheden stadig kontraktansætte et ikke ubetydeligt antal medarbejdere i højsæsonen. Selvom de begge er klar over, at de aldrig vil komme helt uden om at kontraktansætte – dertil er udsvingene simpelthen for store – så udtrykker tillidsrepræsentanten et ønske om at få bragt antallet af kontraktansættelser væsentligt ned:

“Vi vil meget gerne have en rolig arbejdsplads. En arbejdsplads, der ikke fyrede så mange. Det vi har nu, det er jo ud og ind. Vi kan eksempelvis godt tage 100 mand ind i januar og fyre dem igen 1. august. Der ville vi jo hellere have en bølgegang, der gik op og ned, hvor vi kunne afspadsere om efteråret og så tage de ekstra timer ind om foråret” (Tillidsrepræsentant, Case 4).

Udviklingen af de lokale forhandlinger på denne virksomhed viser, at lokalaftaler om fleksibel arbejdstid ikke nødvendigvis er et plussumspil for alle medarbejdere. Det er ikke alle medarbejdere, der har så stort et tidsmæssigt spillerum i hverdagen, at de vil kunne nyde godt af en aftale om store udsving i arbejdstiden. Man kan sige, at deres liv i øvrigt sætter grænser for den fleksibili-

tet, de kan tilbyde arbejdspladsen. De enlige mødre er eksempelvis stærkt afhængige af åbningstider i skoler og daginstitutioner og kan derfor ikke tilbyde en særlig stor fleksibilitet. Da denne virksomhed modsat de fire andre case virksomheder kun tilbyder de ansatte i serviceafdelingen en høj grad af indflydelse på den daglige administration af arbejdstiden, så kunne man få den tanke, at en højere grad af selvstyring af arbejdstiden i produktionen ville kunne løse problemet for de enlige mødre. Tanken er selvfølgelig den, at en mere individuel tilpasning af arbejdstiden ville kunne gøre det muligt for selv mindre fleksible grupper at blive på en virksomhed og i et job, hvor der er høje krav om fleksibilitet.

Udsvingenes karakter taget i betragtning, så virker det imidlertid ikke sandsynligt, at det kan løse problemet fuldstændigt. Pga. af de voldsomme sæsonudsving, så strækker overarbejdet sig over en lang periode, hvor der er meget ringe mulighed for løbende afspadsring. Dette harmonerer dårligt med en fleksibilitetsevne, der rækker til en time mere her og en time mindre der. På en af de andre produktionsvirksomheder (Case 5), hvor medarbejderne har større indflydelse på administrationen af deres egen arbejdstid, har tillidsrepræsentanten eksempelvis måttet sande, at medarbejdere med helt små børn ofte har svært ved at leve op til virksomhedens fleksibilitetskrav. Udsvingene har en meget forskellig rytme på de forskellige produktionssteder på denne virksomhed, og derfor har man valgt at indgå en rammeaftale om arbejdstid for hele virksomheden, hvorunder de enkelte produktionssteder og afdelinger kan forhandle en lokalt tilpasset løsning. Dette giver tillidsrepræsentanten mulighed for at flytte nybakte forældre til de afdelinger eller produktionssteder i virksomheden, hvor udsvingene i arbejdstiden er mindst og mere jævnt fordelt. Det har dog desværre ikke altid vist sig muligt, og

medarbejderen har i nogle tilfælde måtte forlade virksomheden.

Behovet for at tilpasse lokalaftalerne om fleksibel arbejdstid internt i virksomheden finder vi også i en anden af produktionsvirksomhederne (Case 3). Her har man valgt at forhandle særskilte lokalaftaler om arbejdstid for tre forskellige grupper på virksomheden, fordi deres jobfunktioner er præget af meget forskellige udsving i arbejdstiden. Samtidig har et af virksomhedens produktionssteder fået lov at tilrettelægge arbejdsdagens begyndelse og slutning efter de lokale trafikforhold i området. Den primære motivation er i dette tilfælde dog et hensyn til medarbejderne, som tidligere måtte sidde og vente om morgenen, fordi bustiderne passede meget dårligt med virksomhedens drifttider. Ledelsen og tillidsrepræsentanten har også drøftet muligheden for at vedtage en lokal rammeaftale om fleksibel arbejdstid, hvorunder hver enkelt medarbejder selv kan vælge at forhandle individuelle arbejdstidsaftaler med ledelsen. Tillidsrepræsentanten ser et vist potentiale i projektet, fordi det ville åbne op for en yderligere fleksibilitet, uden at alle medarbejdere nødvendigvis skal tvinges til at arbejde fleksibelt. I tillidsrepræsentantens øjne, så kan der imidlertid også være en frygt for, at medarbejderne føler sig presset til at indgå individuelle aftaler for at være sikre på deres job på virksomheden.

