

Medlemsudviklingen i HK og strategier for rekruttering og fastholdelse af medlemmer

Flemming Ibsen

Det danske arbejdsmarked har oplevet et markant fald i den samlede organisationsprocent de seneste 15 år, og ved indgangen til 2011 er hver tredje lønmodtager uden for de faglige organisationer med hver fjerde i 1995. Specielt LO-området er hårdt ramt, og der er især de to store forbund – 3F og HK – der afleverer medlemmer til enten 'sofaen' eller de 'ideologisk alternative' organisationer. HK har som forbund reageret på medlemstilbagegangen både defensivt gennem besparelser og omorganiseringer og offensivt via nye strategier for rekruttering og fastholdelse af medlemmer. Et forskningsprojekt mellem Carma, Aalborg universitet og den lokale afdeling, HK Østjylland, evaluerer løbende effekten af de nye organiseringsinitiativer, der er iværksat af den lokale HK-afdeling. Metodisk vurderes de valgte strategier i forhold til, hvilke teorier om fagforeningsmedlemskab de fortolkes at bygge på. Sætter den lokale HK-afdeling primært på at rekruttere og fastholde medlemmer ved at synliggøre den økonomiske værdi af medlemskabet for det enkelte potentielle eller nuværende HK-medlem, eller lægger afdelingen mere vægt på at motivere til medlemskab af HK ved at danne fællesskaber omkring solidariske normer og værdier? Forskningsprojektet er alene i stand til at vurdere valget af strategier, da der endnu ikke foreligger resultater om de nye initiativers effekt på medlemsudviklingen.

En lokalafdelings reaktion på medlemstilbagegang

Et kendetegn ved den klassiske danske arbejdsmarkedsmodel har traditionelt været en høj organisationsprocent blandt både lønmodtagere og arbejdsgivere, der sammen med en omfattende overenskomstdækning giver modellen en høj grad af legitimitet. Løn- og arbejdsvilkår reguleres gennem frivillige aftaler mellem parterne, og disse aftalers udbredelse og gennemslagskraft på det danske arbejdsmarked hænger netop sammen med, hvor høj organisationsprocenten og overenskomstdækningen er. De seneste 10 til 15 år har ikke mindst LO-området op-

levet et dramatisk fald i organisationsprocenten og overenskomstdækningen, samtidig med at antallet af uorganiserede og lønmodtagere, der er medlem af ideologisk alternative forbund, er steget tilsvarende. De fleste LO-forbund har i perioden 1995 til 2010 tabt mange medlemmer, men det er især de to store forbund i LO-familien – HK og 3F – der har mistet medlemmer. Begge forbund har sat en modoffensiv i gang for at standse medlemstilbagegangen, og denne artikel handler om, hvilken strategi HK Danmark har valgt for at stoppe medlems-tabet, og hvordan en enkelt afdeling – HK Østjylland – konkret har grebet denne op-

gave an. Det empiriske materiale i artiklen bygger på resultater fra et forskningssamarbejde mellem Carma, HK Danmark og HK Østjylland om strategier for organisering af medlemmer. Der er i realiteten tale om en art 'aktionsforskning', idet det har været Carmas forskningsopgave at evaluere effekten af udvalgte HK-afdelingers strategier og tiltag for at rekruttere og fastholde medlemmer.

Det er ikke muligt i denne artikel at formidle effekterne af HK Østjyllands valgte strategier og organiseringsprojekter, da evalueringsarbejdet først vil være tilendebragt i slutningen af 2011 og begyndelsen af 2012. Artiklens formål er derfor alene at give en vurdering af HK Østjyllands valg af strategier for rekruttering og fastholdelse af medlemmer. Metodisk gennemføres analysen og evalueringen af de valgte strategier ud fra teorier om, hvilke faktorer, der betinger et medlemskab af fagforeninger.

Artiklen indledes med et overblik over udviklingen i den samlede organisationsprocent på det danske arbejdsmarked i perioden fra 1995 til 2010, efterfulgt af en beskrivelse af medlemstallets udvikling i den samme periode for forbundet HK Danmark

og en af forbundets afdelinger, HK Østjylland. Dernæst gennemføres en egentlig analyse af medlemsudviklingen i HK Danmark ved hjælp af såkaldte 'overlevelseskurver', og der peges på forskellige forklaringer på HK Danmarks medlemstilbagegang i den analyserede periode. Afsnittet efterfølges af en oversigt over de mest centrale teorier om medlemskab af fagforeninger, hvor nogle fokuserer på nytten af medlemskabet for den enkelte lønmodtager, medens andre lægger vægten på sammenhængen mellem de normer og værdier, der knytter sig til faglige og politiske fællesskaber. Teoriafsnittet anvendes som nævnt oven for til at gennemføre en analyse og vurdering af HK Danmarks og afdelingen HK Østjyllands strategier og konkrete tiltag for at rekruttere og fastholde medlemmer. Afslutningsvis konkluderes på strategivalget i forhold til teorierne om fagforeningsmedlemskab.

Medlemsudviklingen i de faglige organisationer 1995 – 2010

Det fremgår af tabel 1, at den samlede organisationsprocent på det danske arbejdsmarked er faldet fra 73 % i 1995 til ca. 67 %

Tabel 1. Fagforeningsmedlemmer og organisationsgrad 1995-2010, 1000 personer, %

	1995	2005	2010
LO	1.208 (65 %)	1.142 (60 %)	955 (53 %)
FTF	332 (18 %)	361 (19 %)	358 (20 %)
AC	132 (7 %)	163 (9 %)	187 (10 %)
LH	75 (4 %)	76 (4 %)	83 (5 %)
Ideologisk alt.	53 (3 %)	94 (5 %)	173 (10 %)
Øvrige uden for hovedorganisation	62 (3 %)	57 (3 %)	48 (3 %)
I alt	1.862(100%)	1.893 (100 %)	1.804 (100 %)
Arbejdsstyrken	2.547	2.640	2.676
Organisationsgrad	73.1 %	71.7 %	67.4 %
Ekskl. Alternative	71.0 %	68.1 %	60.9 %

Kilde: LO-Dokumentation Nr. 1/2010

i 2010 (LO Dokumentation nr. 1 2010). I den samme periode er LO's andel af de organiserede faldet fra 65 % i 1995 til 53 % i 2010, og dette relativt store fald er derfor hovedforklaringen på faldet i den samlede organisationsprocent. Omvendt har de øvrige hovedorganisationsområder som Fællesorganisationen for tjenestemænd og funktionærorganisationer, FTF, Akademikernes Centralorganisation, AC, og Lederne Hovedorganisation, LH, altså ikke været i stand til at 'opsamle' LO's tab af medlemmer gennem en øget tilgang til deres områder. Derimod er 'de ideologisk alternative' gået markant frem og har øget deres organisationsandel fra 3 til 10 %, og de 'uorganiserede' fylder i 2010 ca. 33 % af den samlede arbejdsstyrke mod ca. 25 % i 1995.

Årsagerne til tilbagegangen i LO-forbundenes organisationsprocent skyldes dels strukturelle og institutionelle forhold, dels et fravalg af medlemskab af LO-forbundene (Ibsen 2008) til fordel for enten 'de ideologisk alternative' eller 'sofaen'. LO-fagbevægelsens helt store udfordring er derfor at kunne fastholde de gamle medlemmer og kunne rekruttere nye, og modstanderne er både 'de ideologisk alternative' og 'sofaen'. De strukturelle forhold – globaliseringen, erhvervsudviklingen, uddannelses- og erhvervsvalg og lovgivning – kan LO ikke gøre noget ved, men der er stadig et stort medlemspotentiale at erobre, selv om det potentielle antal medlemmer skrumper.

Men hvilke strategier for rekruttering og fastholdelse skal LO-forbundene vælge? HK Østjyllands valg af strategier og indsatsområder analyseres i de følgende afsnit, men først beskrives og analyseres HK Danmarks og HK Østjyllands medlemsudvikling for at afdække baggrunden for de valgte strategier.

Medlemsudviklingen i HK 2006 – 2010

I tabel 2 er vist udviklingen i HK Danmarks medlemstal for perioden 2005 til september måned 2010. I denne periode har forbundet oplevet en medlemstilbagegang på ca. 42.000 personer, hvilket svarer til et medlemstabs på ca. 15 %. Omkring 80 % af det samlede medlemstabs stammer fra de to private sektorer – HK/Privat og HK Handel – og HK Handel har mistet 23 % af sektorens medlemmer, hvilket svarer til, at hvert fjerde medlem har forladt denne sektor. En stor del af medlemstabet hænger givetvis sammen med, at regeringen gennemførte et forbud mod eksklusivaftaler i 2006, efter at den europæiske menneskerettighedsdomstol havde kendt den type af aftaler ulovlige i 2005. Netop HK Handels organisationsområde var domineret af eksklusivaftaler i COOP-Danmarks butikker, og da de blev ophævet, betød det et markant tab af medlemmer fra 2006 til 2007.

