

# Tre scenarier for fremtidens fagbevægelse

Maj 1999



# Indhold

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| Indledning                                             | 4         |
| <b>Tre scenarier for fremtidens fagbevægelse</b>       |           |
| Den professionelle fagbevægelse                        | 8         |
| Den sociale fagbevægelse                               | 16        |
| Den professionelle fagbevægelse                        | 24        |
| <b>Baggrund</b>                                        | <b>32</b> |
| Mangfoldighed og forankring                            | 33        |
| Megatrends og konsekvenser for fremtidens fagbevægelse | 36        |
| Interessentundersøgelsen <i>Vær noget – gør noget</i>  | 43        |

## Indledning

Denne rapport handler om projektet "Fremtidens Fagbevægelse". Den er formuleret i forlængelse af to foregående delrapporter, "Megatrends og konsekvenser for fagbevægelsen" og "Interessentundersøgelsen - vær noget - gør noget".

I rapporten præsenteres tre scenarier for fremtidens fagbevægelse. Scenarierne er helhedsbilleder af mulige fremtider for fagbevægelsen. De tegner tre grundlæggende måder, som fagbevægelsen kan forankre sig på i fremtiden.

### Scenarier

Scenarier er redskaber til at forstå, vælge og skabe fremtiden. De er internt sammenhængende fortællinger om forskellige fremtider. Scenarier er ikke nødvendigvis gode eller dårlige, men sandsynlige og mulige resultater af udviklinger og valg. De repræsenterer hver især én sandsynlig fremtid. Formålet med scenarier er ikke at forudsige fremtiden, men snarere at vise, hvordan forskellige fortolkninger af drivkræfter kan føre til forskellige fremtider.

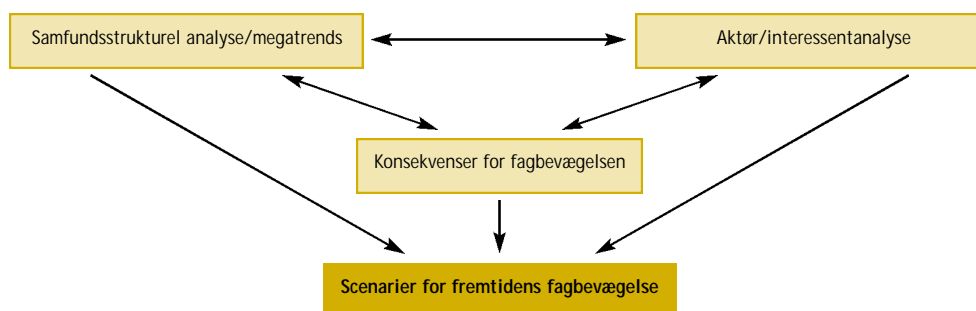
De tre scenarier bygger på konklusionerne fra de to foregående rapporter.

Megatrends-rapporten udpeger og analyserer en række overordnede, langsigtede samfundstendenser, som hver især medvirker til store forandringer. Tendenser som vil slå igennem i forhold til vores arbejdsliv og hverdag – og ændre vilkårene for fagbevægelsen.

Interessent-rapportens overordnede konklusion er, at fagbevægelsen skal "være noget og gøre noget". Fagbevægelsen skal formulere et idégrundlag – en retning for dens fremtidige virke – og gøre, som den siger. Praktisk talt forestiller ingen interessenter sig en fremtid uden fagbevægelsen, selv om der er enighed om, at fagbevægelsens nuværende profil er uklar. De fleste interessenter har dog svært ved at forestille sig, hvordan fagbevægelsen konkret skal omstille og forme sig.

Samlet peger de to rapporter på, at den fremtidige udvikling kræver en ny forankring af fagbevægelsen. Fagbevægelsen må formulere et idégrundlag og et perspektiv for fremtiden, som både indadtil

Figur 1 Projekt fremtidens fagbevægelse



og udadtil giver et klart billede af, hvad fagbevægelsen vil og hvorfor den er til.