Eksemplerne her peger på, at uanset hvor meget aftalerne om fleksibel arbejdstid tilpasses medarbejderne og virksomhedens behov, så går det ikke nødvendigvis helt op i praksis. Selvom aftalerne har en stor effekt i forhold til at nedbringe behovet for løbende at hyre og fyre ansatte, så vil ledelsen stadig kunne få brug for en vis randarbejdsstyrke, hvis udsvingene er meget voldsomme. Omvendt kan aftalerne have en positiv effekt på balancen mellem familieliv og arbejdsliv for en stor gruppe af medarbejdere, samti-

dig med at særlige grupper kan opleve det stik modsatte. Udviklingen af den *interne numeriske fleksibilitet* kan under de rette betingelser øge *jobsikkerheden* og *kombinationsikkerheden*, men ikke nødvendigvis for alle. Ledelsen og tillidsrepræsentanterne søger at ramme det balancepunkt, hvor såvel virksomheden som flest mulige medarbejdere får gavn af aftalerne, men der kan være mindre grupper af medarbejdere, som ikke kan yde og derfor heller ikke nyde godt af fleksibel arbejdstid. Uanset aftalernes balance indeholder opleves aftalernes effekt derfor ikke som flexicurity for alle implicerede medarbejdere.

En af de virksomheder vi har været i kontakt med i en anden forbindelse oplevede meget håndfast, hvor tilpasningens begrænsninger ligger. På grund af kraftige sæsonudsving vedtog man som i Case 4 en aftale om fleksibel arbejdstid med opsparring af timer den ene halvdel af året (42 timers arbejdsuge) og afspadsering den anden halvdel (32 timers arbejdsuge). Der blev i den forbindelse taget det hensyn, at enkelte kvindelige ansatte fik dispensation for aftalen, da de ellers ikke ville kunne hente og bringe deres børn fra og til daginstitutionerne. I en af afdelingerne i produktionen førte aftalen imidlertid til en dramatisk stigning i langtidssygemeldingerne, især blandt de ældste af medarbejdere. Afdelingen var præget af hårdt manuelt arbejde, og medarbejderne kunne simpelthen ikke fysisk holde til en øget ugentlig arbejdstid over en længere periode. Konsekvensen var derfor, at aftalen om fleksibel arbejdstid allerede blev taget af bordet efter det første år.

Opsamling og konklusion

Flexicurity på virksomheden

Casestudierne viser, at decentraliseringen af de kollektive forhandlinger på arbejds-

tidsområdet har muliggjort udviklingen af komplekse trade offs på fleksibel arbejdstid, således at fleksibel arbejdstid i dag fremstår som et effektivt redskab, der kommer både ledelse og medarbejdere til gode. Decentraliseringen har åbnet op for, at ledelsen og tillidsrepræsentanterne kan bruge variationer i fordelingen af arbejdstiden som et redskab til at reducere behovet for at hyre og fyre. Ledelsen og tillidsrepræsentanterne har let ved at udvikle en fælles interesse i at sikre flest muligt arbejdspladser på virksomheden gennem brug af interne fleksibilitetsformer, fordi mange medarbejdere i industrien i dag sidder inde med en viden og en erfaring, som er af kritisk betydning for virksomheden – de er kort sagt kerne-medarbejdere. På denne måde stimuleres udviklingen af en form for flexicurity internt på virksomheden, som bygger på samspillet mellem intern numerisk fleksibilitet og jobsikkerhed frem for på samspillet mellem ekstern numerisk fleksibilitet og beskæftigelses sikkerhed, som fremhæves i forbindelse med den danske flexicurity model. Dette resultat er ikke overraskende i sig selv, da det genfindes i en lang række europæiske casestudier af lokalaftaler om arbejdstid (Ozaki 1999, 129-134; Haipeter & Lehndorff 2005, 142; Seifert & Massa-Wirth 2005, 218, 224-226).