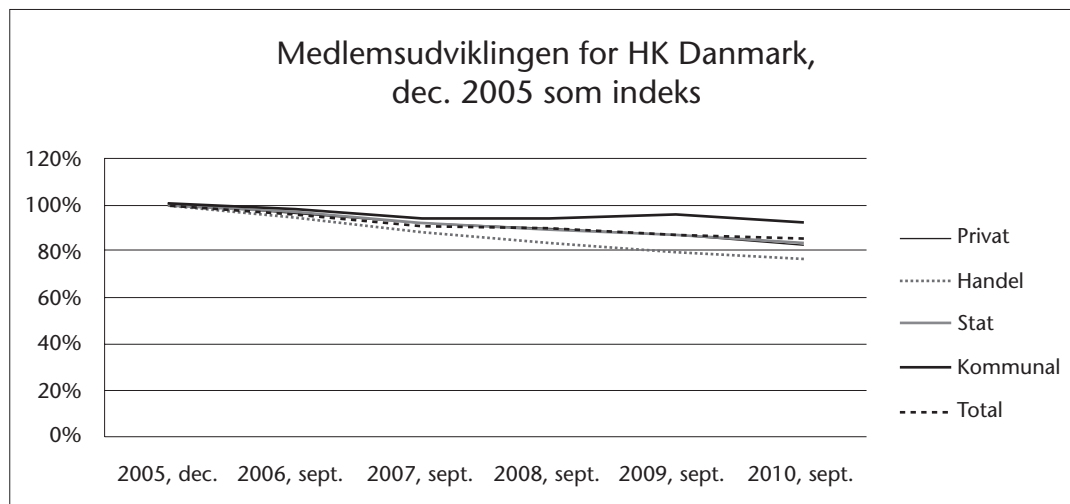
Medlemstilbagegangen for HK/Privat er på 18.078 og dermed den største, målt i ab-

Tabel 2. HK Danmark, medlemsudviklingen 2005 – 2010, fuldtidsmedlemskab

År/Sektor	Privat	Handel	Stat	Kommunal	Total
2005, dec.	116.500	66.450	31.390	62.213	276.582
2010, sept.	98.422	51.108	27.189	57.522	234.280
Medlemsændring, 2005 – 2010	- 18.078	- 15.342	- 4.201	- 4.691	- 42.302
Ændring, 2005 – 2010, %	15,5 %	23,1 %	13,4 %	7,5 %	15,3 %

Kilde: HK Danmark Analyseafdelingen og egne beregninger, 2010

Figur 1. Udviklingen i medlemstallet for HK Danmark, perioden december 2005-september 2010. 2005 = 100 %



Kilde: Egne beregninger

solutte tal, og som det ses i figur 1, hvor udviklingen i medlemstallet er indekseret med 2005 som basisår, ser det ikke ud til, at tilbagegangshastigheden er aftaget.

I tabel 3 er vist HK Østjyllands medlemsudvikling for den samme periode, og tilbagegangen er procentvis stort set det samme – ca. 14 % – som for hovedforbundets vedkommende.

Tilbagegangen er igen størst i den private sektor, og HK Østjylland har i perioden fra 2005 til 2010 mistet hvert syvende medlem. Den statslige sektor har mistet ca. 12 % af sine medlemmer, og det kan hænge sammen med, at den statslige ar-

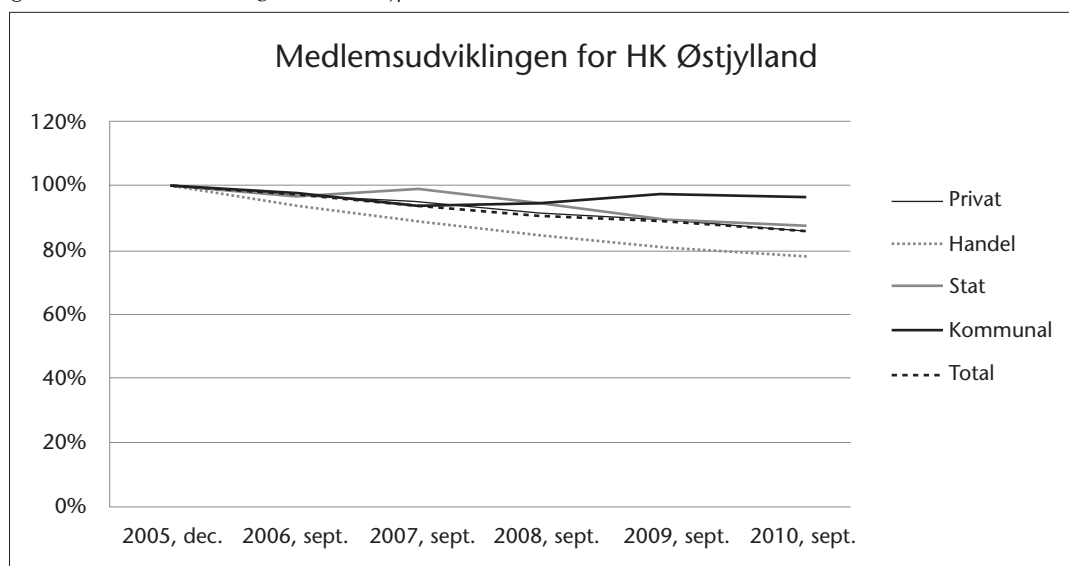
bejdsformidling er blevet kommunaliseret og overgået til kommunale jobcentre. HK/Kommunal er da også den sektor, der medlemsmæssigt har klaret sig bedst med et stort set uændret medlemstal i den analyserede periode. Denne sammenhæng er belyst i figur 2, hvor medlemsudviklingen for de fire sektorer er indekseret med 2005 som basisår. Tilbagegangen for de tre øvrige sektorer fortsætter med uformindsket styrke gennem hele perioden, og intet tyder således på, at medlemstilbagegangen taber fart, uden at vi på nogen måde kan foruddiskontere den fremtidige medlemsudvikling.

Tabel 3. HK Østjylland, medlemsudviklingen 2005 – 2010, fordelt på sektorer, fuldtid

År / Sektor	Privat	Handel	Stat	Kommunal	Total
2005, dec.	11.711	7.213	2.326	6.019	27.269
2010, sept.	10.107	5.644	2.043	5.781	23.575
Medlemsændring 2005 – 2010	- 1.604	- 1.569	- 283	- 238	- 3.694
Ændring, 2005 – 2010, %	13,7	21,8	12,2	4	13,5

Kilde: HK Danmark og egne beregninger

Figur 2. Medlemsudviklingen i HK Østjylland 2005 – 2010, indekseret, 2005 = 100 %



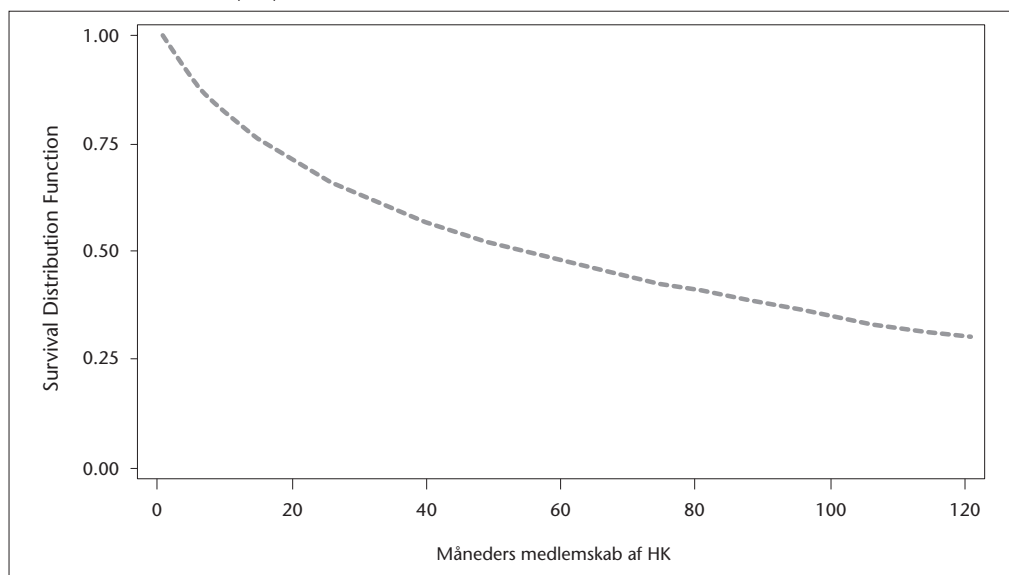
Kilde: Egne beregninger

Årsager til HK's medlemstilbagegang

Med udgangspunkt i den viste medlemsudvikling i forrige afsnit, skal der i dette afsnit gøres forsøg på at finde årsager til tilbage-

gangen. HK Danmark har (HK 2010) for indmeldte fuldtidsmedlemmer i perioden 1997 til 2010 beregnet 'overlevelseskurver', som viser, hvor længe et medlem 'lever' i HK inden det 'dør', dvs. udmelder sig. Den samlede overlevelseskurve er vist i figur 3.

Figur 3. Overlevelseskurve for fuldtidsindmeldte HK-medlemmer 1997 – 2010



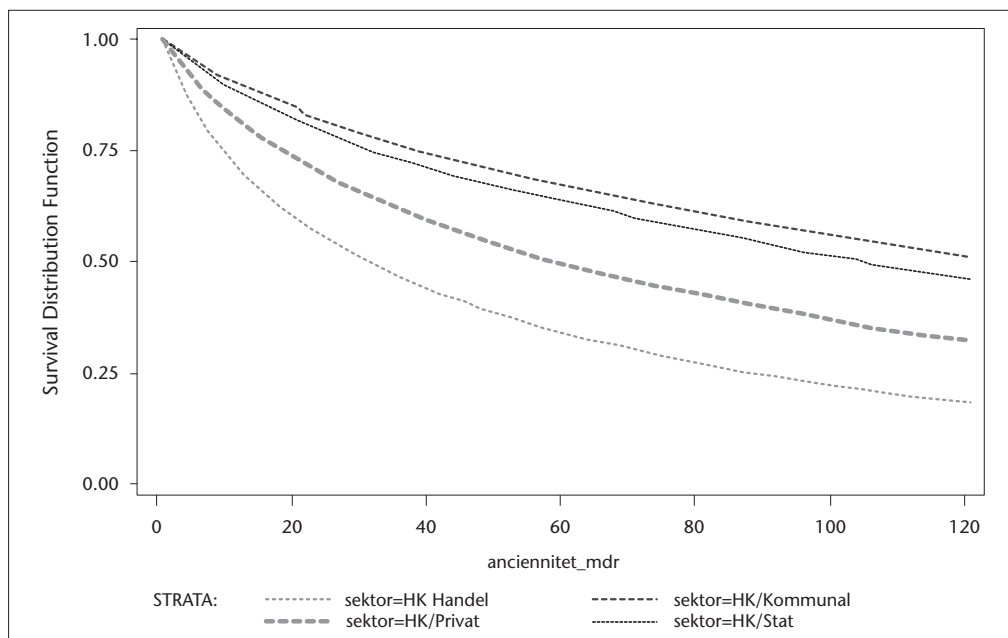
Overlevelseskurven viser for hver måneds medlemskab i HK, hvor stor en andel af medlemmer, der stadig er medlem efter et givet antal måneders medlemskab. Det fremgår af figuren, at knap 80 % af de personer, der blev indmeldt i HK i perioden fra 1997 og frem til i dag stadig var medlem efter et år. Kurven viser også, hvor stort frafaldet af medlemmer er måned for måned. Hvis hældningen på kurven er meget stejl, er frafaldet stort, og det ses, at kurvens hældning netop er meget stejl i de første måneders medlemskab, hvorefter hældningen er aftagende. Denne tendens dokumenterer, at frafaldet er størst i starten af medlemskabet og derefter aftagende.

