

DEMOKRATI PÅ ARBEJDS- PLADSEN – dilemmaer for fagbevægelsen

af Herman Knudsen

Demokrati på arbejdspladsen er udformet forskelligt i Tyskland, Storbritannien og Danmark. Fagbevægelserne har efterhånden fået en mere ensartet holdning til spørgsmålet.

Denne artikel drejer sig om temaet demokrati på arbejdspladsen. Først ser jeg på de historisk-materielle betingelser for at dette tema overhovedet sættes på arbejderbevægelsens og samfundets dagsorden; adskillelsen mellem arbejde og ejendom fremhæves som den væsentlige strukturelle grund til hele diskursen om demokrati på arbejdspladsen. Dernæst fokuserer jeg på, hvordan elementer af demokrati på arbejdspladsen rent faktisk er blevet udformet i løbet af dette århundrede. En sammenligning mellem Danmark og vore to store nabolande, Tyskland og Storbritannien, viser, at der har været tidsmæssige sammenfald med hensyn til, hvornår arbejdspladsdemokrati er blevet sat på dagsordenen, men at der samtidig er væsentlige forskelle mellem de institutioner, der har udkrystalliseret sig i de enkelte lande. Disse forskelle må tilskrives nationalt særegne udviklingsbetingelser og konstellationer mellem de tre parter: fagbevægelse, arbejdsgivere og stat. Mere specifikt viser analysen, at fagbevægelsen ikke har haft noget éntydigt svar på, hvordan demokratiproblematikken skulle gribes an. Fagbevægelsen har stået over for nogle dilemmaer i sin interessevaretagelse og har bl.a. derfor ikke prioriteret demokrati på arbejdspladsen særlig højt. Historisk har den tyske, britiske og danske fagbevægelse fulgt forskellige spor. I dag, hvor politiske initiativer på dette område primært kommer fra EU-niveauet, er der dog omsider opstået en betydelig grad af enighed mellem de toneangivende fagbevægelser i Europa.

Ejendom, arbejde og demokrati

Inden for det politiske demokrati er det efterhånden alment accepteret, at alle voksne har stemmeret og dermed indflydelse på styret. Det står i modsætning til den oprindelige liberale doktrin om demokratiet, som sagde, at kun individer, som er frie og uafhængige, er værdige til at deltage i styringen af landet. Med frie og uafhængige individer mentes personer, som i kraft af ejendomsbesiddelse var

økonomisk uafhængige: De behøvede ikke at deponere deres "vilje" hos andre, som det var tilfældet med lønarbejdere, tyende og gifte kvinder. Disse sidstnævnte kategorier blev anset for frie eller umyndige og fik derfor ikke del i stemmeretten (Macpherson 1972). Det vestlige demokrati var således fra starten ikke folkets, men ejendomsbesiddernes styreform. Først arbejderbevægelsens kamp i sidste århundrede og kvindernes kamp i begyndelsen af dette århundrede ændrede afgørende herpå. I sidste ende indførtes den lige og almindelige stemmeret.

Fundamentalt er diskursen om demokrati på arbejdspladsen også forankret i den spaltning mellem ejendom og arbejde, som er et konstituerende træk ved det kapitalistiske samfund. Historisk blev ejendommen over produktionsmidlerne koncentreret hos en relativ lille del af befolkningen, mens omvendt en stor del af befolkningen blev "frisat" til kun at kunne ernære sig ved at sælge deres arbejdskraft. Denne proces udspiller sig fortsat på globalt plan.

På arbejdspladsen genforenes de adskilte enheder, ejendom og arbejde. *Ejendommen* er repræsenteret gennem en ledelse, som besidder retten til at bestemme, hvad og hvordan der skal produceres. *Arbejdet* udføres af personer, som gennem ansættelsen principielt giver afkald på at bestemme over deres egen arbejdskraft. De er fremmedgjorte i Marx' forstand, fordi de arbejder for andre og ikke selv har herredømmet over arbejdet og dets produkter. Fremmedgørelse vil først og fremmest sige afhængighed af "fremmede" andre, tab af selvstændighed, mangel på selvstændige udfoldelsesmuligheder i den store del af livet, som arbejdet udgør. Som beskrevet af Gouldner (1969) resulterer lønarbejde i et *unemployed self*: man har ganske vist et arbejde, men man har kun i ringe grad mulighed for at bruge sine idéer, evner og anlæg i dette arbejde; arbejdet er ofte meget rutinepræget, og man har ingen indflydelse på det. Undertiden har især den yngre del af arbejdsstyrken revolteret, kollektivt eller individuelt, mod denne tingenes tilstand (Aronowitz 1974). Men generelt

accepteres den som en nødvendig omkostning ved tilværelsen. Et arbejde skal man jo have; alternativet er som oftest fattigdom, social isolation og stigmatisering (Knudsen 1983).

Resultatet på det socialpsykologiske plan er så til gengæld en tendens til dannelse af et instrumentelt forhold til arbejdet (Goldthorpe et al 1968). Ikke selve arbejdet, ikke det man fremstiller, og ikke virksomheden, men derimod den løn man får, og de arbejdskamrater man har, bliver det vigtige ved arbejdet. I den nyligt publicerede danske undersøgelse af holdninger hos LO-medlemmer fandt man også, specielt hos "velfærdsarbejderen", en sådan orientering til arbejdet (Bild et al 1993).

For arbejdsgiverne er den instrumentelle holdning til arbejdet ikke uproblematisk. Den indebærer en ligegyldighed og mangel på interesse, som måske nok er adækvat i forhold til et job ved samlebåndet, men ikke, hvis der skal løses problemer, tænkes nyt og laves specialiserede produkter af høj kvalitet. Derfor er skabelse af motivation, involvering, engagement og identifikation med arbejdet og virksomheden vigtige temaer i management-litteraturen. Her finder man opskrifter stilet til virksomhedsledelserne på, hvordan man kan søge at afbøde de socialpsykologiske effekter af adskillelsen mellem ejendom og arbejde (f.eks. Vroom & Jago 1988). Ord som demokrati og demokratisering ses dog stort set ikke, for demokrati står i modsætning til ejernes og ledelsernes klippefaste ønske om at bevare den fulde kontrol over virksomhederne. I stedet fokuseres der på begreber som medarbejderinddragelse, involvering etc.