Hvad der er mere overraskende er, at aftalerne i praksis giver anledning til flere fordele end blot besparelser på oplæring og øget jobsikkerhed for de ansatte. Her rækker flexicurity balancerne på virksomhederne i både form og omfang ud over aftaleteksten. På fire af virksomhederne administreres aftalerne således i det daglige i høj grad af medarbejderne selv, hvilket både giver anledning til en øget *kombinationssikkerhed* for de ansatte og en mere effektiv udnyttelse af arbejdstiden. Disse gevinster trækker i høj grad på tidligere tiders praksis, men de udbygges og udvides under rammerne af lo-

kalaftalerne. Aftalerne medfører så at sige 'ordnede forhold', så det er klart for alle, hvad reglerne er. Dette kan styrke medarbejdernes motivation for selv at styre deres arbejdstid og tilpasse den til såvel virksomhedens som deres private behov.

Hårde vs. bløde former for flexicurity

I takt med at case virksomhederne har forsøgt at håndtere de stigende udsving i efterspørgslen via lokalaftaler om fleksibel arbejdstid har nogle virksomheder dog måttet sande, at om end fleksibel arbejdstid er et nødvendigt redskab, så er det ikke tilstrækkeligt. Lokalaftaler om fleksibel arbejdstid kan betyde en kraftig reduktion i behovet for at hyre og fyre, men det er ikke sikkert, at aftalerne kan eliminere det helt. For det første kan udsvingene have en karakter og en størrelse, som gør det svært alene at dæmme op for dem via fleksibel arbejdstid. Derfor skæres der stadig indimellem i den faste stab samt ansættes på tidsbegrænsede kontrakter. Dette behov for at kombinere interne og eksterne former for fleksibilitet genfindes også på virksomheder i andre europæiske lande. Regionale surveys blandt virksomheder i Tyskland, England, Spanien, Frankrig og Italien viser således, at udsving i efterspørgslen tackles såvel ved at hyre og fyre som gennem fleksibel arbejdstid og skift mellem arbejdsfunktioner (McIlroy et al. 2004, 303-307). For det andet kan ikke alle medarbejdergrupper tilbyde det samme grad af fleksibilitet. Selvom tillidsrepræsentanten og ledelsen forsøger at finde et balancepunkt, som tager hensyn til fleksibilitetsevnen hos flest mulige medarbejdere, så kan der være grupper, der af familiemæssige eller aldersmæssige årsager ikke kan få samme gavn af aftalen som flertallet. Derfor kan særlige grupper af medarbejdere være nødsaget til at forlade virksomheden mere eller mindre frivilligt og indgå i mere eksterne trade offs i den danske flexicurity model.

Casestudierne viser, at skillelinjen mellem 'insiders' og 'outsiders' i denne sammenhæng ikke kun går langs forskelle i kvalifikationer, men også langs medarbejdernes mulighed for at være fleksible. Der er tegn på, at de medarbejdere, der sidder inde med afgørende kompetencer og/eller er i stand til at yde en høj grad af fleksibel arbejdstid, bliver en vigtigere og vigtigere ressource for virksomhederne, og at disse medarbejdere formår at forhandle 'bløde' former for flexicurity hjem (intern numerisk fleksibilitet, jobsikkerhed og kombinationssikkerhed). Omvendt er der eksempler på, at det er de mindre fleksible medarbejdere, der henvises til 'hårde' trade offs uden for virksomheden (ekstern numerisk fleksibilitet, beskæftigelsesikkerhed og indkomstsikkerhed).