I figur 4 er vist overlevelseskurverne fordelt på de fire sektorer, og de viser det forventede, at sandsynligheden for en relativt hurtig udmeldelse er størst i de to private sektorer, HK Handel og HK/Privat, og mindst i de to offentlige sektorer, HK/Kommunal og HK/Stat.

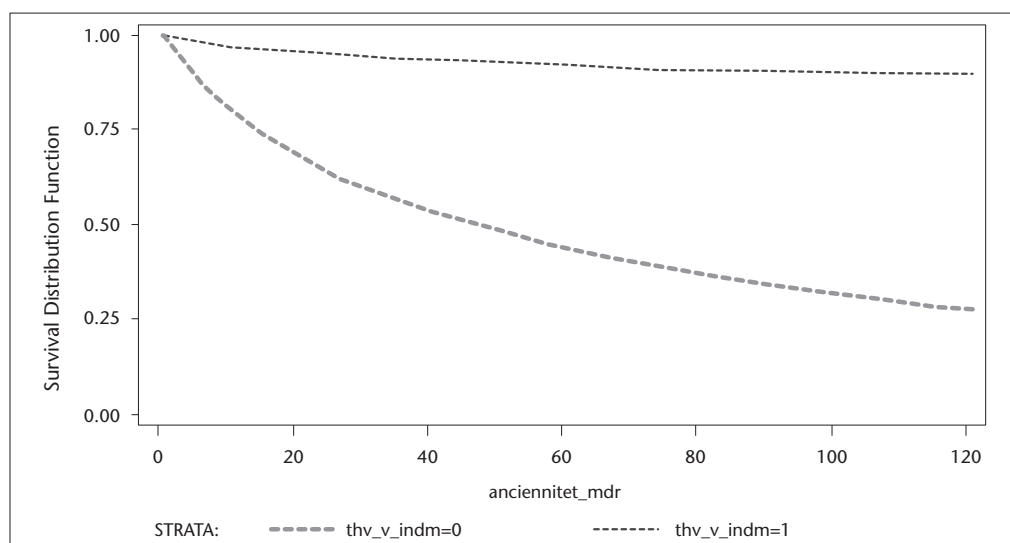
HK-forbundet har i det samme empiriske materiale (HK 2010) analyseret videre på data for at finde ud af, for hvilke grupper risikoen for udmeldelse er størst. I figur 5 er vist overlevelseskurver for medlemmer, der er dækket af en tillidsrepræsentant og kurven for HK'ere, der er på arbejdspladser, hvor de ikke er tillidsrepræsentanter. Figuren viser, at der er markant forskel på de to kurver. Medlemmer, der er på arbejdspladser, hvor der ikke er tillidsrepræsentanter, har en betydelig større sandsynlighed for at melde sig ud af HK end HK'ere, der arbejder i virksomheder, hvor der er tillidsrepræsentanter. Et klart signal til HK om, at en organiseringsstrategi, der arbejder på at dække flere af medlemmerne med overenskomster og tillidsrepræsentanter, vil have store chancer for at være succesfuld, når det gælder fastholdelse af medlemmer.

HK-forbundet er i analysen af det omtalte empiriske materiale (HK 2010) nået frem til følgende konklusion, når det gælder, hvilke

Figur 4. Overlevelseskurver for fuldtidsindmeldte HK-medlemmer, fordelt på sektorer 1997 til 2010



Figur 5. Overlevelseskurve for fuldtidsindmeldte HK-medlemmer, med og uden TR på indmeldelsestidspunktet



medlemsgrupper der har størst sandsynlighed for at melde sig ud af forbundet:

- Tillidsrepræsentanter på arbejdspladsen mindsker risikoen for udmeldelse markant, og det gælder i alle fire sektorer
- Risikoen for udmeldelse er lavere for medlemmer, der er overflyttet fra en anden a-kasse
- A-kasse medlemskab og efterlønsopsparing mindsker risikoen for udmeldelse
- Yngre medlemmer melder sig hurtigere ud end ældre medlemmer
- Risikoen for udmeldelse er størst for medlemmer, der arbejder i den private sektor – ikke mindst handelssektoren – og mindst for medlemmer, der arbejder i den offentlige sektor, primært den kommunale sektor
- Udmeldelsesrisikoen er størst for medlemmer på restancelisten
- Mænd har en større sandsynlighed for udmeldelse end kvinder

Analyseresultaterne peger i retning af, at forbundet og dets afdelinger skal gøre en

ekstra indsats for dels at fastholde de unge og ikke mindst de yngre mænd, dels skal satse på især at fastholde medlemmer, der arbejder i den private sektor. Desuden skal HK være meget opmærksom på at fastholde nyindmeldte medlemmer i den første del af deres medlemstid, og tilstedeværelsen af tillidsrepræsentanter på HK-arbejdspladserne har stor betydning for medlemskabernes varighed.

Metodeovervejelser

HK har både på forbundsniveau og ude i de lokale afdelinger reageret på den markante medlemstilbagegang ved at ændre på deres struktur og på deres strategier for rekruttering og fastholdelse af medlemmer. Inden der foretages en analyse af indholdet i disse strategier, hvor der specielt er fokus på HK Østjyllands valg at rekrutterings- og fastholdelsesmetoder, gives en præsentation af de mest centrale teorier for fagforeningsmedlemskab for at have et grundlag for vurdering af de valgte strategier. Formålet med gennemgangen og fortolkningen af

de udvalgte fagforeningsteorier er således, at de efterfølgende skal bruges til at fortolke de strategivalg, som HK Østjylland har foretaget, når afdelingen iværksætter forskellige tiltag for medlemsorganisering. De forskellige fagforeningsteorier handler grundlæggende om individuelle og kollektive tilskyndelser til at melde sig ind i en fagforening, og formålet med gennemgangen og diskussionen af teorierne er netop at få præciseret, *hvilke* motiver – individuelle som kollektive – der kan ligge til grund for lønmodtageres indmeldelse i fagforeninger. Teorianalysen giver således mulighed for at fortolke og vurdere HK Østjyllands valg af strategier: Hvilke teorier kan de fortolkes at støtte sig til, og tager de udgangspunkt i individuelle nyttemaksimeringsovervejelser eller i kollektive solidariske normer og værdier?

Teorier om fagforeningsmedlemskab

Fagforeningernes økonomiske og politiske indflydelse i samfundet afhænger af deres evne til at tiltrække og fastholde loyale medlemmer, men hvorfor vælger lønmodtagere at organisere sig i en fagforening? Svaret kan findes i den økonomiske, sociologiske og politologiske forskning, der både rummer teoretiske og empiriske arbejder omkring fagforeningsmedlemskab. Paradoksalt nok er interessen for dette forskningsområde vokset i de sidste 10 til 20 år, hvor mange lande har oplevet et markant fald i antallet af medlemmer i de faglige organisationer (Schnabel 2003).

Klassisk fagforeningsteori

Inden de nyere fagforeningsteorier præsenteres og diskuteres, kan det være nyttigt at gå nogle skridt tilbage i historien og gennemgå de forklaringer på den faglige organisering, som klassiske økonomer som

Karl Marx udviklede under den tidlige industrialismes og kapitalismes gennembrud i England i det 18. århundrede. Pointen er her, at årsagerne til den faglige organiserings fremkomst bedst forstås, hvis man tager udgangspunkt i dens materielle og historiske forudsætninger. Når feudalis- mens relativt trygge produktionsvilkår afløses af kapitalismens markedsorienterede produktionsvilkår, hvor ikke blot varer og tjenesteydelser omsættes på markedet, men også arbejdskraften handles på markeds- vilkår, skaber det helt ændrede levevilkår for den nye arbejderklasse. Det kapitalisti- ske arbejdsmarked er præget af tre former for konkurrence: Konkurrencen mellem arbejdsgivernes indbyrdes, konkurrencen mellem lønarbejderne indbyrdes og ende- lig konkurrencen mellem lønarbejderne og arbejdsgiverne indbyrdes. Hvem vinder i denne indbyrdes konkurrencekamp, når løn og beskæftigelse skal fastsættes? Karl Marx udtrykte det på denne måde:

“Industrien fører to hærmasser i marken mod hinanden, hvoraf hver atter leverer et slag inden for egne rækker mellem sine tropper. Den hærmasse sejrer over modstanderen, som har det mindste slagsmål mellem sine egne tropper indbyrdes” (Karl Marx, her citeret fra Ibsen og Jørgensen 1979, 52).