### Forankring under forandring

Når samfundet bevæger sig ind i en ny epoke, kan man sjældent gøre, som man plejer. Når omverdenen forandrer sig, må vi som mennesker forny vores selvforståelse, og vi forventer på samme måde, at autoriteter og organisationer fornyer og reviderer deres idégrundlag og rolle i samfundet. Vi forventer, at samfundets institutioner, virksomheder og organisationer kan svare på, hvorfor de er til, hvilken rolle de spiller, og hvad vi ville gå glip af, hvis de ikke var her. Vi ønsker klare svar på, hvad de står for, og hvorfor de gør, som de gør.

Mange af samfundets institutioner og organisationer bygger på et idégrundlag og en logik, som stammer fra industrisamfundet. De bliver mødt af kritik, og der sættes spørgsmålstegn ved deres traditionelle autoritet og position i samfundet. De skal nu retfærdiggøre og forklare deres roller og handlinger. Forklaringer om, at "sådan har vi altid gjort" holder ikke, når samfundet og mennesker forandres. Det gælder for fagbevægelsen såvel som for andre aktører.

Det er tid til et forankrings-eftersyn. Hundredeårseftersynet.

### Tre scenarier for fremtidens fagbevægelse

Instituttet for Fremtidforskning præsenterer i det følgende tre scenarier for fremtidens fagbevægelse - tre forskellige bud på, hvordan fagbevægelsen kan forankre sig i fremtiden.

De tre scenarier viser hver især en harmonisk sammenhæng mellem fortolkning af fremtiden, etos og idégrundlag samt tilhørende arena, midler, syn på fællesskab og konkret opgaveløsning.

Det er tre bud på, hvordan fagbevægelsen kan opfatte fremtiden, agere i fremtiden og forankre sig i fremtiden.

### Der skal træffes et valg

Skal fagbevægelsen ikke bare vælge det hele? Nej. Fagbevægelsen skal først og fremmest vælge én klar identitet, ét klart idégrundlag, ét scenarie. Det er det gennemgående krav til fremtidens aktører, hvad enten de er individer, virksomheder, politiske partier eller organisationer. Og i fremtiden er identitet og etos noget, man

Figur 2 Scenariernes opbygning og indhold



vælger og skaber selv. Det er ikke udefra givet eller på forhånd indlysende.

I en mangfoldig og uforudsigelig verden vil det enkelte medlem pejle efter klare holdepunkter. Medlemmerne har mulighed for at vælge eller fravælge fagbevægelsen. De vil efterspørge troværdige begrundelser for at skulle vælge fagbevægelsen. Et stærkt idégrundlag er en stærk begrundelse for valget.

Et samlet idégrundlag er også en styrke i forhold til alle fagbevægelsens øvrige interessenter, både samarbejdspartnere, modparter og konkurrenter. Det gælder især, når samarbejdsrelationer og modsætninger bliver mere flydende i hverdagen. Her er det særligt vigtigt at have en klar idé om, hvad man står for, og hvad man vil.

Jo flere retninger og udgangspunkter, man forsøger at arbejde ud fra i den samme bevægelse, desto mere uskarp og udflydende bliver profilen. Man risikerer at sætte sig mellem tre stole, og i fremtiden vil det i sig selv være risikabelt. Man kan ikke betragte omverdenen på én måde og handle modsat, hvis man ønsker en tillidsvækkende og sammenhængende organisation og en klar, afgrænset profil.

Fagbevægelsen vil altså have problemer med at integrere alle scenarier i den samme bevægelse. Hvis man vælger lidt fra alle tre, vil fagbevægelsens arbejde stritte i for mange retninger, og der vil herske forvirring om, hvad formålet med fagbevægelsen egentlig er. Fagbevægelsen kunne risikere at fremstå som en holdningsløs, utroværdig og i sidste ende utilregnelig aktør.

Man må vælge ét idégrundlag fremfor andre. Fagbevægelsen må tage et standpunkt og kunne svare på, hvem man er, og hvorfor man er til, for selv at blive valgt.

Et afklaret syn på fremtiden og et klart idégrundlag er afgørende for at samle kræfterne i bevægelsen – både medlemmer, politikere, aktive og ansatte. Hvis man formår at vælge en idé og formidle valget, vil ingen være i tvivl om, hvorfor fagbevægelsen er til, og hvad man tager del i, hvad formålet skal være og hvilken vej, man skal gå. I hverdagen, såvel som i kriser, vil man have en rød tråd at følge, og man vil have en baggrund for at finde svar og tackle dilemmaer.