Selvom det kan siges, at både fleksible og mindre fleksible medarbejdere oplever såvel fleksibilitet som sikkerhed, så har balancerne en vidt forskellig indholdsmæssig sammensætning. De grupper, der arbejder mange år i det samme job, yder andre former for fleksibilitet og nyder andre former for sikkerhed, end de grupper, der ofte (og ufrivilligt) skifter job. Der er med andre ord forskel på at arbejde fleksibelt og være fleksibelt ansat. Det ligger uden for denne undersøgelses rammer at kunne svare præcist på, hvor de medarbejdere, der ekskluderes fra virksomhederne, forsvinder hen på det danske arbejdsmarked. Den høje beskæftigelse og den lave arbejdsløshed taler dog for, at de kommer i job igen, men spørgsmålet er selvfølgelig i hvilken sektor og på hvilke vilkår? Endelig er det muligt at forestille sig, at nogle forsvinder helt ud af arbejdsmarkedet og overgår til sygedagpenge, førtidspension eller efterløn. Det er i andre sammenhænge blevet påpeget, at de høje produktivetskrav, der følger med det relativt høje lønniveau i Danmark, måske sætter en naturlig grænse for rummeligheden på det danske arbejdsmarked (Madsen forthcoming).

Flere af casestudierne viser, at den lokale tilpasning af arbejdstiden på det enkelte produktionssted/den enkelte afdeling er essentiel for, at både ledelse og medarbejdere har gavn af aftalerne. Fleksibel arbejdstid er ikke 'one size fits all' selv inden for den samme virksomhed, og implementeringen af lokalaftalerne i praksis er derfor afgørende for effektens sammensætning. Det har ikke blot at gøre med lokale variationer i svingningerne i efterspørgslen og medarbejdernes generelle fleksibilitetsevne, men også med fleksibiliteten i det omgivende samfund (køreplaner for offentlig transport, daginstitutioners åbningstider osv.). Vigtigheden af en høj grad af individuel tilpasning er også blevet fremhævet. Spørgsmålet er imidlertid, om en øget lokal tilpasning og en øget individuel tilpasning af arbejdstidsfleksibiliteten er en tilstrækkelig løsning, når det gælder de medarbejdergrupper, som kan risikere eksklusion. For det første er gruppen, der primært er henvist til 'hårde' trade offs, en meget sammensat gruppe. Den består ikke blot af mindre fleksible arbejdstagere, men også af andre grupper, der af kvalifikationsmæssige eller andre årsager har svært ved at opnå fastansættelse. Eksempelvis har undersøgelser påvist, at indvandrere i langt højere grad er henvist til 'hårde' former for flexicurity end andre grupper på arbejdsmarkedet (Ejrnæs 2006). For det andet er der grænser for, i hvor høj grad arbejdstiden kan tilpasses den enkelte, da der også må tages hensyn til kollegernes arbejdstid. Der er måske snarere behov for forskellige strategier for at sikre den fremtidige employability for både dem, der arbejder fleksibelt, og de fleksibelt ansatte (Keller & Seifert 2005, 320).

Udviklingen peger i retningen af en segmentering af den danske arbejdsstyrke med hensyn til 'bløde' og 'hårde' former for flexicurity, som kan have afgørende betydning for fremtidens arbejdsmarked. Selvom den

danske arbejdsløshed for tiden er historisk lav, og det er forholdsvist let at finde et arbejde, så kan det alligevel være et problem på længere sigt, at nogle medarbejdere har en løsere tilknytning til deres arbejdsplads end andre. Det er derfor vigtigt med en vedholdende opmærksomhed på, hvordan både de bløde og de hårde trade offs udvikler sig. Randmedarbejderne kan eksempelvis gå glip af de efteruddannelsesmuligheder, der ligger på virksomhederne, og dermed have sværere ved at forblive attraktive for arbejdsmarkedet end kernemedarbejderne. Den nye kompetencefond i industrien, som blev vedtaget ved fornyelsen af overenskomsten i 2007, kan betyde et vigtigt løft af efteruddannelsen og dermed *'employability'* sikkerheden for kernemedarbejderne i industrien. Kompetencefonden giver alle medarbejdere ret to ugers betalt efteruddannelse om året efter eget valg. Udviklingen i de statslige aktiverings- og efteruddannelses tilbud, som randmedarbejderne i højere grad er henvist til, ser ikke ud til at gå i samme retning. Her er brugerbetalingen steget og aktivitetsniveauet faldet (Jørgensen 2007, 81-83). Omvendt er det også vigtigt at sammenligne indholdet – og ikke kun finansieringen af efteruddannelses tilbuddene. Erfaringer fra Tyskland viser, at efteruddannelse internt på virksomhederne kan have en så specifik karakter, at medarbejdere med høj anciennitet har svært ved at finde ansættelse på andre virksomheder efter en fyring (Schulten et al. 2002).