Forklaringen på lønarbejdernes organisering i fagforeninger under den tidlige kapitalisme er derfor såre simpel: Ud fra egne subjektive erfaringer med at sælge deres arbejdskraft til arbejdsgiverne i indbyrdes konkurrence med hinanden finder de ud af, at de hver især vil kunne opnå en højere løn, hvis de ophæver den indbyrdes konkurrence og sælger deres arbejdskraft kollektivt gennem en fagforening. Salget af arbejdskraft inden for et bestemt fagligt og geografisk område monopoliseres, og

da monopolprisen er højere end den konkurrencebestemte pris, opnår alle medlemmerne af den pågældende fagforening en økonomisk fordel ved medlemskabet. Der er altså tale om en simpel maksimering af egeninteressen, når den enkelte lønarbejder melder sig ind i en fagforening og sammen med sine kolleger aftaler en kollektiv overenskomst som et alternativ til den individuelle arbejdskontrakt. Formålet med at melde sig ind i en fagforening er altså simpel nyttemaksimering. Men ved siden af denne 'målrationalitet' herskede også en stærk værdiorientering hos den enkelte lønarbejder, som valgte fagforeningsmedlemskabet for sammen med det øvrige arbejderkollektiv på virksomheden at kæmpe for et mere retfærdigt samfund og omstyre kapitalismen. De første danske fagforeninger var medlem af Marx' 1. 'internationale', og lønarbejderne valgte derfor også fagforeningsmedlemskabet ud fra fælles værdier og normer om 'solidaritet', 'fællesskab' og 'retfærdighed' (Elster 1989a; 1989b; Scheuer 1999). At være en del af fællesskabet med fælles normer og værdier bliver dermed et gode, som fagforeningsmedlemskabet leverer til den enkelte lønarbejder. Historisk udvikles fælles erfaringer om, at sammenhold og kollektive kampskridt er nødvendige for at sikre rimelige levevilkår, og denne fagforeningsideologi blev under den tidligere og senere kapitalisme koblet sammen med den politiske del af arbejderbevægelsen, hvilket yderligere styrkede det værdimæssige fællesskab i fagforeningerne.

Sammenfattende har fagforeningsmedlemskabet både en individuel nyttemaksimerende side og en kollektiv værdimæssig side, som smelter sammen til en fælles interesse i at danne fagforeninger. Men denne konklusion peger også på fagforeningernes potentielle akilleshæl: hvis enkelte (eller mange) af fagforeningernes medlemmer kun har øje på den individuelle nyttemaksi-

merende side af medlemskabet, og ikke tilslutter sig de fælles værdier om 'solidaritet' og 'kampen for et socialistisk samfund', kan de føle sig fremmedgjorte i fagforeningerne og søge enten alternative organisationer eller helt fravælge medlemskabet.

Udbud af og efterspørgsel efter fagforeningsydelser

De senere teorier om fagforeningsmedlemskab fra den neoklassiske periodes begyndelse omkring 1870 og op til 1930'erne sonder mellem 'Closed-shop' fagforeninger og 'Open-shop' fagforeninger. Den første kategori rummer eksklusivaftaler og tvungent medlemskab, den sidste beskæftiger sig med frivilligt medlemskab. Da eksklusivaftaler er udelukket fra det danske arbejdsmarked ved lov fra foråret 2006, er det primært teorier om det frivillige fagforeningsmedlemskab i 'Open-shop' fagforeninger, der har den største interesse her.

Traditionelle arbejdsmarkedsøkonomer har analyseret fagforeningsmedlemskabet inden for en konventionel markedsorienteret efterspørgsels- og udbudsramme (Schnabel 2003). Lønmodtagerne *efterspørger* et fagforeningsmedlemskab, og følgende faktorer indgår i deres efterspørgselsfunktion:

- Prisen på medlemskabet
- Forskellen på fagforeningslønnen og lønnen på det uorganiserede arbejdsmarked
- Andre løngoder, såsom pension, feriepenge, løn under sygdom/barsel, forsikring mod ledighed
- Ikke-pengemæssige fagforeningsgoder, arbejdsvilkår i bred forstand
- Individuelle serviceydelser, forsikringer, sociale og kulturelle tilbud, karriereplanlægning, efter-/videreuddannelse
- 'Smag for fagforeningsmedlemskab', lønmodtagernes sociale, politiske og ideologiske holdninger

Fagforeningerne rekrutterer medlemmer og producerer de efterspurgte fagforeningsydelser inden for en begrænset ressourcemængde og budgetrestriktion. De faktorer, der indgår i fagforeningernes *udbudsfunktion* er:

- Medlemskontingentet eller prisen på fagforeningsmedlemskabet, jo højere kontingent, jo flere fagforeningsydelser
- Omkostninger ved at rekruttere og fastholde medlemmer
- Omkostninger ved at producere fagforeningsydelser til de eksisterende medlemmer, det være sig kollektive eller individuelle ydelser
- Fagforeningernes forskellige målsætninger, som kan influere på fagforeningernes udbud af ydelser i forskellig retning

Arbejdsmarkedsøkonomerne forudser derefter, at udbuddet og efterspørgslen mødes på arbejdsmarkedet eller 'fagforeningsmarkedet' og bestemmer både kontingentet, antallet af medlemmer samt mængden og kvaliteten af de producerede fagforeningsydelser, kollektive som individuelle.

Fagforeningsmedlemskab og 'free-rider' problemet

En afgørende svaghed ved arbejdsmarkedsøkonomernes teori blev påpeget af Mancur Olson i 1960'erne (Olson 1965). Ifølge Olson ser de bort fra et fundamentalt problem, som alle fagforeninger konfronteres med: *Free-Rider problemet!* Kollektive overenskomster kan sidestilles med offentlige eller kollektive goder i et samfunds markedsproduktion. Forudsætninger er, at overenskomsterne er *områdeoverenskomster*, som omfatter alle lønmodtagere, der arbejder inden for et bestemt afgrænset overenskomstområde uanset medlemskab. Den enkelte lønmodtager har således et incitament til at 'køre på frihjul' og undlade at blive

medlem, fordi han/hun vil modtage den kollektive overenskomsts ydelser alligevel.

Olson argumenterer med, at fagforeninger for at overvinde free-rider problemet kan betjene sig af to strategier:

- *Enten* kan medlemskabet gøres obligatorisk gennem dannelsen af *closed-shop fagforeninger*, hvor medlemskabet er en betingelse for at få ansættelse på den pågældende arbejdsplads. Indgåelse af *eksklusivaftaler* mellem fagforeningen og den pågældende arbejdsgiver opfylder denne betingelse, hvor arbejdsgiveren og fagforeningen indgår en aftale om kun at ansætte lønmodtagere, der er medlem af den pågældende fagforening,
- *Eller* de potentielle medlemmer kan tilbydes *selektive incitamenter* til medlemskab i form af *goder og serviceydelser, der kun tilfalder medlemmer* af den pågældende fagforening, eksempelvis medlemsbladet, særlige forsikringer, kulturtilbud og rabatordninger mm.

Olson lægger i sin analyse og teori vægt på de materielle goder og ydelser fra fagforeningsmedlemskabet, og hans understregning af fagforeningernes free-rider problem er banebrydende og af stor relevans for de faglige organisationers aktuelle medlemskrise.

Der er rejst kritik af Olsons 'biprodukt-teori' (Andersen 1988, Caraker 2008), idet det kan hævdes, at alternative organisationer også vil kunne udbyde de samme goder og serviceydelser til 'free-riderne' i konkurrence med de traditionelle fagforeninger. En anden svaghed i Olsons teori om 'det umulige fagforeningsmedlemskab' er dog, at han alene fokuserer på medlemskabets økonomiske værdi for den enkelte lønmodtager. Han/hun ses alene som et nyttemaksimerende individ og ikke som en del af et 'arbejderkollektiv' (Lysgaard 1961) med

fælles normer og værdier. Denne dobbelt-hed, som er fremhævet ovenfor som en del af den klassiske fagforeningsteori, betyder, at den faglige organisering begrundes i både nyttemaksimering og fælles sociale normer (Elster 1989a), og det bliver derfor en væsentlig opgave for fagforeningerne at håndhæve de sociale normer og fælles værdier på de enkelte arbejdspladser for at fastholde medlemmerne.

Kritikken har vægt, men det kan næppe tilbagevises, at 'gratistmuligheden' på det danske arbejdsmarked er den væsentligste årsag til de ideologisk alternative organisationers massive vækst de seneste 10 til 15 år. Medlemmerne af disse organisationer kan nyde frugterne fra LO-forbundenes kollektive overenskomster samtidig med, at de betaler et betydeligt lavere 'fagforeningskontingent' end det, som LO-forbundene er tvunget til at opkræve for at administrere og udvikle hele den danske arbejdsmarkedsmodel med konfliktfonde og faglige sager ved arbejdsretten og faglige voldgiftsdomstole.

Olsons svar på 'Free-Rider problemet' er to alternative strategier, og hvis eksklusivaf-taler og Closed-Shop strategien ikke – som i Danmark efter 2006 – er en mulighed, må der ifølge Olson skrues op for den *individualiserede servicestrategi*: flere *eksklusive medlemstilbud* skal forøge *medlemskabets værdi* og gøre Open-shop fagforeninger eller det frivillige fagforeningsmedlemskab muligt.