Valget skaber samtidig en klar profil udadtil. Fagbevægelsens arbejde vil være samlet omkring et idégrundlag, der gør fagbevægelsen troværdig og tillidsvækkende. Det giver omverdenen en idé om, hvordan fagbevægelsen vil reagere og handle i forskellige situationer.

### Hvad handler valget om?

Det er et valg af identitet

Scenarierne tegner tre væsensforskellige billeder af fremtidens fagbevægelse. De bygger hver især på tre grundlæggende forskellige fremtidssyn og idégrundlag, og de beskriver tre forskellige måder at opfatte samfundet og mennesker på. Sat på spidsen er der tale om tre forskellige identiteter for fagbevægelsen som organisation.

Det er et valg af synsvinkel

Valget står også mellem tre forskellige synsvinkler og logikker. Problemer og muligheder vil opleves forskelligt afhængigt af hvilke øjne, der ser. De tre

scenarier bærer hver især et bestemt sæt briller, som har betydning for den måde, de ser og møder omverden på. De anvender tre forskellige optikker og anlægger derfor hver deres synsvinkel på alle sager. De ser særligt skarpt på udvalgte områder, mens andre er mere slørede.

Det er et valg af organisering og prioritering. Når man vælger ét af de tre scenarier, får det også konsekvenser for fagbevægelsens organisering og prioritering af ressourcer. Valget af scenarie påvirker hele bevægelsen. Der er en sammenhæng mellem holdning, handling og struktur.

Det er et valg mellem tre forskellige sider af hvert medlem

Scenarierne henvender sig ikke til tre forskellige grupper af fagbevægelsens medlemmer, men til tre forskellige slags behov og ønsker hos hvert enkelt medlem. Ethvert medlem har behov for økonomisk tryghed, interesse i samfundsforbedringer og lyst til selvudfoldelse. Hvert scenarie opfylder behov og ønsker hos alle medlemmer. Valget står imellem, hvilke af disse fagbevægelsen vil prioritere fremfor de øvrige.

## Debat

Scenarierne skal ikke umiddelbart vurderes på, om de er lette eller svære at realisere i forhold til den fagbevægelse, vi har i dag. Det vigtige er at få sat fagbevægelsens værdigrundlag og fremtid til debat. Hvem ønsker vi at være, hvad vil vi kendes for, hvilke kriterier vil vi vurderes på, og hvad ville verden gå glip af, hvis vi ikke var der? Det er et spørgsmål om et valg – og fravalg. Og valget har konsekvenser. Men målet må være at få skabt en stærk og solid fagbevægelse,

som man er villig til at stå inde for og kæmpe for – også hvis det koster.

Som debatoplæg kan de tre scenarier skabe grundlag for en diskussion af fremtidens fagbevægelse. De kan være med til at skabe fælles billeder og et fælles sprog, så man får en samlet ramme for debatten. Og de kan virke afklarende i forhold til, hvilke faktorer, tendenser og udviklinger der må tages i betragtning, når fagbevægelsen skal lægge sin fremtidige strategi. Rapporten lægger dermed op til en debat om samfundssyn, menneskesyn og værdier – til en debat om, hvad der skal være idégrundlaget for fagbevægelsens arbejde og handlinger i fremtiden.

## Den professionelle fagbevægelse

### Syn på fremtiden

Fremtiden er karakteriseret ved forskellighed og mangfoldighed. Forskellighed i forhold til industrisamfundet og mangfoldighed som et fremtidigt grundvilkår. Fællesskab og solidaritet vil bygge på ligeværdighed, ikke på ensartethed.

Fremtiden vil byde på betydelige forandringer, som kræver, at fagbevægelsen tilpasser sit virke og fokus. Men der bliver ikke tale om at opfinde fagbevægelsen på ny.

Fagbevægelsens historie er en succeshistorie. Fagbevægelsen har opnået en organisationsprocent, der er blandt verdens højeste. I kraft af denne opbakning har den været med til at skabe et af verdens rigeste velfærdssamfund. Fagbevægelsen har tilmed opbygget og fastholdt

” *Det er ligegyldigt, om en kat er sort eller hvid, bare den fanger mus*”  
Deng Xiaoping

denne position i en historisk periode præget af verdenskrige, økonomiske depressioner, teknologiske tigerspring, sociale og politiske revolutioner og systemers fald. Det er med denne evne til at omstille sig, at fagbevægelsen møder fremtidens forandringer.