Diskussion og perspektivering

Fleksibilitet og segmentering – en international tendens

Resultatet af casestudierne er ikke enestående i en europæisk sammenhæng. Den øgede internationale konkurrence og decentraliseringen af de kollektive forhandlinger

ser ud til at skabe en tilsvarende dobbeltbevægelse i mange andre lande. På den ene side bliver virksomhederne mere og mere afhængige af de medarbejdere, som sidder inde med afgørende kompetencer og erfaringer, og på den anden side er de tvunget til at introducere fleksibilitet i forskellige former (intern og ekstern fleksibilitet) for at bevare deres konkurrencedygtighed. Derfor kan vi i mange lande iagttage det paradoks, at jobmobiliteten stiger samtidig med at en nogenlunde konstant andel af de arbejdsøgende forbliver i det samme job. Den stigende jobmobilitet må derfor primært tilskrives særlige grupper på arbejdsmarkedet. Europæiske spørgeskemaundersøgelser viser således, at mens andelen af den europæiske arbejdsstyrke med mere end 10 års ansættelse i det nuværende job forblev nogenlunde stabil fra 1992 til 2000, så steg andelen med under et års ansættelse markant. Tendensen genfindes også på det danske arbejdsmarked (Auer & Cazes 2003, 25)⁴. Udviklingen er blevet knyttet sammen med en stigning i forskellige former for tidsbegrænsede ansættelser. Tal fra den europæiske *Labour Force Survey* viser, at dette især gælder lande med en stærk medarbejderbeskyttelse via overenskomster eller lovgivning, hvor det er sværere (og dyrere) at hyre og fyre medarbejdere end i f.eks. Danmark (Keller & Seifert 2005, 306; Bosch 2004, 623; Romans & Hardarson 2005, 7).

Uanset om de korte ansættelser er et resultat af tidsbegrænset ansættelse eller fyringer fra tidsbegrænset ansættelse, så kan der imidlertid i mange lande iagttages en tendens til en opdeling af arbejdsstyrken i en gruppe, der er ansat i kortere perioder ad gangen, og en gruppe der er ansat lang tid det samme sted. Det har betydning for, hvad arbejdsgiverne og arbejdstagerne forventer af – og ønsker at investere i hinanden (Marsden 2004, 662-668; Stone 2004, 88f). Man kunne derfor hævde, at vi bevæger os

i retning af et arbejdsmarked, hvor båndet mellem ledere og medarbejdere bliver stærkere for nogle grupper på arbejdsmarkedet og svagere for andre. En ny og løsere social kontrakt gør sig gældende parallelt med, at det traditionelle leder-medarbejder forhold forstærkes. Dette kan også få betydning for relationen mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne på de enkelte virksomheder. Man kan karakterisere det som udviklingen af en 'vi-kultur' i det lokale forhandlingssystem, hvor de forhandlende parter på virksomhederne knyttes tættere sammen som følge af den øgede konkurrencesituation og decentraliseringen af forhandlingerne. Medarbejdernes kompetencer og indflydelse på deres eget arbejde bliver en vigtigere og vigtigere konkurrenceparameter, og det er med til at skabe et stærkt interessefællesskab på virksomheden, der styrker muligheden for udviklingen af nye flexicurity balancer lokalt.