Social Custom teorien

Der findes imidlertid *alternative eller supple-rende teorier* for fagforeningsmedlemskab, der – ud over strategien om individuelle serviceydelser – lægger vægt på *andre fak-torer*, som gør det frivillige fagforenings-medlemskab og fastholdelsen af de kollektive overenskomster muligt. Teorien om *Social Customs* fremhæver eksempelvis (Booth 1985; Akerlof 1980; Visser 2002), at

lønmodtagernes beslutninger om fagfor-eningsmedlemskab ikke træffes i et socialt vakuum. De er influeret af pres fra familien, kolleger, ledere, regering og politikere og fagforeningsrepræsentanter. Det mest åbenlyse svar på, hvorfor lønmodtagere organiserer sig er, at de ønsker noget, som de ikke selv let og hurtigt kan skaffe sig: bedre løn- og arbejdsbetingelser, bedre pension og løn under sygdom og barsel, længere ferie, kortere arbejdstid, sikring mod overgreb fra sin arbejdsgiver, jobsikkerhed, social sikkerhed, forsikring mod ledighed, arbejdsskader og sygdom, uddannelsesmuligheder og en følelse af selvrespekt. Et andet stærkt motiv er socialt: man organiserer sig, fordi alle andre gør det, man ønsker at være en del af gruppen og det sociale, solidariske fællesskab. Man ønsker ikke at blive betragtet som en parasit, der snylter på fællesskabet. *Nytten af fagforeningsmedlemskabet er den agtelse og anseelse, som medlemmet får af sine omgivelser.* Teorien understøttes af danske og udenlandske undersøgelser om fagforenings-medlemskab (Jørgen m.fl. 1992; LO 2005; Naylor 1990; Cregan & Johnston 1990).

Fagforeninger kan derfor ifølge teorien om 'Social Customs' mislykkes i at fastholde og/eller tiltrække medlemmer af to årsager:

- De leverer ikke de løn og arbejdsvilkår og serviceydelser, som lønmodtagerne efterspørger og forventer, og/eller
- De er ikke i stand til at opretholde og hævde den norm eller 'sociale vane', som – i fravær af tvang – sikrer, at et tilstrækkeligt antal lønmodtagere deltager i omkostningerne ved at producere de pågældende goder og serviceydelser

Det er en vigtig pointe i teorien, at hvis organisationsprocenten falder under et vist niveau på en bestemt arbejdsplads, vil det være umuligt for den lokale fagforening at

vende udviklingen og hæve organisationsprocenten til det tidligere (høje) niveau. Der eksisterer altså en 'kritisk masse', der kan variere fra organisationsområde til organisationsområde og har stor betydning for den fremtidige organisationsprocent i de forskellige brancher og sektorer.

Social Custom teorien fremhæver således, at det kun vil være muligt at videreføre en sådan type af fagforeninger med et frivilligt fagforeningsmedlemskab, hvis

- der aftales overenskomster, som indeholder *kollektive goder og ydelser*, som medlemmerne efterspørger
- de kollektive ydelser suppleres med produktionen af *individuelle serviceydelser*, der øger medlemskabets værdi, for det enkelte medlem
- de kollektive goder og individuelle serviceydelser *produceres til en pris*, som medlemmerne vil betale
- der skabes *sociale normer på arbejdspladserne*, som bevirker, at lønmodtagerne oplever en nytte af den anseelse, det giver i forskellige netværk at være medlem af fagforeningen, og
- der skabes *individuelle valgmuligheder i de kollektive overenskomster*, der gør de kollektive overenskomster nærværende for medlemmerne og dermed øger medlemskabets værdi.

Denne liste er imidlertid ikke en kokebog eller opskrift på, hvordan fagforeninger kan være sikre på at rekruttere nye medlemmer og fastholde de nuværende medlemmer. Hverken de potentielle eller de aktuelle medlemmer er en homogen gruppe med fælles værdier og den samme efterspørgselsfunktion, når det gælder ydelser fra de faglige organisationer. Der findes mange forskellige segmenter med varierende præferencer, og 'fagforeningsmarkedet' er derfor stærkt differentieret.

Øvrige fagforeningsteorier

Der er udviklet fagforeningsteorier, der i mindre udstrækning læner sig op ad økonomisk teori og mere går i retning af mere politologisk og sociologisk orienterede forklaringsfaktorer på fagforeningsmedlemskabet. Det kan handle om klassebevidstheden i et samfund, produktionsmåde, arbejdsstyrkens sammensætning, det politiske klima og de politiske magtforhold, regeringens førte politik og centraliseringen i fagbevægelsen eller sammenhængskraften i arbejderbevægelsen.

Et andet bud er en 'public choice approach', hvor fagforeningsmedlemskabet afgøres i en proces, hvor 'costs' og 'benefits' ved at være medlem vejes op imod hinanden. Men i tilgift anlægges en bredere synsvinkel end hos økonomerne, idet det antages, at den enkelte lønmodtagers beslutning også er influeret af kollektive, sociale og ideologiske motiver. Balancen mellem omkostninger og benefits kombineret med forventninger til, i hvilken udstrækning fagforeningen er i stand til at realisere disse motiver, bestemmer udfaldet af medlemsbeslutningen (Chrouch 1982).

Denne tilgang forsøger således også at kombinere en ren individuel nyttemaksimerende tilgang med en mere værdimæssig, normativ tilgang, hvor sociale og ideologiske motiver integreres med de rent økonomiske. Afgørende for lønmodtagerens tilbøjelighed til at blive medlem og fastholde medlemskabet af en bestemt fagforening kan derfor meget vel være, i hvilken udstrækning lønmodtagerne føler sig hjemme i den politik, som fagforeningen fører. Hvor lægges vægten, når det gælder den rent økonomiske tilgang, eksempelvis reallønssikring, og den mere politisk, ideologiske tilgang om at ændre samfundet og regeringens politik i en bestemt retning?

Sammenfattende fokuserer de forskellige tilgange på dels nytteaspektet af medlem-

skabet for den enkelte lønmodtager i forhold til prisen på medlemskabet, dels på normer og værdier, der knytter sig mere til faglige og politiske fællesskaber. Strategier for rekruttering og fastholdelse af medlemmer i de faglige organisationer kan derfor vælge at satse på strategier, der helt overvejende lægger vægt på det individuelle nytteaspekt eller alternativt satse på organiseringsstrategier, der lægger mere vægt på de værdier og normer, der knytter sig til kollektive aktioner og solidariske fællesskaber.

I næste afsnit præsenteres HK Danmarks og den lokale HK-afdeling HK Østjyllands strategier for rekruttering og fastholdelse, og der foretages en analyse og vurdering af, om vægten i de valgte strategier, argumenter og metoder lægges på det individuelle nytteaspekt, det kollektive solidariske aspekt eller en kombination af de to tilgange.

HK Danmarks strategi for organisering af medlemmer

HK Danmark har gennemført en revurdering af strategier for produktion af serviceydelser og rekruttering og fastholdelse af medlemmer, der gengives i det følgende som baggrund for at analysere og vurdere de organiseringsstrategier, der er gennemført i en enkelt lokalafdeling: HK Østjylland. Beskrivelsen bygger på HK-forbundets egne kilder og forfatterens egen fortolkning af dem (HK 2007)

HK's reaktion på det konstant faldende medlemstal de seneste 10 til 15 år har været skabelsen af *Nyt HK* og udviklingen af en *strategi* for HK's fremtidige faglige aktiviteter, der skal vende udviklingen og sikre en rekruttering og fastholdelse af de nuværende og fremtidige medlemmer.

HK's strategi sigter på at koncentrere den faglige aktivitet om *færre faglige ydelser* for dermed at give HK-medlemskabet en øget

værdi for medlemmerne. Det indebærer, at der skæres en del af de nuværende faglige ydelser væk, primært på arbejdsmarkeds- og uddannelsesområdet..

HK har valgt i fremtiden koncentrere sig om fire faglige ydelser:

- Overenskomster og aftaler
- Faglig og juridisk bistand og rådgivning
- Arbejds miljø og
- Uddannelse og kompetenceudvikling

Det er hensigten, at der skal udarbejdes *faglige handlingsplaner*, som skal bruges til at markedsføre de fælles faglige ydelser overfor medlemmerne med henblik på at kunne rekruttere og fastholde de potentielle HK-medlemmer. *Arbejdsmetoden* i medlemskontakten skal primært være:

- Arbejdspladsbesøg
- Individuel rådgivning
- Faglige temadage, og
- Selvbetjening

Ledelsen har desuden indkredset det faglige *organisationsområde*, som skal være fremtidens organisationspotentiale og dermed udgangspunktet for arbejdet med at rekruttere og fastholde medlemmer. Den faglige organisering ligger i sektorerne, og sektorerne definerer, hvilke medlemsgrupper, der kan være medlem af HK. Det aktuelle organisationsprincip er, at HK i sektorerne "organiserer dem, der gerne vil være medlem af HK". Der er i dag ingen skarp sammenhæng mellem uddannelse, fag og arbejdsområde, og da overenskomsterne er områdeoverenskomster, kan alle, der henvender sig til HK's arbejdsområder, principielt være medlem af HK. Den klassiske HK'er er 'den faglærte funktionær' inden for butiks-, kontor- og lagerområdet, men nye faggrupper med kortere videregående uddannelser (KVU'er) og mellemlange videregående uddannel-

ser (MVU'er) trænger i dag ind på HK's arbejdsområder og udgør dermed en potentiel fremtidig medlemsgruppe for HK-sektorerne. Samtidig arbejder mange ufaglærte i dag på især butiksområdet, og denne faggruppe vil også være i vækst i fremtiden i de store varehuse og supermarkeder (Ibsen 2007).

Nyt HK har således både på det faglige og det organisatoriske område klart defineret, hvilken strategi der i fremtiden skal implementeres for at skabe et fornyet HK med stabil medlemsudvikling. Samtidig har HK valgt at *opruste på TR-fronten* ud fra den erkendelse, at HK-tillidsrepræsentanterne er ryggraden i HK's faglige og organisatoriske arbejde. HK ser det som sin vision, at der skal være tillidsrepræsentanter på alle HK-arbejdspladser, og målet er, at tillidsrepræsentanterne skal skabe værdi for medlemmerne gennem varetagelse af deres kollektive og individuelle vilkår for løn- og ansættelser.