Derimod kan man sige, at demokrati på arbejdspladsen har været en del af arbejderbevægelsens svar på spaltningen mellem arbejde og ejendom. Kollektive forhandlinger og overenskomster udgør en begrænsning i arbejdsgivernes ledelsesret og kan siges at rumme elementer af demokrati. Derudover har f.eks. den danske arbejderbevægelse opereret med krav om såvel økonomisk demokrati som arbejdsplads- eller virksomhedsdemokrati.

Kravet om økonomisk demokrati kan ses som et forsøg på at ophæve adskillelsen mel-



I 1947 blev der indgået aftale mellem DA og LO om oprettelse af samarbejdsudvalg på virksomhederne. Målet var en demokratisering af arbejdslivet. På billedet ses smede på samarbejdsudvalgskursus i 1963. (Fagbladet Metal, fotograf Poul Hansen)

lem arbejde og ejendom på makroniveau. Idéen er, at ejendomsretten til virksomhederne efterhånden skal overgå til lønmodtagerstyrede fonde. En sådan kollektivisering af ejerforholdene vil imidlertid ikke nødvendigvis medføre, at lønmodtagerne på den enkelte arbejdsplads i højere grad kommer til selv at bestemme over deres arbejde. Derfor det yderligere, og parallelle, krav om arbejdspladsdemokrati,

som indebærer, at de ansatte skal have demokratisk indflydelse på ledelsen af de enkelte virksomheder. Og derfor også fagbevægelsens seneste krav om "udviklende arbejde", hvor den enkelte er tiltænkt en større grad af indflydelse over den umiddelbare arbejdssituation.

I et internationalt perspektiv har det historisk været kommunistiske og andre revolutionære strømninger, der mest renlivet har kæm-

pet for ophævelsen af modsætningen mellem ejendom og arbejde, i form af afskaffelsen af den private ejendomsret. Udviklingen i Sovjetunionen og Østeuropa viste dog, at dette skridt ikke automatisk førte til en demokratisering af arbejdslivet; tværtimod forblev ledelsesstrukturerne ganske autoritære og hierarkiske. Kun Jugoslavien søgte mere aktivt at tackle fremmedgørelses-problematikken gennem et system, hvor de ansatte selv valgte deres ledere (Mandel 1971). Som følge af borgerkrigen og stærke nationalistisk-borgerlige strømninger ligger dette system imidlertid i dag i ruiner.

I Danmark blev kravet om økonomisk demokrati af arbejdsgiverne opfattet som en revolutionær trusel, og med støtte fra de borgerlige partier forhindrede de, at det blev realiseret (Dalgaard 1995). Det udelukker naturligvis ikke, at kravet kan genopstå i en fremtid med mere gunstige konjunkturer. På den anden side virker de svenske erfaringer afskrækkende. Her førte indførelsen af lønmodtagerfonde til en kraftig borgerlig reaktion, som ikke blot resulterede i fondenes afskaffelse, men også gav næring til et mere generelt angreb på arbejderbevægelsens magtpositioner (Johansson 1997). De store planer om ØD er nu skrinlagte og måske døde. Derimod er mere eller mindre lønmodtagerstyrede pensionskassers overtagelse af ejendom fortsat en tendens i vækst. I denne form er ØD-temaet fortsat levende.

I det følgende vil jeg ikke gå nærmere ind på den økonomiske demokratisering. Jeg vil i stedet koncentrere mig om arbejdspladsdemokratiet og de institutioner, der er udviklet på dette felt, specielt i Danmark, Tyskland og Storbritannien. Jeg vil især fokusere på ordninger af en kollektiv, repræsentativ karakter (indirekte participation i ledelsen).

Demokrati på arbejdspladsen – fælles pres, forskellige resultater

Over for virksomhedsledelser, der oprindelig gjorde krav på en udelt ret til at lede og fordele arbejdet, har lønmodtagerne og deres organisationer vist, at der er forskellige veje til at

opnå indflydelse og dermed reelt begrænse ledelsesretten. Fra fagbevægelsens start spillede *strejker* og andre kollektive aktioner en vigtig rolle. Ved at stå sammen om at nedlægge arbejdet (og forhindre andre i at udføre det) kunne arbejderne presse arbejdsgiverne til indrømmelser. Strejken er imidlertid en meget usikker indflydelseskanal; især under dårlige konjunkturer kan den føre til katastrofale nederlag. Fagbevægelsen satsede derfor på i stedet at opnå en mere stabil indflydelse gennem forhandlinger og *kollektive overenskomster*. Strejken reduceres her stort set til at være en trusel eller eventuelt en realitet i forbindelse med indgåelse af en overenskomst; når denne er indgået, er der tale om en retstilstand, som begge parter accepterer, og som i Danmark, Tyskland og andre lande er underbygget af en fredspligt.

Kollektive overenskomster udgør en begrænsning af ledelsesretten, blandt andet vedrørende betaling for arbejdet og arbejdstid. De giver altså lønmodtagersiden en vis indflydelse. Omvendt er der ikke tale om demokratisk indflydelse i positiv forstand. Kollektive overenskomster sætter grænser for den af ejerne udpegede ledelse, men de giver (normalt) ikke lønmodtagerne ret til at deltage i ledelsen. *Arbejdspladsdemokrati*, forstået som *deltagelse i ledelsen*, kan derfor udskilles som en tredje vigtig indflydelseskanal.

Deltagelse i ledelsen kan gradbøjes. Den stærkeste form er medbestemmelse, hvor parterne, eventuelt hjulpet af en mæglerinstans, skal være enige for at en gyldig beslutning kan træffes. Den svageste form er ledelsens pligt til at informere om sine dispositioner, enten efter eller forud for beslutningstagen. Mellemløber udgøres af høring eller konsultation, hvor ledelsen er forpligtet til at høre de ansattes synspunkter, og forhandlinger, hvor ledelsen har pligt til at forhandle (dog uden pligt til at nå til enighed). Denne gradbøjning er især udviklet inden for den tyske lovgivning om medindflydelse til de ansatte (se nærmere nedenfor).

De ansattes deltagelse i ledelsen kan som i Tyskland hvile på lovgivning, men kan også

have andre kilder. Den kan være baseret på kollektive aftaler, som det er tilfældet med de danske samarbejdsudvalg. Den kan også have grundlag i et énsidigt ledelsesinitiativ, som når f.eks. en engelsk arbejdsgiver vælger at oprette en *joint consultation committee*.

Endelig kan de ansatte helt uformelt tiltage sig indflydelse, enten på tværs af eller i forståelse med arbejdsgiveren; eksempelvis deltager tillidsrepræsentanter undertiden i ledelsesbeslutninger, uden at de har noget formelt mandat hertil (Knudsen 1995).