Bagsiden af denne styrkelse af de lokale forhandlinger kan imidlertid være, at det større perspektiv, som overskrider den enkelte virksomheds og kernemedarbejdernes behov, kan gå tabt i forhandlingerne. Det drejer sig her om udviklingen for de grupper af medarbejdere, der står svagt kompetencemæssigt eller ikke kan tilbyde den påkrævede fleksibilitet pga. familiemæssige forpligtelser, alder, helbred eller arbejdets karakter. Når de forhandlende parter søger at afstemme virksomhedens behov og muligheder med medarbejdernes behov og muligheder, så må de nødvendigvis tage udgangspunkt i medarbejdernes generelle situation. Der kan være mindre grupper eller enkeltpersoner, som har andre behov eller har svært ved at tilbyde samme form for fleksibilitet som flertallet. Grupperne kan synes små på den enkelte virksomhed, men de kan faktisk antage en betydelig størrelse set over arbejdsmarkedet som helhed. Udviklingen af flexicurity for sådanne grupper

er ofte overladt til den traditionelle danske flexicurity model, hvor forhandlingerne må formodes at være tvunget ind i et større perspektiv. Udfordringen her ligger så i at sikre, at hverken de grupper på arbejdsmarkedet, der er henvist til 'hårde' eller 'bløde' former for flexicurity, stilles markant ringere end de andre i forhold til deres fremtidige chancer på arbejdsmarkedet. Dette er en vigtig forudsætning for at bevare en høj beskæftigelsesikkerhed for begge grupper.

På vej mod en bredere og mere kritisk tilgang til flexicurity

En opdeling af arbejdsmarkedet i forhold til 'hårde' og 'bløde' former for flexicurity kan også få konsekvenser for brugen af flexicurity som begreb. Først og fremmest står det klart, at det ikke er tilstrækkeligt at reservere begrebet alene til en enkelt model eller en enkelt form for flexicurity. Begrebet flexicurity har sin oprindelse i Holland, hvor det blev introduceret første gang i 1995 i forbindelse med en politisk reform rettet mod at forbedre sikkerheden for de fleksibelt ansatte, altså en særligt afgrænset gruppe på arbejdsmarkedet (Wilthagen 1998, 10f). Begrebet blev hurtigt adopteret i forskningsverdenen og anvendt i analyser af europæisk arbejdsmarkedsregulering, som i første omgang bevarede en smal definition af begrebet (Klammer & Tilmann 2001; Wilthagen 2002, 4). Dagsordenen var, at det forskningsmæssige fokus især skulle rettes mod sikkerheden for de grupper, som yder de hårdeste former for fleksibilitet, fordi de udgør de mest udsatte grupper på arbejdsmarkedet. Siden hen er flexicurity begrebet blevet anvendt mere bredt i forskningsmæssige sammenhænge og har inddraget analyser af andre grupper på arbejdsmarkedet end de fleksibelt ansatte (Andersen & Mailand 2005; Bredgaard & Tros 2006). I lyset af case-studierne præsenteret i denne artikel giver denne udvikling god mening. Man kan

diskutere, om det ikke er at gøre de fleksibelt ansatte en bjørnetjeneste at bevare en smal definition af begrebet. Der kan godt være vigtige forskelle mellem flexicurity for fleksibelt ansatte og flexicurity for ansatte, der arbejder fleksibelt, selvom begge grupper oplever balancer mellem fleksibilitet og sikkerhed. De forskelle får man ikke fat i, hvis man kigger på de fleksibelt ansatte alene. Meget taler derfor for en bredere brug af flexicurity begrebet, herunder sammenlignende studier af flexicurity for forskellige grupper på arbejdsmarkedet.

Dette indebærer også, at flexicurity begrebet anvendes på områder, der traditionelt har været reserveret til andre teoridannelser. Analysen af decentrale arbejdstidsforhandlinger har i dette tilfælde illustreret, at begrebet kan bidrage til en større forståelse af de

samlede balancer mellem fleksibilitet og sikkerhed på virksomhedsniveau – og dermed forskellen på kernemedarbejdernes samlede gevinster og randmedarbejdernes eksklusivitet. Flexicurity begrebet synes i højere grad at indfange helt uformelle trade offs end traditionel forhandlingsteori inden for Industrial Relations traditionen, der ofte fokuserer på forhandlingen af formelle, skriftlige aftaler. Uformelle trade offs spiller både en rolle for, hvad man aftaler, og hvilke effekter man opnår. De kan have en længere historie end de skriftlige aftaler og sætte en ramme for forhandlingerne, men de kan også udvikles i forbindelse med, at aftalen skal omsættes i praksis. Det fremstår derfor helt nødvendigt at inddrage deres bidrag, hvis man vil finde frem til de reelle forskelle i flexicurity balancerne på det danske arbejdsmarked.