Nyt HK har valgt at gøre en ekstra indsats i forhold til at servicere tillidsrepræsentanter og i den forbindelse skal der udarbejdes fælles minimumstandarder for servicering af tillidsrepræsentanterne. HK foreslår derfor i deres strategiske oplæg, at der udarbejdes en *plan og guide for medlemsrekruttering på arbejdspladsen* med bl.a. en forklaring på HK's fleksible kontingent: HK-kontingent, A-kasse, efterløn og forsikringer. TR skal skabe værdi for medlemmerne, og TR skal også skaffe HK værdi gennem en indsats for at rekruttere og fastholde medlemmer.

HK-forbundets strategiske oplæg til en fremtidig strategi for rekruttering og fastholdelse af medlemmer sætter således på en relativt traditionel oprustning på tillidsrepræsentantfronten, hvor *arbejdspladsbesøg* over en bred front skal gøre HK som fagforening mere synlig over for både de gamle og potentielt nye medlemmer. De traditionelle fagforeninger har den fordel frem for de ideologisk alternative organisationer, at de har tillidsrepræsentanter inde på selve

virksomhederne, som de kan bruge til at synliggøre fagforeningen og dermed skabe mulighed for et varigt og loyalt medlemskab. Derudover lægger HK som forbund op til, at der både centralt og lokalt skal sættes på faglige temadage og individuel rådgivning, der bl.a. kan bestå i at udnytte den ny teknologi til øget brug af selvbetjening.

HK Østjyllands organiseringstrategier

HK Østjylland forsøger på mange forskellige måder dels at rekruttere nye medlemmer, dels at fastholde de medlemmer, som man allerede har. Målet er at standse tilbagegangen og på lidt længere sigt øge medlemstallet (HK Østjylland 2009). Afdelingen har sat mange projekter i gang, som finder sted 'løbende' i alle HK Danmarks lokale afdelinger, eksempelvis 'projekt flere overenskomster' og projekt 'flere tillidsrepræsentanter'. Afdelingen består – som moderforbundet – af fire selvstændige sektorer – HK Handel, HK/Privat, HK/Kommunal og HK/Stat – og hver sektor tilrettelægger og gennemfører sin strategi for organisering af medlemmer.

HK/Privats organiseringsområde er ramt af '50-procents reglen', som er en del af de overenskomster, som HK/Privat har med Dansk Industri, DI, og Dansk Erhverv, DE. Reglen fastslår, at HK kun kan oprette en overenskomst på virksomheder, der er medlem af DI og DE, hvis HK organiserer mindst 50 % af de potentielle HK-medlemmer på de pågældende virksomheder. Det begrænser de kollektive overenskomsters og tillidsmandsinstitutionens udbredelse på HK/Privats område og dermed medlemstallet, da der – jf. oven for – er en tæt sammenhæng mellem organisationsprocent og overenskomst- og TR-dækning. Derfor kører HK/Privat i alle afdelinger løbende et projekt om 'flere overenskomster og flere tillidsrepræsentanter' for derigennem at øge med-

lemstallet. Derudover er det op til de enkelte HK-afdelinger decentralt og lokalt at tilrettelægge deres organiseringsarbejde.

I det følgende skal gives eksempler på, hvordan HK Østjyllands enkelte sektorer har grebet denne opgave an, og hvert enkelt tiltag og projekt vurderes ud fra, om det strategisk støtter sig til bestemte teorier om fagforeningsmedlemskab, jf. metodeafsnittet oven for.

HK Østjyllands elevprojekt

Det er tidligere påvist, at tabet af medlemmer fortrinsvis stammer fra de yngre aldersklasser, dvs. aldersgrupperne 19-24, 25-29 og 30-35 år (Ibsen 2009). Der er tale om en 'dobbelteffekt', da det både er vanskeligt at rekruttere og fastholde de unge. Tilbøjeligheden til at organisere sig i en fagforening er lille, og hvis de yngre er blevet medlem af fagforeningen, er sandsynligheden for at de forlader den igen størst i de første medlemsår. Denne udviklingstendens er problematisk for HK-fagbevægelsen, da organisationsprocenten på længere sigt vil falde i takt med, at de ældre medlemmer går på pension og uddør. Fravælger de yngre aldersgrupper fagbevægelsen vil denne generationseffekt betyde fagbevægelsens endeligt ud i fremtiden. Alder betyder således alt, når det gælder udviklingen i organisationsprocenten på langt sigt, de unge er fagbevægelsens fødekæde, og derfor satses alle forbund og lokalafdelinger meget på at rekruttere og fastholde de yngste årgange, og de starter i de unges uddannelsestid. En undersøgelse foretaget i 2010 viste dog, at langt de fleste HK-elever og HK-lærlinge var positivt stemt over for HK og også sympatiserede med værdierne i den danske arbejdsmarkedsmodel (Ibsen 2010a).

HK Østjylland er aktiv på alle de skoler, hvor de unge uddanner sig, dvs. på handelsskolerne og de øvrige erhvervsskoler. Tillidsrepræsentanter og faglige konsulenter

underviser på skolerne om fagbevægelsens historie og om den danske arbejdsmarkedsmodels opbygning og funktionsmåde, hvor de kollektive overenskomster og indholdet i overenskomsterne er et kerneområde.

Derudover har HK Østjylland i slutningen af 2010 startet et særligt elevprojekt, der retter sig imod elever i Dansk Supermarked, DS. Indsatsen retter sig imod elever i DS, som starter deres praktiske del af uddannelsen i perioden juli – december 2010. Formålet med indsatsen er:

- At følge en afgrænset gruppe elever fra DS
- At opnå en organisationsprocent på 90, den er i dag på 50
- At få afklaret, hvad der får elever til at melde sig ind i HK
- At få afklaret, hvad der fastholder elever i HK efter endt uddannelse

HK Østjyllands faglige konsulenter besøger skolerne i området og holder foredrag om fordele ved fagforeningsmedlemskab og den danske models betydning for deres fremtidige løn- og arbejdsvilkår. I forbindelse med de faglige oplæg på skolerne, får eleverne tilbud om en opfølgende opringning fra HK. Formålet med opringningen er at afklare faglige spørgsmål og tilbyde medlemskab, hvis eleverne ikke allerede har meldt sig ind. Opringningen foretages af tillidsrepræsentanterne, hvis de ønsker det, ellers af de faglige konsulenter.

Den fornyede og ekstra indsats for at organisere elever er en overbygning på den løbende indsats, hvor tillidsrepræsentanterne tager kontakt til eleverne på arbejdspladserne. Resultaterne af den ekstra indsats for at organisere elever vil først vise sig i begyndelsen af 2011.

Præsentationen af HK Østjyllands elevprojekt viser, at man i sin argumentation for medlemskab af HK både fremfører det individuelle nytteaspekt, medlemskabets

værdi for den enkelte elev og det kollektive, normative aspekt, der består i vigtigheden i at bevare og udvikle den danske arbejdsmarkedsmodel med de kollektive overenskomster som kerneydelsen ved siden af de individuelle serviceydelser. HK Østjylland går således på to ben og fremhæver både det individuelle og det kollektive aspekt ved et medlemskab af HK.

HK/Privats 'Organizer-projekt'

HK Privat har som et supplement til sit traditionelle arbejde med at rekruttere og fastholde medlemmer valgt at afprøve en ny strategi, der bygger på den såkaldte 'organisermodel' (Simms & Holgate 2008; LO Storkøbenhavn 2008). Denne model henter primært sin inspiration fra den engelske fagbevægelse og adskiller sig på flere fronter fra den traditionelle *hvervningsmodel*. Hvervningsmodellen satser på 'at sælge medlemskaber'. Der uddannes og ansættes 'sælgere', der principielt kan sælge alle typer af produkter og serviceydelser, men som også antages at være velegnede til at sælge 'fagforeningsmedlemskaber'. Metoden er, at sælgeren opsøger potentielle medlemmer, hvor det er mest opportunt – på arbejdspladser eller i fritiden foran supermarkeder, og giver lønmodtagere mulighed for at skifte fagforeningsmedlemskab eller vælge et medlemskab, hvis man er uorganiseret. Salgsargumentet er, at medlemskabet rummer en række individuelle fordele for den pågældende lønmodtager i form af serviceydelser og eventuelt forsikringsrabatter. Der åbnes en dialog med det potentielle medlem, og der argumenteres og uddeles salgsmateriale. Medlemskabet tegnes herefter på stedet eller det aftales, at sælger kontakter lønmodtageren senere. Derefter går sælger videre til det næste potentielle medlem, og hvervningen fortsætter.

Organisermodellen arbejder metodisk på en anden måde. Afdelingen og tillidsrepræ-

sentanter arbejder systematisk på at skabe forudsætninger for et frivilligt medlemskab på en bestemt udvalgt arbejdsplads. Det langsigtede mål er at få indmeldt loyale medlemmer, der varigt ønsker at være medlem af den pågældende fagforening. Organisermodellens formål og indhold kan beskrives på følgende måde (LO Storkøbenhavn 2008; Simms & Holgate 2008):

- Fagforeningen genopbygges på arbejdspladsniveauet
- Målet er at involvere og engagere de potentielle medlemmer omkring konkrete arbejdsrelaterede problemer
- Tillidsrepræsentantinstitutionen er omdrejningspunktet, og
- Den lokale fagforening skal være tæt på medlemmerne i deres hverdag og arbejdsliv

Rent metodisk handler organisermodellen om at genopfinde og opbygge fællesskaber og solidaritetsformer, som historisk har været forudsætningen for at organisere lønmodtagere i de lokale fagforeninger.