Den øgede mangfoldighed udfordrer samfundets traditioner, institutioner og strukturer. Det gælder også traditioner for faglig organisering og de strukturer, som fagbevægelsen er en del af. Den øgede forskellighed vil skærpe kravene til opfyldelsen af medlemmernes behov og ønsker.

Den enkelte lønmodtagers rolle og sikkerhed udfordres også. Krav om nye kvalifikationer og opkvalificering, konkurrence fra tredjeverdenslande og automa-

tisering er nogle af de forhold, der er med til at intensivere konkurrencekravene til alle – og utrygheden for mange.

Fagbevægelsens svar er at fokusere på sin kernekompetence og det, som medlemmerne altid vil have til fælles – nemlig sikring af den enkeltes tryghed i arbejdet. Løn- og arbejdsforhold skal være i orden. Det er det fundament, som har bragt fagbevægelsen gennem de historiske samfundsforandringer, og som også vil bringe den sikkert ind i de næste 100 år.

### Etos

#### Fagbevægelsen sikrer din tryghed

Den professionelle fagbevægelse arbejder for en effektiv og kompetent sikring af medlemmernes tryghed og fundamentale interesser. Fagbevægelsen er medlemmernes garant i en fremtid præget af nybrud og intensiveret konkurrence.

Den professionelle fagbevægelse bygger på en respekt for fortidens succes, og lægger samtidig vægt på løbende at tilpasse og udvikle bevægelsen som helhed, dens aktiviteter og bevægelsens ansatte og tillidsfolk. Nøgleordene er professionalisering og tilpasning.

Fagbevægelsen skal sikre medlemmernes tryghed – at medlemmerne får, hvad der tilkommer dem. I fremtiden ligger medlemmernes væsentligste kilde til tryghed i deres uddannelsemæssige kvalifikationer og faglige kunnen. "Human capital" bliver den vigtigste form for kapital for virksomhederne, og den ligger i hovedet på medarbejderne.

I fremtidens individualiserede arbejdsliv bliver flere og flere medlemmer vant til



at tage selvstændigt ansvar for deres vilkår. De har en fælles forståelse med arbejdspladsen om målsætningen, og de har langt hen ad vejen fælles interesser med virksomheden. Men de ved også godt, hvor interesserne skiller, og de ved, at de har en nøglerolle for arbejdsgiveren. De er virksomhedernes "human capital". Fagbevægelsen er med til at sikre, at dette også bliver afspejlet fuldt ud i aftaler om løn- og arbejdsvilkår. Den sørger ikke bare for minimumskrav og at aftaler overholdes, men yder også medlemmerne en professionel opbakning ved tvistigheder. Fagbevægelsen leverer kompetent rådgivning og bistand i lokale og individuelle forhandlingsituationer.

Den professionelle fagbevægelse optimerer sin kompetence og smidighed på alle niveauer. Den drager blandt andet fordel af moderne organisations-principper og teknikker, som anvendes i det private erhvervsliv.

Der er dog ikke blot tale om organisatoriske forandringer, når fagbevægelsens succes skal fastholdes. Tryghedsbegrebet udvikler sig også. Miljø, etik, socialt ansvar, fritid og uddannelse er emner, som bliver mere centrale i fagbevægelsens arbejde. Det er naturlige tilpasninger i fagbevægelsens professionelle produktudvikling.

### Idégrundlag

**Samfundssyn:** Den professionelle fagbevægelse fungerer i et dynamisk, markedsorienteret samfund. Markedet kræver stadigt mere effektive og smidige produktionsmåder og udvikling af stadigt nye og bedre produkter. Virksomhederne må være omstillingsparate, og

## EN SAG FRA FREMTIDEN

### Fagbevægelsen fremtvinger et voldsomt kursudsving på fondsbørsen

Fagbevægelsens parallelregnskaber skabte voldsom tumult på børsen i går. Aktionærerne reagerede prompte og flere virksomhedsaktier faldt med op til 10 pct. Fagbevægelsen fik igen demonstreret, at det ikke kan betale sig at afskedige medarbejdere for at få det godskrevet i årsregnskabet.