NOTER

- 1 I perioden 1997-2006 faldt arbejdsløsheden således fra 7,9 % til 4,5 % blandt arbejdssøgende i alderen 16-66 år i Danmark, mens beskæftigelsesfrekvensen steg fra 71,9 % til 73,6 % i samme periode (Kilde: Danmarks Statistik, www.statistikbanken.dk, Ledige procentfordelte tal, Befolkningens tilknytning til arbejdsmarkedet (RAS)).
- 2 Titlerne på de enkelte fleksibilitets- og sikkerhedsformer er hentet fra det såkaldte 'Wilt-hagen-skema', som giver en oversigt over de mest relevante former i en flexicurity sammenhæng (Wilthagen 2002, 6).
- 3 Vi fik adgang til resultatet af den interne spørgeskemaundersøgelse under et interview i juni 2005 med en repræsentant fra Dansk Industri.
- 4 Det europæiske gennemsnit for ansatte med mere end 10 års ansættelse i det nuværende job lå på 40,7 % i 1992 og på 41,1 % i 2000. Andelen af ansatte med under et års ansættelse i det nuværende job steg fra 14,9 % til 16,8 % i samme periode. Tendensen kan også bekræftes i Danmark. Her lå andelen med mere end 10 års ansættelse på 33,6 % i 1992 og på 31,1 % i 2002, mens andelen med mindre end et års ansættelse lå på henholdsvis 17,9 % i 1992 og 23,0 % i 2000 (Auer & Cazes 2003, 25).

REFERENCER

Andersen, Søren Kaj & Mikkel Mailand (2005): *Flexicurity og det danske arbejdsmarked – Et review med fokus på overenskomstsyste-met*, FAOS Forskningsnotat nr. 59, København,

Københavns Universitet.
Auer, Peter & Sandrine Cazes (2003): The resilience of the long-term employment relationship, i Auer, Peter & Sandrine Cazes