I litteraturen beskrives metoden ved hjælp af 'organisercirklen', hvor aktørerne fra den lokale fagforening først skal identificere 'sager', som har størst betydning for flertallet af de ansatte på arbejdspladsen (LO Storkøbenhavn 2008). Det kan være et voksende arbejdsmiljøproblem, som alle er dybt optaget af, og som det derfor er relevant at arbejde videre med. Når den relevante sag er identificeret, er næste skridt at finde 'meningsdannere' på arbejdspladsen, som kollegerne følger, hvis meningsdannerne sætter sig i bevægelser. Det er folk, som er gode til at overbevise, gode til at lede, og gode til at tage initiativer. Tillidsrepræsentanterne allierer sig med meningsdannerne, og de arbejder i fællesskab på at identificere og kortlægge sager, som der kan mobiliseres på. Næste skridt er at skabe

fællesskaber på arbejdspladsen og efterfølgende kollektive aktioner, der skal løse de problemer, som sagerne drejer sig om. Der opbygges på denne måde en solidaritets- og fællesskabsfølelse på arbejdspladsen, som kan vise, hvilken styrke det giver at optræde i fællesskab over for arbejdsgiverne. De ansatte indser, at det nytter at optræde i fællesskab, og tillidsrepræsentanterne har herefter gode argumenter for, at de uorganiserede på arbejdspladsen bør melde sig ind i fagforeningen. Der er skabt et miljø og en arbejdspladskultur, der fremmer medlemskab af fagforeningen, fordi fagforeningen i praksis har vist sin værdi for de potentielle medlemmer. Modellen skaber derfor principielt mulighed for et frivilligt, loyalt og varigt medlemskab.

Organisermodellens mulighed for at øge organisationsprocenten på en arbejdsplads kan være gode, men modellen er omkostningsfuld fordi det kan tage meget lang tid, før der skabes resultater i form af medlemsfremgang, der kan gavne den lokale fagforenings økonomi. Desuden skal der ansættes fuldtidsbeskæftigede 'organisere', hvis opgave er at bistå tillidsrepræsentanterne med at finde relevante sager, tilrettelægge aktioner og være med til at skabe grobund for dannelsen af faglige klubber og medlemsorganisering.

HK/Privat i HK Østjylland har i sit 'organiserprojekt', der er igangsat i september måned 2010, valgt at arbejde med Falck og opstillet følgende målsætning:

- 20 % flere medlemmer på arbejdspladsen
- Nyt valg af en tillidsrepræsentant
- HK skal inddrages i arbejdsmiljøorganisationen, hvor den relevante sag er arbejdsmiljøproblemer og
- Inddragelse af sikkerhedsrepræsentanten og meningsdanneren i arbejdsmiljøarbejdet

Målet er på lidt længere sigt at gøre Falck og andre udvalgte store virksomheder selv-kørende, når det gælder organiseringsarbejdet. Resultaterne fra HK Østjyllands organiserprojekt vil først foreligge i slutningen af 2011, og Carma vil i samarbejde med afdelingen evaluere resultatet af den ekstra organiseringsindsats.

Organiserprojektet satser helt åbenbart på at revitalisere de klassiske kollektive værdier ved medlemskab af en fagforening. Pointen i det strategiske valg er netop, at gennem dannelsen af fællesskaber og kollektive aktioner opdager den enkelte lønmodtager værdien af fagforeningen. Tillidsrepræsentanten har desuden sammen med faglige konsulenter en nøglerolle i hele implementeringsprocessen. Medlemskabet skal ikke 'sælges', det skal komme som en naturlig følge af dannelsen af nye fællesskaber på arbejdspladsen. På denne måde satser HK Østjylland på 'loyale medlemmer', der i fremtiden kan danne selv bærende faglige fællesskaber og fastholde en høj organisationsprocent.

HK/Privats organiserprojekt skal implementeres i løbet af 2011, og Carma skal løbende evaluere effekterne af projektet. Resultaterne fra projektet kan derfor først offentliggøres og formidles til andre dele af fagbevægelsen i foråret 2012.

HK Handels organiserprojekt

Ved siden af 'organiserprojektet' kører HK Østjylland sammen med alle andre HK-afdelinger i landet en traditionel 'hvervningskampagne' inden for HK Handels organisationsområde, hvor en 'sælger' er ansat på fuld tid til at tegne medlemmer. HK Danmark finansierer dette organiserprojekt, og det er også forbundet, der har ansat organiserne på fuld tid, men hvordan de skal arbejde med at organisere medlemmer, fastlægges i de enkelte afdelinger. Organisernes salgskampagne har de lokale HK-afdelinger

valgt at integrere i den lokale afdelings faglige arbejde og fastlægges ud fra en samlet organiseringsstrategi. Dette organiseringsprojekt, der således er et rent 'hvervningsprojekt', er ikke færdigevalueret af hverken HK Østjylland eller HK-forbundet.

HK/Kommunals medlemshvervningsprojekt

HK/Kommunal i HK Østjyllandsafdelingen har i slutningen af 2009 (HK Østjylland 2010) iværksat en 'medlemshvervningskampagne', som primært rettede sig imod Århus sygehus. Målet var 20 nye medlemmer, og supplerende mål var at indhøste erfaringer og dele viden til hele organisationen. Metodisk valgte man via faglige konsulenter og tillidsrepræsentanter at 'være synlige over for alle ansatte på lægesekretæroverenskomsten. Der er mere end 500 lægesekretærer ansat på sygehuset, hvoraf ca. 100 ikke var medlem af HK. Der blev iværksat besøg på hver afdeling med uddeling af relevant materiale og agitation, og disse aktiviteter blev understøttet af fyraftensmøder og informationsmøder på de afdelinger, hvor der ikke var tillidsrepræsentanter. Kampagnen blev gennemført af de lokale tillidsrepræsentanter i et samarbejde med faglige konsulenter fra afdelingen, og en tillidsrepræsentant blev købt fri til at gennemføre kampagnen.

Resultatet af kampagnen blev, at det rent faktisk lykkedes HK/Kommunal at hverve de 20 ekstra medlemmer, og målet blev derfor nået. Kampagnens metode og strategi var at slå stærkt på værdien af medlemskab for den enkelte lægesekretær, men argumentet for medlemskab var også værdien af den kollektive overenskomst, altså værdien af at stå sammen i et fællesskab over for arbejdsgiveren. Rent strategisk er der således tale om et mix mellem individuelle og kollektive fordele ved medlemskab af HK. Det er i øvrigt værd at lægge mærke til, at or-

ganisationsprocenten for lægesekretærer på Århus Sygehus i forvejen var høj: 80 %. HK har derfor i forvejen haft et godt omdømme på den pågældende arbejdsplads, og forskning viser, at er man i forvejen over en kritisk masse, er det betydeligt lettere at øge organisationsprocenten (Visser 2002)

HK/Stats projekt for nyansatte

HK/Stat i HK Østjyllandsafdelingen har i 2010 iværksat et projekt på Århus universitet, hvor målet er at hæve organisationsprocenten på kontorområdet med 10 % (HK Østjylland 2010). Den er i forvejen høj – tæt på 80 % – og arbejdspladsen er da også dækket af både kollektive overenskomster og tillidsrepræsentanter. Kernen i projektet er at klæde de lokale tillidsrepræsentanter på til 'medlemshvervning'. En undersøgelse i 2010 viste, at mange af HK's tillidsrepræsentanter ikke opfattede det som deres opgave at rekruttere og fastholde medlemmer på deres arbejdsplads (Ibsen 2010b). Hovedindholdet i hvervningskampagnen skal ifølge afdelingen være, at tillidsrepræsentanten skoles til løbende at byde *nyansatte* velkommen og have tæt kontakt til de pågældende. Der skal gennemføres de såkaldte TRUS – tillidsrepræsentanternes udviklingsamtaler – hvor vægten skal lægges på agitation, og der skal udarbejdes specielle foldere, som målrettes de nyansatte på Århus Universitet. Metoden er arbejdspladsbesøg, hvor der specielt skal gennemføres personlige samtaler med nyansatte, men også skabes synlighed for alle omkring HK's arbejde og serviceydelser. Der er således også fokus på fastholdelse af de nuværende medlemmer.

Projektets strækker sig over 2010 og 2011, og det er derfor ikke muligt at vurdere resultaterne, men strategisk er der tale om 'traditionel hvervning', hvor nyansatte er i fokus, men hvor der også satses på arbejdspladsbesøg, idet skolede tillidsrepræsentanter sammen med faglige konsulenter

forsøger at gøre HK's overenskomstarbejde synligt for alle.

HK Østjyllands tillidsrepræsentantprojekt

På tværs af alle de fire sektorer har HK Østjylland planlagt gennemførelsen af et tillidsrepræsentantprojekt, hvis formål er at skole alle tillidsrepræsentanter til at løse den fremtidige organiseringsopgave. Tillidsrepræsentantundersøgelsen (Ibsen 2010b) gav et billede af HK-tillidsrepræsentanter, der havde en noget lunken holdning til at påtage sig rollen som den nøgleperson, der skal rekruttere og fastholde medlemmer. Et flertal i undersøgelsen pegede på, at opgaven skulle løses af den lokale afdeling og tillidsrepræsentanterne i fællesskab. Afdelingen har derfor besluttet sig til at opruste på TR-fronten.. Der skal være fokus på agitation og organisering, og indholdsmæssigt er der tale om en blanding af undervisning og personlige samtaler med tillidsrepræsentanterne på deres arbejdspladser.