Der er stadig mange virksomheder, der ikke offentliggør fyringer af medarbejdere i deres årsregnskaber. Reduktionen af medarbejderstaben medfører, at virksomhedsaktierne stiger i kurs på trods af, at der er sket en reduktion af videnskapital i virksomhederne. Da fagbevægelsen offentliggjorde deres parallelregnskab til 173 virksomheders årsregnskaber, som endnu ikke opgiver medarbejdernes værdi, faldt virksomhedsaktierne brat.

Flere virksomheder erkender i dag, at medarbejderkapitalen bør indgå i deres årsregnskab.

– Det tager tid at ændre en regnskabspraksis i en stor virksomhed, selv om vi altid har lagt stor vægt på medarbejderkapitalen. Vi arbejder pt. på at finde frem til en måde at opgøre medarbejderkapitalen bedst muligt, og overvejer i øjeblikket at indgå i samarbejde med fagbevægelsen om at finde en måde at opgøre medarbejderkapitalen på, udtaler direktøren for en førende dansk virksomhed.

arbejdsstyrken må være fleksibel. Fagbevægelsens vigtigste opgave er at sikre medlemmernes værdi på arbejdsmarkedet, og at denne værdi bliver fuldt ud afspejlet i de overenskomstaftalte løn- og arbejdsforhold.

**Menneskesyn:** Det fleksible og omskiftelige arbejdsmarkedet kan opleves som usikkert og uforudsigeligt. De kvalifikationer, man har i dag, er ingen garanti for et arbejde i morgen. Den professionelle fagbevægelses opgave er at sikre tryghed under markeds-vilkårene. Sikre medlemmernes kvalifikation-er. Mennesker er kun usikre over for forandringer, hvis de ikke har redskaberne til at håndtere dem. Det vil fagbevægelsen sikre, at de har. Tryghed i forandring.

**Værdi:** Professionalisme er den vigtigste værdi. At være dygtig til sit job. Det gælder medlemmerne, og det gælder fagbevægelsens tillidsfolk. Det er den bedste garanti for medlemmerne for at have gode, tilfredsstillende job, og det er den bedste garanti for fagbevægelsen for at bevare en stor medlemsopbakning.

**Logik:** Det handler om at tilpasse sig „kundernes“ behov. Så enkelt er det. At være prisen værd. Ellers bliver man valgt fra.

**Adfærd:** Den professionelle fagbevægelse er påvirkelig og fleksibel.

#### Karakteristik af den professionelle fagbevægelse

Nøgleord som karakteriserer den professionelle fagbevægelse er: fornuft, nyttig, optimering, effektivitet, minimum, smidighed, fleksibilitet.

#### Arena

Den professionelle fagbevægelse arbejder for at placere den enkelte medarbejder i en strategisk fordelagtig position på et dynamisk arbejdsmarked. Arbejdsmarkedet er den absolut vigtigste arena for den professionelle fagbevægelse. Bogstaveligt talt: Markedet for arbejde. Den ved, hvad der sker på dette marked, hvilke tekniske, markeds-mæssige, organisatoriske ændringer, der er i gang, og hvilke krav, det stiller til medlemmerne. Den er på arbejdsmarkedet, og dens tillidsfolk har et solidt fagligt overblik. Det er udgangspunktet for, at den kan varetage medlemmernes interesser.

#### Midler

Den professionelle fagbevægelse er markedsorienteret. Den leverer først og fremmest forhandlingskompetence og arbejdsrelaterede service- og konsulent-ydelser til medlemmerne. Den udvikler disse ydelser i takt med medlemmernes skiftende behov. Og der anvendes i nogle tilfælde brugerbetaling. Medlemmet betaler evt. et grundbeløb og derefter efter ydelse – eller udelukkende efter ydelse.

Medlemstilbuddene udvikles og afstemmes løbende på baggrund af medlemmernes signaler, både direkte og i egentlige markedsundersøgelser.

#### Fællesskab

Fællesskabet i fagbevægelsen bygger grundlæggende på, at det betaler sig at være medlem.