- (red.): *Employment stability in an age of flexibility. Evidence from industrialized countries*, Geneva, ILO, 22-58.
- Bosch, Gerhard (2004): Towards a new standard employment relationship in Western Europe, i *British Journal of Industrial Relations*, 42, 4, 617-636.
- Bredgaard, Thomas & Flemming Larsen (2006): *Svingdøre og blindgyder på det danske arbejdsmarked*, FTF FOKUS nr. 5, København, FTF.
- Bredgaard, Thomas, Flemming Larsen & Per Kongshøj Madsen (2005): *The flexible Danish labour market – a review*, CARMA Research Papers 2005:01, Aalborg, Aalborg Universitet.
- Bredgaard, Thomas & Frank Tros (2006): *Alternatives to early retirement? Flexibility and security for older workers in the Netherlands, Denmark, Germany and Belgium*. Paper for the conference ILP Innovating Labour Market Policies: Transitional Labour Markets and Flexicurity, 30/11-1/12 Amsterdam.
- CO-Industri & Dansk Industri (2000): *Industriens Overenskomst 2000-2004*, København, CO-Industri.
- CO-Industri & Dansk Industri (2007): *Industriens Overenskomst 2007-2010*, København, CO-Industri.
- Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen (2006): *Fra storkonflikt til barselsfond. Den danske model under afvikling eller fornyelse*, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Ejrnæs, Anders (2006): Fleksibilitet og etnisk segregering. En analyse af sammenhængen mellem virksomhedsfleksibilitet og etnisk rummelighed, i *Dansk Sociologi*, 17, 1, 21-40.
- Haipeter, Thomas & Steffen Lehdorff (2005): Decentralised bargaining of working time in the German automotive industry, i *Industrial Relations Journal*, 36, 2, 140-156.
- Ilsøe, Anna (2006): *Flexicurity på virksomheden – en sammenlignende analyse af reguleringen af arbejdstidsfleksibilitet på danske og tyske industrivirksomheder*, FAOS Forskningsnotat nr. 69, København, Københavns Universitet.
- Ilsøe, Anna, Jørgen Steen Madsen & Jesper Due (2007): Impacts of Decentralisation – erosion or renewal? The decisive link between work place representation and company size in German and Danish industrial relations, i *Industrielle Beziehungen*, 14, 3, 201-222.
- Jørgensen, Henning (2007): *Arbejdsmarkedspolitikens fornyelse – innovation eller trussel mod dansk "Flexicurity"*, Bruxelles, ETUI-REHS.
- Keller, Berndt & Hartmut Seifert (2005): Atypical employment and flexicurity, i *Management Revue. The International Review of Management Studies*, 16, 3, 297-323.
- Klammer, Ute & Katja Tillmann (red.) (2001): *Flexicurity – Soziale Sicherung und Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse*, Düsseldorf, WSI.
- Leschke, Janine, Günther Schmid & Dorit Griga (2006): *On the marriage of flexibility and security: Lessons from the Hartz-reforms in Germany*, Discussion paper, Berlin, WZB.
- Madsen, Per Kongshøj (forthcoming): Denmark: Upstairs and downstairs in the Danish model of flexicurity, i Maria Jepsen & Maarten Keune (red.): *Europe on the road to flexicurity? Assessing the weight of flexibility and security in the reform of European labour markets*, Bruxelles, Peter Lang.
- Madsen, Per Kongshøj (2004): The Danish model of 'flexicurity': Experiences and lessons, i *Transfer*, 2, 187-207.
- Marginson, Paul & Keith Sisson (2004): Working time patterns: Confirming the significance of the sector, i Marginson, Paul and Keith Sisson (red.): *European integration and industrial relations. Multi-level governance in the making*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 271-288.
- Marsden, David (2004): The 'network economy' and models of the employment contract, i *British Journal of Industrial Relations*, 42, 4, 659-684.
- McIlroy, Rachael, Paul Marginson & Ida Regalia (2004): Regulating external and internal forms of flexibility at local level: five European regions compared, i *International Journal of Human Resource Management*, 15, 2, 295-313.
- Navrbjerg, Steen E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*, Ph.d. afhandling, København, Institut for Sociologi.
- Navrbjerg, Steen E., Malene Nordestgaard & Jesper Due (2001): *Fremtidens overenskomster i decentraliseringens tegn*, København, CO-

- industri.
- OECD (2005): *OECD employment outlook*, Paris, OECD.
- Ozaki, Muneto (1999): *Negotiating flexibility. The role of the social partners and the state*, Geneve, ILO.
- Riedmann, Arnold et al. (2006): *Working time and work-life balance in European companies. Establishment Survey on Working Time 2004-2005*, Dublin, European Foundation.
- Romans, Fabrice & Omar Hardarson (2005): *Labour market latest trends – 4th quarter 2004 data*, Eurostat.
- Schulten, Thorsten, Hartmut Seifert & Stefan Zagelmeyer (2002): *Pacts for employment and competitiveness: case studies. Volkswagen AG*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Seifert, Hartmut & Heiko Massa-Wirth (2005): *Pacts for employment and competitiveness* in Germany, i *Industrial Relations Journal*, 36, 3, 217-240.
- Stone, Katherine V. W. (2004): *From widgets to digits. Employment regulation for the changing workplace*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Walton, Richard E. & Robert B. McKersie (1965): *A behavioral theory of labor negotiations – An analysis of a social interaction system*, New York, McGraw-Hill.
- Wilthagen, Ton (1998): *Flexicurity: A new paradigm for labour market policy reform?*, Flexicurity Paper Nr.1, Tilburg, Tilburg University.
- Wilthagen, Ton (2002): *The Flexibility-security nexus: New approaches to regulating employment and labour markets*, Paper for the British Journal of Industrial Relations `The Politics of Employment Relations` Conference, Tilburg, OSA.
- World Bank (2006): *Doing Business in 2006. Creating jobs*, Washington D.C., World Bank.

Anna Ilsøe, cand.scient.soc. er kandidatstipendiat ved Forskningscenter for arbejdsmarkeds- og organisationsstudier, Institut for Sociologi, Københavns Universitet
 e-mail: ai@faos.dk