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

En ting er at sætte arbejdspladsdemokrati på dagsordenen, noget andet er imidlertid at få det indført og institutionaliseret i praksis. På det punkt er der ikke længere nogen klar konvergens mellem de nordvesteuropæiske lande. Det vil jeg illustrere ved i det følgende at gå nærmere ind på den britiske, tyske og danske udvikling.

Storbritannien

I *Storbritannien* tilkæmpede fagbevægelsen sig forholdsvis tidligt en anerkendelse af retten til at organisere sig, strejke og aftale kollektive overenskomster. I overensstemmelse med de liberalistiske britiske traditioner førte dette dog ikke til nogen egentlig arbejdsretlig regulering. For fagforeningerne blev deres faktiske styrke derfor det altafgørende; styr-

ken til gennem kamp og forhandling at få nogle krav igennem over for arbejdsgiverne. Det betød, at fagbevægelsen var meget følsom over for konjunktursvingninger; mangel på arbejdskraft kunne udnyttes til at opnå ekstra inddrømmelser, men omvendt var arbejdsgiverne ikke sene til at udnytte perioder med høj arbejdsløshed til at forringe løn og arbejdsvilkår (Pelling 1971).

Under første verdenskrig opstod der mangel på arbejdskraft, ikke mindst i krigsindustrien. Sammen med modstand mod krigen var dette anledning til dannelsen af en stærk *shop steward*-bevægelse, som rejste kravet om arbejderkontrol over produktionen. For nogle var dette et umiddelbart krav, som blot gik ud på at fravriste ledelsen så megen magt som muligt; for andre var det en strategi til en skridtvis erobring af magten over produktionsmidlerne (Coates & Topham 1970; Goodrich 1975). Regeringen var på sin side interesseret i et mere konstruktivt klima mellem parterne, især fordi den følte behov for at effektivisere krigsproduktionen. Dette førte til lovgivning om produktionsudvalg (*Whitley Councils*), hvor ledelse og repræsentanter for de ansatte i fællesskab skulle drøfte tilrettelæggelse og effektivisering af arbejdet.

Hverken den autonome arbejderkontrol eller produktionsudvalgene forblev varige institutioner. Arbejdsgiverne bekæmpede arbejderkontrollen, og arbejderne var ikke synderligt interesserede i de rent rådgivende produktionsudvalg. Om ikke før så var fagbevægelsens store nederlag i generalstrejken i 1926 det endegyldige punktum for denne første demokratiseringsbølge.

Efter anden verdenskrig nationaliserede Labour-regeringen en række vigtige brancher, blandt andet jernbanerne og mine- og stålindustrien. Dette gav naturligt nok anledning til debatter i arbejderbevægelsen omkring styreformene i disse industrier. Flertallet mente dog ikke, at der skulle ændres væsentligt på denne. På bestyrelsesniveau blev en række fagforeningsfolk indsat i ledelsen. Men de blev udvalgt som personer, ikke som repræsentanter for fagbevægelsen eller lønmodtagerne; ja,

faktisk var det en betingelse, at de fraskrev sig deres poster i fagbevægelsen. Derudover indførtes der fælles udvalg med konsultative beføjelser på forskellige niveauer i de nationaliserede virksomheder og brancher (Coates & Topham 1970).

At der ikke blev tale om en mere vidtgående demokratisering var i overensstemmelse med flertalssynspunktet i fagbevægelsen. Eksempelvis lød det fra TUCs kongres i 1949, at fagbevægelsen skulle "bevare sin fuldstændige uafhængighed" i forhold til ledelsen af de nationaliserede industrier, for "kun på den måde kan fagforeninger..., uden delte loyalitetshensyn udføre deres primære funktioner, at sikre og forbedre arbejdende menneskers arbejdsvilkår" (cit. efter Edmonds 1977).

På basis af de gode beskæftigelsesforhold og tidens stærke anti-kapitalistiske strømninger skete der i 1960erne en betydelig ekspansion af det uformelle demokrati på arbejdspladsen. Tillidsrepræsentanter opnåede mange steder væsentlig indflydelse på forhold som bemandingsnormer, arbejdstempo og arbejdets organisering og fordeling (Clegg 1976). I 1970erne viste der sig for første gang at være et flertal i såvel Labour-partiet som fagbevægelsen for en demokratisering af ledelsen af erhvervslivet. Labour-regeringen fremsatte i 1977 det såkaldte Bullock-forslag (Bullock 1977), som ville give tillidsrepræsentanter paritets-repræsentation i de store selskabers bestyrelser. Forslaget, der havde forbillende i tyske institutioner, mødte kraftig modstand ikke blot fra arbejdsgivernes organisationer, men også fra store dele af fagbevægelsen. Hovedindvendingen herfra lød, at hvis man fik medbestemmelse over ledelsen, kunne man ikke længere fremstå som en uafhængig part, der udelukkende repræsenterer lønmodtagerinteresser.

Bullock-forslaget nåede ikke at blive vedtaget, inden Thatcher kom til magten efter valget i 1979. Det blev indledningen til 18 års fagforenkinsfjendsk styre, hvor det uformelle demokrati på arbejdspladsen led store tilbageslag, og hvor formelle demokratiseringstiltag var taget af dagsordenen. Gennem denne periode

måtte den britiske fagbevægelse revurdere sine hidtidige positioner, hvilket blandt andet har medført, at den i dag ser klart positivt på formaliserede ordninger for medindflydelse.

Tyskland

I *Tyskland* er temaet arbejdspladsens demokratisering forløbet ganske anderledes. I et samfund mindre præget af liberalisme end af autoritære og patriarkalske strukturer rejste den borgerlige bevægelse allerede i 1848 kravet om den "konstitutionelle fabrik", hvor de ansatte skulle have medindflydelse gennem et fabriksråd. Kravet pegede frem mod begrebet "virksomhedsforfatning", som senere blev bærende i tysk regulering af forholdet mellem arbejdsgivere og ansatte.

Samtidig oprettede en række arbejdsgivere ud fra en patriarkalsk-social indstilling på eget initiativ virksomhedsråd. Sigtet var at knytte de ansatte tættere til virksomheden gennem velfærdsordninger og holdningspåvirkning (Kotthoff 1994). Dermed søgte man også at tage vinden ud af sejlene på den fremvoksende, socialistiske fagbevægelse. Fagbevægelsens egen opfattelse af virksomhedsrådene var, at de var et kontrolinstrument for arbejdsgiverne og lagde op til splittelse mellem arbejdere ansat i forskellige virksomheder. Det hører med til billedet, at fagbevægelsen frem til efter den første verdenskrig hverken var anerkendt af staten eller arbejdsgiverne som legitim interesseorganisation og forhandlingspartner. Staten søgte tværtimod at fremme virksomhedsrådene på fagforeningernes bekostning, først gennem en lov fra 1891, hvor virksomhedsråd blev anbefalet, dernæst i 1905 gennem en lov for mineindustrien, som gjorde sådanne råd obligatoriske (Kotthoff 1994).