Strategisk satser afdelingen således på et rekrutteringsarbejde forankret i arbejdspladsrepræsentanter og på den fordel, som den traditionelle LO-fagbevægelse har frem for 'de ideologisk alternative organisationer': de er i mange tilfælde ude på arbejdspladserne, hvor de kan agitere og skabe personlige kontakter og netværk til de potentielle medlemmer. Strategien må derfor også vurderes som værende 'arbejdspladsrelateret' og ligger derfor tæt op ad 'organisermodegens' metode. Forskellen er blot, at man ikke følger organisermodegens systematik med at finde 'sager', som der efterfølgende aktioneres for at løse for derigennem at skabe grobund for et frivilligt medlemskab. Tillidsrepræsentanterne skal blot gøre HK synlige på arbejdspladserne for efterfølgende af kunne hverve medlemmer.

Det er ikke muligt at evaluere resultaterne fra HK Østjyllands tillidsrepræsentant-

projekt, da det dels ikke er afsluttet, dels er tværfagligt og tværgående og spreder sig ud over alle afdelingens arbejdspladser og medlemmer.

Konklusion

LO-forbundene har som reaktion på medlemstilbagegangen iværksat en modoffensiv for at stoppe tilbagegangen, og denne artikel har fokuseret på HK Danmarks og den lokale afdeling HK Østjyllands strategier for at rekruttere nye medlemmer og fastholde de gamle medlemmer. Med baggrund i teorier om fagforeningsmedlemskab er gennemført en beskrivelse og analyse af HK Østjyllands organiseringsstrategier. Analysen viser, at de anvendte strategier og metoder i en teoretisk fortolkningsramme kan siges i nogle tilfælde at støtte sig til den rene økonomiske, individuelle og nyttemaksimerende teori om medlemskabets værdi i forhold til omkostningerne ved medlemskabet og i andre tilfælde satser mere på kollektive solidariske værdier og normer som en forudsætning for et varigt og loyalt medlemskab af HK Østjylland. Projekterne om 'flere overenskomster og tillidsrepræsentanter', 'tillidsrepræsentantprojektet' og HK/Privats 'organisereprojekt', hvor man via arbejdspladsbesøg og brug af de lokale tillidsrepræsentanter tager sager op, skaber nye fællesskaber, laver lokale faglige aktioner og på den måde skaber en arbejdspladskultur, der bygger på solidariske værdier og derfor forbedrer muligheder for at motivere de ansatte til at melde sig ind i fagforeningen. Organisermodegens forsøger at skabe bæredygtige faglige fællesskaber, der på sigt vil manifestere sig i loyale medlemmer, der fastholder deres medlemskab og er i stand til i bedste fald at rekruttere nye medlemmer. De nævnte projekter bygger meget på klassisk fagforeningsteori og 'Social Custom teorien', der ved siden af nytteaspektet af

medlemskabet for den enkelte også fremhæver værdien af solidaritet og at være med i et fællesskab.

Fællesskabstanken er også et gennemgående træk i mange af de øvrige projekter om rekruttering og fastholdelse af medlemmer, idet de alle bygger på *arbejdspladsbesøg*, hvor tillidsrepræsentanten er i centrum. Men en del af projekterne – HK Handels organiseringsprojekt, HK/Stats medlemsprojekt for nyansatte, og HK/Kommunals projekt for rekruttering af nye medlemmer – satser primært på at fremhæve medlemskabets værdi for både gamle og nye medlemmer og kan derfor siges at bygge på en ren cost-benefit teori fra den traditionelle arbejdsmarkedsøkonomi.

Det er karakteristisk, at både HK som forbund og de enkelte lokale afdelinger – i dette tilfælde HK Østjylland – ikke ønsker at 'konkurrere på prisen', når det gælder konkurrenceforholdet til de ideologisk alternative organisationer og 'sofaen'. Man satser tilsyneladende på at konkurrere på kvalitet, dvs. faglige ydelser – kollektive som individuelle – der er relevante og i høj grad efterspørges af både nuværende og potentielle HK-medlemmer. Olsons 'Free Rider' problem bekæmpes således ikke kun ved hjælp af individuelle medlemsbetingede serviceydelser, men i højere grad ved at satse på fællesskabsværdier og i praksis vise, hvad deres tillidsrepræsentanter i praksis kan udrette på de forskellige HK-arbejdspladser. Mange af projekterne prøver også ved tillidsrepræsen-

tanterne og arbejdspladsbesøgene at skabe en fælles 'HK-identitet', der bygger på 'faget', 'fagligheden' og den fælles uddannelse – især HK/Stats og HK/Kommunals projekter – og denne 'professionsstrategi kan siges at hente inspiration i Social Custom teoriens tanker om 'anerkendelse', og 'status' som et motiv for medlemskab af en fagforening.

Det er dog karakteristisk for HK Østjyllands valg af strategier, at der ikke er tale om en fælles overordnet strategi om, hvordan man i alle fire sektorer skal arbejde for at rekruttere og fastholde medlemmer. De fire sektorer vælger suverænt, hvilken strategi de vil satse på, at der kun er tale om et sporadisk strategisk samarbejde på tværs af sektorerne. Carmas evalueringsprojekt har på sin vis haft som konsekvens, at sektorerne i projektperioden er kommet til at snakke mere sammen om et muligt tværfagligt samarbejde i afdelingen, men der er ikke for nærværende blevet en realitet.

HK Østjylland satser således bredt på mange forskellige strategier, der kan siges at hente inspiration i alle de præsenterede teorier om fagforeningsmedlemskab, men et fælles træk er, at afdelingens tillidsrepræsentanter og arbejdspladsbesøg er i centrum for alle typer af aktioner. I den forstand er HK Østjylland tilbage til en 'fagbevægelses-classic', hvor man genopfinder og satser på de gamle værdier om, at det er arbejdspladsfællesskabet, der skal være både udgangspunktet og omdrejningspunktet for medlemskabet af en fagforening.

REFERENCER

Akerlof, George A. (1980): A Theory of Social Custom, i *Quarterly Journal of Economics*, 95 (2), 749-775.

Andersen, Heine. (1988): *Rationalitet, velfærd og retfærdighed*, København, Nyt nordisk forlag.

Booth, Alison L. (1985): The Free Rider Problem

AND Social Customs Model of Trade Union Membership, i *Quarterly Journal of Economics*, 100 (1), 253-261.

Caraker, Emmett (2008): *Industriarbejdere mellem tradition og forandring*, Ph.d. afhandling, Carma AAU.

- Corneu, Giacomo (1997): The Theory of the Open Shop Trade Union Reconsidered, i *Labour Economics*, 4 (1), 71-84.
- Crouch, Colin (1982): *Trade unions: The logic of collective action*, Glasgow Fontana paperbacks.
- Cregan, C. & S. Johnston (1990): An Industrial Relations Approach to the Free Rider problem: young workers and trade union membership in the UK, i *British journal of Industrial Relations*, 28, 94-104.
- Elster, Jon (1989a): *The cement of society*, Cambridge University Press.
- Elster, Jon (1989b): Wage Bargain and social Norms, i *Acta Sociologica*, 32, 2, 113-136.
- HK Danmark (2007): *Nyt HK*, HK København.
- HK Danmark Analyseafdelingen (2010): *Overlevelseskurver for HK medlemmer*, København.
- HK Østjylland (2010): *Oplæg til indsatsområder og aktivitetsplaner*, Århus, HK Østjylland.
- Ibsen, Flemming & Henning Jørgensen (1979): *Fagbevægelse og stat, bind I, den faglige organisering, arbejdskampe og staten*, København, Gyldendal.
- Ibsen, Flemming (2007): *Udviklingstendenser i handelssektoren og Handelskartellet*, Carma, Aalborg Universitet.
- Ibsen, Flemming (2008): *Faglig organisering i Danmark – projektbeskrivelse*, Carma, Aalborg Universitet.
- Ibsen, Flemming, Rasmus Madsen & Laust Høgedahl (2009): *'Kortlægningsrapport', analyse af medlemsudviklingen i HK Danmark, HK Østjylland og HK Nordjylland*, Carma, Aalborg Universitet.
- Ibsen, Flemming, Rasmus Madsen & Laust Høgedahl (2010a): *Elevundersøgelse, HK elever fra HK Østjylland*, Carma, Aalborg Universitet.
- Ibsen, Flemming, Rasmus Madsen & Laust Høgedahl (2010b): *Tillidsmandsundersøgelse*, Carma, Aalborg Universitet.
- Jørgen, H. m.fl. (1992): *Analyse- og hypotesegrundlag for forskningsprojekt – Arbejdsliv og politik set i et lønmodtagerperspektiv*, København, LO.
- LO (2005): *LO Dokumentation 2005 LO-lønmodtagere i tiåret 1992-2002, Konstans eller forandring?* København, LO.
- LO (2010): *LO Dokumentation nr. 1, Udviklingen I den faglige organisering: årsager og konsekvenser for den danske model*, København.
- LO Storkøbenhavn (2008): *Organisermodellen*, LO Storkøbenhavn.
- Lysgaard, Sverre (1961): *Arbejderkollektivet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Marx, Karl (1970): *Kapitalen*, København, Rhodos.
- Naylor, Robin A. (1990): A Social Custom Model of Collective Action, i *European Journal of Political Economy*, 14 (3), 511-527.
- Olson, Mancur (1965): *The Logic of Collective Action*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Scheuer, Steen (1999): *Motivation, aktørmotiver i arbejdslivet*, København, Handelshøjskolens forlag.
- Schnabel, Claus (2003): Determinants of trade union Membership, i John T. Addison & Claus Schnabel (red.): *International handbook of trade unions*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Simms, Melina & Jane Holgate (2008): *Is there an organiser 'model'? An empirical critique*, Paper at BUIRA Conference June 2008, University of West of England.
- Visser, Jelle (2002): Why Fewer Workers Join Unions in Europe: A Social Custom Explanation of membership Trends, i *British Journal of Industrial Relations*, 40, 3, 403-430.

Flemming Ibsen, cand.polit., er professor ved Carma, Aalborg Universitet
e-mail: Ibsen@epa.aau.dk