Efter den første verdenskrig satte den radikale del af den tyske arbejderbevægelse selv kravet om fabriksråd på dagsordenen, nemlig som organer, der skulle overtage magten og styre virksomhederne, jf. sovjeternes rolle i den russiske revolution (Mandel 1971). Stillet over for denne revolutionære trusel rykkede

såvel regeringen som indflydelsesrige arbejdsgivere tættere på den reformistiske del af arbejderbevægelsen. Resultatet var et kompromis, hvor arbejdsgivere og stat anerkendte fagforeningerne, men hvor fagforeningerne til gengæld måtte acceptere loven af 1920 om virksomhedsråd (Müller-Jentsch 1986). Loven udelukkede formelt fagforeningerne fra interessevaretagelsen på virksomhedsniveau, idet denne skulle foregå gennem et råd (*Betriebsrat*) valgt af alle ansatte. Indirekte kunne fagforeningerne dog opnå indflydelse ved, at fagforeningsmedlemmer lod sig opstille og blev valgt til rådene. I 1922 suppleredes loven om virksomhedsråd med bestemmelser, der gav rådsmedlemmer ret til (mindretals) repræsentation i virksomhedens bestyrelse.

Dermed var konturerne tegnet til det tyske system for ansattes deltagelse i ledelsesbeslutninger. Det byggede i hovedsagen på arbejdsgivernes og statens social-integrative hensigter og på et ønske om at stække fagforeningernes indflydelse. Bortset fra en 12-årig afbrydelse under det nazistiske regime er det dette system, som fortsat eksisterer, omend i stærkt udbygget form. En interessant pointe er imidlertid, at det i dag betragtes ikke blot som et veletableret system til befordring af de ansattes deltagelse i ledelsen, men også som en del af fagbevægelsens styrkeposition i det tyske samfund.

Denne metamorfose har især fundet sted efter den anden verdenskrig. Men allerede i slutningen af 1920'erne skiftede den tyske fagbevægelse fra en fjendtlig holdning til virksomhedsrådene til en strategi for ligestilling mellem kapital og arbejde, hvor blandt andet øget indflydelse gennem virksomhedsrådene blev anset for væsentlig. Kravet om medbestemmelse blev rejst med styrke, da nye magtstrukturer skulle defineres i efterkrigstidens besatte Vesttyskland. Med medbestemmelse på virksomhedsniveau mentes en styreform, hvor ledelsesbeslutninger skulle bygge på enighed mellem ejernes og lønmodtagernes repræsentanter. Dette princip blev realiseret fuldt ud i kul- og stålindustrien, hvor medbestemmelsesloven af 1951 gav fagforenings-

og lønmodtagerrepræsentanter det samme antal pladser som ejerne på bestyrelsesniveau; dertil kommer et "neutralt" medlem, som de to parter udpeger i fællesskab. På øvrige virksomheder med over 500 ansatte blev det i 1952 vedtaget, at lønmodtagerne skulle have en trediedel af pladserne i bestyrelsen. Det skete i virksomhedsforfatningsloven (*Betriebsverfassungsgesetz*), hvor også virksomhedsrådene blev genetableret.

Den tyske faglige landsorganisation, DGB, kaldte vedtagelsen af denne lov "en sort dag i forbundsrepublikkens udvikling" (Schmidt 1971: 220). Man var utilfreds med, at loven ikke gav medbestemmelse over investerings- og produktionsbeslutninger, ikke indeholdt paritetsrepræsentation på bestyrelsesniveau, samt fortsat principielt holdt fagforeningerne ude af virksomhederne.

Under en socialdemokratisk ledet koalitionsregering lykkedes det i 1970'erne fagbevægelsen at udbygge medindflydelsen yderligere. Det skete dels gennem en revision af virksomhedsforfatningsloven i 1972, som styrkede de ansattes rettigheder, og som gav fagforeningsrepræsentanter ret til at være til stede ved møder i virksomhedsrådene. Dels gennem medbestemmelsesloven af 1976, som for selskaber med mere end 2000 ansatte gav lønmodtagerne ret til paritetsrepræsentation i bestyrelsen. Her er det dog således at formanden, en arbejdsgiverrepræsentant, har beslutningskompetencen i tilfælde af stemmelighed, hvilket gør ordningen svagere end den, der gælder for kul- og stålindustrien (Knudsen 1995).

Forud for vedtagelsen af medbestemmelsesloven gik den tyske arbejdsgiversammenslutning, BDA, kraftigt imod en total ligestilling af ejer- og lønmodtagerinteresser. Hovedargumenterne var, at ligestilling ville stride mod den af grundloven garanterede private ejendomsret samt undergrave arbejdsgivernes uafhængighed inden for det kollektive aftalesystem. Det sidste argument er også grunden til, at BDA konsekvent har nægtet at optage virksomhederne i kul- og stålindustrien som medlemmer. Det er interessant, at dette ar-

bejdsgiverstandpunkt svarer ganske nøje til den klassiske holdning i den britiske fagbevægelse: En ægte deling af ledelsesretten på virksomhederne kan således hos begge parter organisationer opfattes som en trusel mod deres eksistensgrundlag!

Den vigtigste tyske institution for demokrati på arbejdspladsen er uden tvivl virksomhedsrådet. De omfattende regler om dette organs virke giver de ansattes repræsentanter ret til at drøfte en lang række spørgsmål med ledelsen, blandt andet ændringer, der vedrører arbejdspladsens indretning, arbejdsprocessen og de enkelte jobs, samt spørgsmål omkring bemanding og uddannelse. En egentlig medbestemmelsesret findes i forhold til blandt andet produktivitetrelaterede lønsystemer, arbejdstidens og feriens placering, midlertidig reduktion eller forøgelse af arbejdstiden, tekniske midler til overvågning af de ansatte, samt administrationen af virksomhedens velfærdsordninger. I forbindelse med ændringer, der væsentligt skader de ansattes forhold, f. eks. i form af afskedigelse, skal ledelsen forhandle en såkaldt *Sozialplan* med virksomhedsrådet, hvor der skal tages hensyn til de ansattes "sociale interesser". Sammen med andre restriktioner er denne regel med til at begrænse arbejdsgivernes ret til omkostningsfrit at afskedige ansatte eller flytte dem til dårligere jobs.

Virksomhedsrådenes faktiske funktions-måde varierer fra virksomhed til virksomhed. Kothoff (1994), der indgående har studeret rådene og påvist en vækst i deres betydning siden 1970erne, skelner mellem en række typer, spændende fra ignorerede eller isolerede råd til råd, der udtrykker aggressiv modmagt. De fleste råd placerer sig dog mellem disse yderpunkter – som organer, der både er i stand til effektivt at varetage de ansattes interesser og at formidle et effektivt samarbejde med ledelsen.

Forholdet mellem virksomhedsråd og fagforeninger er i dag ikke så meget præget af konkurrence, men snarere af gensidig afhængighed og støtte. Omkring tre ud af fire rådsmedlemmer er medlem af en fagforening, og reelt udfylder rådene en funktion, der svarer til britiske eller danske tillidsrepræsentanters;

blot er deres beføjelser, som det er fremgået, stærkere.

Danmark

Uden i øvrigt at forklejne de *danske* institutioner for medindflydelse på arbejdspladsen kan de karakteriseres som et mix af britiske og tyske elementer. Indtil 1947, hvor LO og DA indgik den første aftale om samarbejdsudvalg, var tillidsrepræsentanten den eneste institution til formidling af de ansattes deltagelse i ledelsesbeslutninger, men som i Storbritannien havde tillidsrepræsentanten kun få formelle beføjelser. Dog har overenskomsternes tillidsmandsregler traditionelt indeholdt en pligt til at samarbejde med ledelsen, noget som minder mere om den tyske virksomhedsforfatning end britiske forhold.

Efter første verdenskrig, og specielt inspireret af udviklingen i Tyskland, rejstes kravet om bedriftsråd eller virksomhedsråd også i Danmark. Det blev dog ikke indfriet, hverken gennem overenskomster eller gennem det lovforslag, som den socialdemokratiske ledede regering fremsatte i 1924. Kravet dukkede op igen efter anden verdenskrig, hvor en lovgivning formentlig kun blev afværget, fordi DA i 1947 accepterede at indgå en kollektiv aftale med LO om oprettelsen af samarbejdsudvalg.

Bag arbejderbevægelsens interesse for denne aftale lå ikke blot et demokratisk motiv, men nok så meget et effektiviserings- og et social-integrativt motiv. I en kongresudtalelse fra DsF i 1946 hed det: "Produktionen af samfundsgoder skal forøges, og til fremme heraf skal der søges indført produktionsudvalg, som kan give arbejderne tillid til og interesse for produktionslivet" (cit. efter Dalgaard 1995: 128). I en tid, hvor kommunisterne stod stærkt på arbejdspladserne, kunne også arbejdsgiverne se en social-integrativ og dermed effektivitetsmæssig nytte af sådanne organer. I DAs blad hed det, at "...gennem disse udvalg har arbejdsgiverne da også fået en velkommen chance...for at sprede oplysning og måske fjerne noget af den mistænksomhed, der danner den allerbedste jordbund for en kampagne



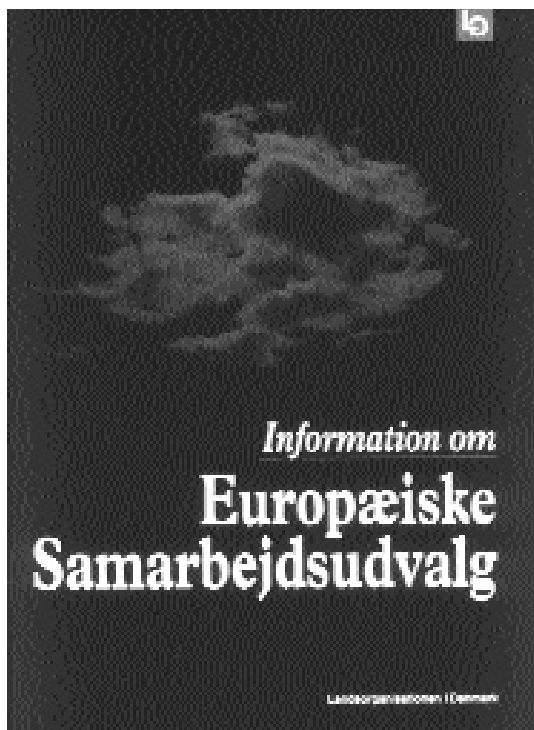
Demokrati på arbejdspladsen blev et af fagbevægelsens hovedkrav i slutningen af 60'erne. Her som parole ved 1.majdemonstrationen i København, 1968. (ABAs billedarkiv)

for uro og utilfredshed..., som kun kan have til resultat, at arbejdslysten bliver mindre og produktionen reduceret” (cit. efter Dalgaard 1995: 132).

Aftalen om samarbejdsudvalg er siden 1947 flere gange blevet genforhandlet, senest i 1986. Siden 1970 har den lagt op til, at en række arbejds- og personaleforhold skal besluttes af parterne i fællesskab i samarbejdsudvalget. Der er dog ikke som i Tyskland nogen pligt for ledelsen til at blive enig med de ansattes repræsentanter. Dette er uden tvivl grunden til, at samarbejdsudvalget kun har opnået en begrænset status i såvel arbejdsgiveres som lønmodtageres bevidsthed. En nylig undersøgelse viste, at selv medlemmerne af samarbejdsudvalg fandt dette organ mindre vigtigt end andre kommunikationskanaler mellem de ansatte og ledelsen, bl.a. tillidsmandsinstitutionen (Agervold 1996).

Også i Danmark sås der i 1960erne og begyndelsen af 1970erne en forøget interesse for

en demokratisering af arbejdslivet. Et vist resultat heraf var den ændrede samarbejdsaftale af 1970, men primært kanaliserede den socialdemokratiske arbejderbevægelse aspirationerne om demokratisering over i kravet om økonomisk demokrati. Som allerede nævnt lykkedes det ikke at få dette krav igennem. Derimod betød ændringer i selskabslovgivningen i 1973, at de ansatte nu kunne vælge to repræsentanter ind i virksomhedens bestyrelse; dette blev i 1980 ændret til, at de ansatte kan besætte en tredjedel, dog mindst to, af pladserne. Hermed var endnu et “tysk” træk kommet ind i det danske system. Denne gang skete det dog via Bruxelles, hvor EF-kommissionen i 1972 havde fremlagt et direktivforslag, som lagde op til, at de ansatte i alle EF-lande skulle have ret til repræsentation på bestyrelsesniveau. Selv om dette direktivforslag stadigvæk ikke er vedtaget, spillede det således en rolle for den danske lovgivning om repræsentation i selskabsbestyrelser (Knudsen 1995).



De mange multinationale koncerner har skabt et behov for samarbejdsudvalg på tværs af landegrænserne. I 1994 vedtog EU et direktiv om europæiske samarbejdsudvalg. LO udgav i 1995 denne informationspjece. LO, 1995.

EU initiativer

I det foregående har jeg skitseret, hvordan demokrati, forstået som repræsentative former for de ansattes deltagelse i ledelsen, er blevet udviklet i henholdsvis Storbritannien, Tyskland og Danmark. Resultatet er, at i Storbritannien er demokratiet meget usikkert forankret, nemlig henholdsvis gennem tillidsrepræsentanter (hvor disse findes) og joint consultation committees oprettet af arbejdsgiverne på en del af virksomhederne; i Tyskland er der sket en stærk institutionalisering via lovgivningen om virksomhedsråd og medbestemmelse på bestyrelsesniveau; endelig finder vi i Danmark elementer af begge disse modeller. Fælles for landene er imidlertid, at der ikke er sket væsentlige institutionelle ændringer siden 1970'erne. En forklaring herpå kan dels søges i

den kendsgerning, at arbejderbevægelsen på grund af høj arbejdsløshed og liberalistiske ideologiske strømningers dominans har været i defensiven i denne periode. I et klima præget af krav om de-regulering og "fleksibilitet" har der ikke været megen lydhørhed over for argumenter om stærkere demokratiske rettigheder til lønmodtagerne.

En anden forklaring er imidlertid, at scenen for den politiske debat om demokrati på arbejdspladsen er skiftet fra de nationale interesseorganisationer og parlamenter til EU. Siden begyndelsen af 1970'erne har Kommissionen haft et ganske ambitiøst program med det formål at gøre de ansattes deltagelse i ledelsesbeslutninger til et fælles-europæisk anliggende (Knudsen 1995). I lang tid løb EU-initiativerne ud i sandet, ikke mindst fordi den konservative britiske regering konsekvent var imod dem og kunne forhindre deres vedtagelse i Ministerrådet. Direktivet om europæiske samarbejdsudvalg, som blev vedtaget uden om Storbritannien i 1994, brød dog isen; det indførte lønmodtagernes ret til information og høring i multinationale selskaber (Knudsen & Lund 1997). I øjeblikket er der igen gang i arbejdet med at udforme en europæisk selskabsstatut; her er der lagt op til lønmodtagerrepræsentation i bestyrelserne for selskaber, der ønsker at definere sig som europæiske ("Davignon-rapporten" 1997).

Den foregående gennemgang har vist, at fagbevægelsen ikke har haft et éntydigt svar på problematikken demokrati på arbejdspladsen. Men hvad har vanskelighederne nærmere bestået i, og kan de overvindes inden for de rammer, som den europæiske udvikling i dag sætter? Det vil jeg gå ind på i det følgende.

Fagbevægelsens dilemmaer - og overvindelsen af dem

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

skulle være et centralt krav for fagbevægelsen.

Fagbevægelsen opstod ud af spaltningen mellem ejendom og arbejde. Den opstod på et tidspunkt, hvor køb og salg af arbejdskraft var blevet et generelt samfundsfænomen. Den opstod, fordi sælgerne af arbejdskraft oplevede økonomisk utryghed og undertrykkelse, og fordi de indså det fordelagtige i kollektivt at imødegå markedsmekanismens tendens til at presse løn- og arbejdsvilkår i bund. Fagbevægelsens identitet er grundlæggende bygget op omkring forsvaret af lønmodtagerinteresser over for modparten, arbejdsgiverne. I forhold til fagbevægelsens oprindelsesbegrundelse og grundlæggende funktion er idéen om demokrati på arbejdspladsen egentlig en forstyrrende faktor. Overtager de ansatte selv ledelsen af virksomhederne, mister fagbevægelsen sin eksistensberettigelse. Deler de ansatte ledelsesbeføjelsen med ejerne, blandes interesserne på en grumset måde, hvor man selv er blevet en del af modparten.

Vi har oven for set eksempler på fagbevægelsens afvisning af demokratiske skridt netop ud fra en sådan "funktionalistisk" forståelsesramme. De tyske fagforeningers oprindeligt klare modstand mod virksomhedsråd bundede i en opfattelse af, at disse råd var arbejdsgiverinstrumenter, der sigtede på at knytte de ansattes interesser til virksomheden til skade for den generelle lønmodtagersolidaritet. I den britiske fagbevægelse eksisterede der helt frem til 1980'erne stor skepsis mod såvel *joint committees* på arbejdspladsniveau som lønmodtagerdeltagelse på bestyrelsesniveau; endvidere er man stadig imod former for repræsentation, som ikke går via fagbevægelsens egne strukturer (mens den tyske fagbevægelse nu lever fint med virksomhedsråd valgt af alle ansatte uanset fagforeningsmedlemskab eller ej).

Det britiske standpunkt fandt teoretisk støtte hos landets førende arbejdsmarkedsforsker, H.A. Clegg, der i en artikel fra 1960 om "industrielt demokrati" argumenterede ud fra, at demokratiets væsen er opposition. Han fortsatte: "Behovet for opposition er tæt knyttet til principperne om fagbevægelsens uafhæn-

ghed og fagbevægelsens ene-repræsentation. Uafhængighed er nødvendig, for at opposition kan være virkelig... Fagforeninger kan forhandle med ledere og underskrive aftaler med dem, diskutere med dem og prøve at udvikle gode relationer til dem, men de må ikke gå ud over det punkt, hvor de stadigvæk kan vælge at handle uafhængigt, for ved det punkt er de ophørt med at være i stand til at begrænse og kontrollere ledelsen; de er blevet en del af ledelsen" (cit. efter Coates & Topham 1970: 357-9). Clegg konkluderede, at der i de demokratiske lande allerede fandtes en faglig parallel til det politiske demokrati, nemlig "demokrati gennem kollektive forhandlinger".

Clegg fik læst og påskrevet, bl.a. af Royden Harrison, som svarede: "Demokratiets "væsen" er ikke opposition, men lige netop "forandringer i ledelsen". Det karakteristiske træk ved demokratiet... er, at de regerende eller lederne *kan drages til ansvar* af de regerede og kan udskiftes konstitutionelt med fredelige midler" (cit. efter Coates & Topham 1970: 359). Men det ændrede ikke ved, at Cleggs synspunkt var det, der bedst afspejlede holdningen i den britiske fagbevægelse: at man ved at påtage sig et ledelsesansvar kompromiterer sin uafhængighed og egentlige funktion.

En væsentlig begrænsning ved dette perspektiv er, at fagbevægelsen ses som en snæver interesseorganisation bundet til en statisk modsætning mellem arbejdere og arbejdsgivere.

Fagbevægelsen har imidlertid også altid været en organisation med en politisk orientering, hvadenten denne har været socialistisk, kommunistisk eller (sjældnere) kristelig. D.v.s. at bevægelsen har båret en vision om et andet samfund end det eksisterende.

I de tre analyserede lande har fagbevægelsens hovedstrøm haft en socialistisk-reformistisk orientering til fælles. Inden for denne ramme var der enighed om, at det langsigtede perspektiv var en samfundsøvertagelse af produktionsmidlerne og en samfundsstyring af produktionen. Men ud af denne målsætning udsprang der ikke noget éntydigt billede af, hvordan styreformen på den enkelte virksomhed skulle være, hverken før eller efter sam-

fundsovertagelsen. I visionerne om det socialistiske samfund gik brydningen mellem den opfattelse, at virksomhedernes ledelser skulle udpeges af landets demokratisk valgte politiske ledere, og den opfattelse, at lederne skulle vælges af de ansatte. Den første opfattelse var dominerende. I Storbritannien indførte Labour-regeringen ikke et omfattende arbejdspladsdemokrati inden for de nationaliserede industrier, selv om den havde muligheden for det. I Danmark og Tyskland ændrede socialdemokratiske regeringer heller ikke i nogen væsentlig grad på ledelsesformen i offentlige virksomheder.

Et opgør med fremmedgørelsen og umyndiggørelsen i arbejdet er først i nyere tid blevet et tema i den reformistiske arbejderbevægelse, og det har aldrig været et centralt motiv i den faglige politik. For Danmarks vedkommende konkluderer Dalgaard (1995: 264-5), at "fremsettelsen af demokratiseringsforslag fra Socialdemokratiet og fagbevægelsen ikke har været et selvstændigt mål, men forslagene har først og fremmest skullet tjene andre formål for parti og fagbevægelse. Mest udpræget...er der tale om, at partiet har tilegnet sig en idé, der allerede havde fundet udbredelse på venstrefløjen eller blandt arbejderne, og gav den en udbredelse og et indhold, der svarede til partiets eller fagbevægelsens behov og holdninger på det givne tidspunkt."

Langt hen har det været typisk for de reformistiske fagbevægelser, at de ikke har haft nogen klar politik for en demokratisering af arbejdslivet. Deres politikudvikling har i høj grad været reaktiv i forhold til initiativer taget af andre aktører. På den ene side har venstrefløjen, især fra og med de syndikalistiske og rådskommunistiske strømninger omkring første verdenskrig, rejst kravet om radikale ændringer af magtstrukturen på arbejdspladserne, også som led i en revolutionær strategi, der skulle lede frem til en socialisme baseret på fuldt arbejdspladsdemokrati. På den anden side har kræfter omkring den politiske midte taget initiativer til arbejdspladsdemokrati ud fra social-integrative, konfliktdæmpende og humanistiske motiver.

Faktisk må opkomsten af institutioner som virksomhedsråd, samarbejdsudvalg og repræsentation i selskabsbestyrelser grundlæggende forstås ud fra det dialektiske modspil mellem radikal-demokratiske strømninger i arbejderbevægelsen og en social-integrativ statsraison. Først senere steg den reformistiske arbejderbevægelse på toget. Det skete først i Tyskland, hvor fagbevægelsen under parolen ligestilling mellem arbejde og kapital, allerede i slutningen af 1920'erne lagde grunden til en konsekvent politik for medbestemmelse – en politik, som selv om den ikke er blevet fuldt realiseret, må siges at have givet varige demokratiske landvindinger. I Storbritannien var det for alvor først det chock, som Thatcher-regeringen gav fagbevægelsen, der fik denne til at forlade troen på udelukkende at bygge på egne kræfter og at tilnærme sig det "konstitutionelle" tyske standpunkt. Den danske fagbevægelse var fra starten mest orienteret mod den britiske model for interesserepræsentation på arbejdspladsen (den "uafhængige" optræden via tillidsrepræsentanter), men har specielt efter anden verdenskrig støttet institutioner udviklet ud fra den tyske model (samarbejdsudvalg og bestyrelsesrepræsentation). Samtidig har den danske fagbevægelse dog bevaret sin skepsis over for regulering via lovgivning, hvilket, ved en sammenligning med Tyskland, forekommer at have modvirket en effektiv udnyttelse af de potentielle muligheder for øget demokratisering (Dalgaard 1995; Knudsen 1995).

Springer vi herefter frem til nutiden, må det konstateres, at fagbevægelsen i samtlige de tre lande har mistet sin oprindelige berøringsangst over for initiativer, der sigter på de ansattes deltagelse i ledelsen på den enkelte virksomhed. Medindflydelse frygtes ikke længere som en splittelsesfaktor eller en integrationsfaktor, der umuliggør en selvstændig interessevaretagelse. Man kan også sige, at fagbevægelsen har lært at leve med nogle dilemmaer, som tidligere forekom som nærmest absolutte modsætninger:

- indflydelse gennem deltagelse i ledelsen og samarbejde versus indflydelse gennem kon-

frontationsprægede forhandlinger og aktioner

- indflydelse og integration i den enkelte virksomhed versus bred fagforenings- og lønmodtagersolidarit
- imødekommelse af individuelle og lokale interesser versus imødekommelse af fælles, generelle interesser.

Disse dilemmaer er fortsat grundvilkår for fagligt arbejde. Og visse fagforeninger som f.eks. det franske CGT er fortsat erklærede modstandere af institutioner, der giver de ansatte del i ledelsen af virksomhederne; demokrati på arbejdspladsen opfattes her fortsat som de ansattes uafhængige magt over for og på tværs af ledelsen. Men hovedstrømmen i europæisk fagbevægelse synes i dag at være nået til den erkendelse, at det er muligt at gå på to ben: at fagbevægelsen godt kan være en uafhængig magtfaktor samtidig med, at lønmodtagerrepræsentanter deltager i ledelsen af virksomhederne. På sin kongres i Stockholm i 1988 vedtog EFS, den europæiske faglige sammenslutning, en resolution, der krævede:

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

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

Afslutning

Hovedstrømmen i europæisk fagbevægelse er efterhånden nået frem til en nogenlunde ensartet og positiv holdning til en udvidelse af de ansattes indflydelse på arbejdspladsen: Den enkelte ansatte bør have mere indflydelse over sin umiddelbare arbejdsituation, og den kollektive indflydelse via valgte repræsentanter bør ligeledes udvides, således at de ansatte får en reel medindflydelse på ledelsen. Indflydelse ses i stigende grad som noget, der skal opnås gennem rettigheder til dialog og samarbejde med arbejdsgiversiden, ikke gennem konfrontation.

En tilsvarende erkendelsesudvikling har ikke fundet sted i arbejdsgivernes organisationer. Her har den udelte ledelsesret fortsat status af hellig ko. Trods et erkendt behov for, at de ansatte inddrages og engageres i virksomhedens udvikling, og trods en stigende kollektivisering af ejendommen, holder man fast i et ledelseskoncept, der blev grundlagt i enkeltkapitalisternes og de radikale konfrontationers tid.

Denne usamtidighed vil næppe vare ved. Ligesom tidligere demokratiseringsbølger er udsprunget af kriser i de herskende styreformers legitimitet, vil også kommende økonomiske, miljømæssige og politiske kriser i kapitalismen bringe spørgsmålet om demokratisering af arbejdslivet i front. Ud fra europæiske politiske traditioner kan man forestille sig et virksomhedsregime baseret på en jævnbyrdig koalition af ejer-, lønmodtager- og bredere samfundsinteresser. Under alle omstændigheder er historien om arbejdslivets demokratisering næppe slut.

Referencer

- Agervold M. (1996): *SU-undersøgelse*, København, DA/LO.
- Aronowitz S. (1974): *False Promises. The Shaping of American Working Class Consciousness*, New York, McGraw-Hill.
- Bild T., Jørgensen H., Lassen M., Madsen M. (1993): *Sikke nogen typer... Rapport over en interviewundersøgelse blandt medlemmer af LO-forbundene*, Aalborg, LO og CARMA.

- Bullock A. (1977): *Report of the Committee of Inquiry on Industrial Democracy*, London, HMSO.
- Clegg H.A. (1976): *The System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford, Blackwell.
- Coates K. & Topham T. (eds.) (1970): *Workers' Control. A book of readings and witnesses for workers' control*, London, Panther.
- Dalgaard N. (1995): *Ved demokratiets grænse. Demokratisering af arbejdslivet i Danmark 1919-1994*, København, Selskabet til Forskning i Arbejderbevægelsens Historie.
- "Davignon-rapporten" (1997), Group of Experts "European Systems of Worker Involvement", Bruxelles, May (upubliceret).
- Edmonds J. (1977): The Bullock Committee's Report and collective bargaining, in R. Benedictus, C. Brown, A.C. Neal (eds.): *Industrial Democracy: the Implications of the Bullock Report*, University of Leicester.
- Fröhlich D., Gill C., Krieger H. (1991): *Roads to Participation in the European Community: Increasing Prospects of Employee Representatives in Technological Change*, Dublin, European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions.
- Goldthorpe J.H., Lockwood D., Bechhofer F., Platt J. (1968): *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Goodrich C. (1975): *The Frontier of Control. A Study in British Workshop Politics*, London, Pluto.
- Gouldner A. (1969): The Unemployed Self, pp. 346-65 in R. Fraser (ed.): *Work, 2. Twenty Personal Accounts*, London, Penguin.
- Jakobsen D. & Clausen C. (1991): *Tør Danmark også? Programmer for udvikling af de menneskelige ressourcer i arbejdslivet*, København, LO.
- Johansson J. (1997): The Swedish Trade Union Movement and the new Organisation of Work, pp. 99-111 in P. Flood, N. Heraty, M. Morley, S. McCurtin: *The European Union and the Employment Relationship*, Dublin, Oak Tree Press.
- Knudsen H. (1983): *Disciplinering til lønarbejde*, Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.
- Knudsen H. (1995): *Employee Participation in Europe*, London, Sage.
- Knudsen H. & Lund A.G. (1997): *Europæiske samarbejdsudvalg i Danmark- analyse af "artikel 13-af-taler"*, Aalborg Universitet, Institut for Samfundsudvikling og Planlægning.
- Kotthoff H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München & Mering, Rainer Hampp Verlag.
- LO (1991): *Det udviklende arbejde*, København, LO.
- Macpherson C.B. (1972): *The Political Theory of Possessive Individualism. Hobbes to Locke*, Oxford, Oxford University Press.
- Mandel E. (ed.) (1971): *Arbetarkontroll, arbetarråd, arbetarstyrelse. En antologi*, Stockholm, René Coeckelbergh.
- Müller-Jentsch W. (1986): *Soziologie der industriellen Beziehungen*, Frankfurt am Main, Campus.
- Pelling H. (1971): *A History of British Trade Unionism*, Harmondsworth, Penguin.
- Ramsay H. (1983): Evolution or cycle? Worker Participation in the 1970s and 1980s, pp. 203-26 in C. Crouch & F. Heller (eds.): *Organizational Democracy and Political Processes*, London, John Wiley & Sons.
- Regalia I. (1995): *Humanize Work and Increase Profitability? Direct participation in organisational change viewed by the social partners in Europe*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Schmidt E. (1971): *Die verhinderte Neuordnung*, Frankfurt am Main, Europäische Verlagsanstalt.
- Vroom V.H. & Jago A.G. (1988): *The New Leadership: Managing Participation in Organisations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Abstract

Knudsen, Herman: Democracy in the workplace – Dilemmas for the Trade Union Movement. *Arbejderhistorie* 4/1997, p. 89-102. *The article looks at democracy in the workplace as a movement in reaction against alienation, that arises from the division between ownership and work. In particular there is an investigation of the elements found in a democratisation of businesses in Germany, Great Britain and Denmark. This reveals that historically the trade union movement has not had a clear definite perception of what should be achieved. Still, today there is a widespread agreement in the European trade union movement to support the demand that encourages the right of employees to participate in the management of their firm or business.*

Herman Knudsen, cand. phil. (samfundsfag), Ph.d., lektor i arbejds- og arbejdsmarkedsforhold, Aalborg Universitet.
Fibigerstræde 13, 9220 Aalborg Ø
tlf: 9635 8328
e-mail: hk@i4.auc.dk.