Man får mere igennem, når man står samlet og har en stærk og professionel fagbevægelse til rådighed. Det enkelte

### Ti gode grunde til at være medlem af den professionelle fagbevægelse

- ❖ Du får tryghed.
- ❖ Du får valuta for dit kontingent.
- ❖ Du får ret og du får råd.
- ❖ Du får fleksibel og tilpasset arbejdstid.
- ❖ Du får et sikkert arbejdsmiljø.
- ❖ Du får efteruddannelse og jobtilbud.
- ❖ Du får belønning for dine kvalifikationer.
- ❖ Du får kompetent og faglig rådgivning.
- ❖ Du får en professionel forhandler.
- ❖ Du får gode medlemstilbud.

medlem skal opleve, at pengene til kontingentet er givet godt ud. Pengene kommer igen i form af, at medlemmernes interesser varetages professionelt.

Det stiller også krav til, at bevægelsen kan leve op til disse forventninger. At man optimerer organisationen og sikrer rationalitet og effektivitet i alle led. Man er meget sårbar over for anklager om sløs med medlemmernes kontingentkroner, dårlig varetagelse af sager og langsommelig service. Hvis disse ting ikke er i orden, er medlemmerne ikke sene til at gå andre steder hen.

Den professionelle fagbevægelse har ikke medlemmer, men „kunder“. „Kunderne“ er dem, der betaler kontingent. Der er imidlertid fri konkurrence, så „kunderne“ kan handle i en hvilken som helst butik (fagforening), de ønsker. Derfor er medlemsskaren flydende, og man vinder medlemmer ved at levere synlige forhandlingsresultater og gode tilbud, der kan stille medlemmet bedre i konkurrencen.

### Kerneopgaver

**Forhandling:** Den professionelle fagbevægelse er en dygtig og kontant forhandler. Den går meget målrettet efter det bedst mulige resultat for sine medlemmer. Det er næsten en klassisk forhandlingsorientering, som gælder på alle niveauer: Centrat, på virksomhedsniveau og i individuelle forhandlinger. Man er klar til at acceptere, at nogen får mere end andre. Det er f.eks. rimeligt, at virksomheder med store overskud belønner sine medarbejdere. Det er også rimeligt, at højt kvalificerede og flittige medarbejdere får en ekstra belønning. Det er markedets logik, der styrer forhandlingskravene. Medlemmerne skal simpelthen have det overenskomstresultat, der er markedsmæssig basis for. Og det enkelte medlem skal bakkes op i eventuelle personlige forhandlingsituationer, hvor der aftales løn og arbejdsvilkår. Man vælger den taktik, der sikrer medlemmerne den højst mulige pris for den vare, de leverer: Højt kvalificeret arbejdskraft.

” Succes giver tryghed, tryghed giver succes”  
Ulrich Schamoni

**Sikring af de mest udsatte medlemmer** sker gennem minimumskrav og lokale sociale partnerskaber. Det er i de udsatte medlemmers interesse, at der er en god servicedækning af de stærke medlemmers behov. Det sikrer, at de stærke kan få en rolle som løftestang.

**Sikring:** Den professionelle fagbevægelse sikrer grundlæggende, at medlemmerne får hvad de har krav på. Den er en kompetent og effektiv overvåger af overenskomsten. Garant-rollen er vigtig. Men den er også opmærksom på, at den skal være med til at sikre medlemmernes kvalifikationer på arbejdsmarkedet. Den

skal bidrage til, at medlemmernes "human capital" holdes ved lige. Det bliver den vigtigste form for sikring på fremtidens konkurrenceprægede arbejdsmarked. At sikre relevant uddannelse og efteruddannelse til medlemmerne er derfor en topprioritet for fagbevægelsen.

**Service:** Fagbevægelsen har to typer af servicetilbud til medlemmerne. For det første er der "de gode tilbud". Rabatordninger, der kan opnås i kraft af, at man har en samlet forhandlingsstyrke. Forbrugerfordele, der ikke nødvendigvis har noget med medlemmernes rolle i arbejdslivet at gøre, men som det er sundt fornuft at tage med, når nu man har muligheden. Forsikringer, ferietilbud, indkøbsordninger. Det er ikke sådanne tilbud, der er grunden til medlemskabet, men medlemmerne opfatter dem positivt som sidegevinster. „Det ville da være dumt andet“, er holdningen.

For det andet er der den service i form af rådgivning, som fagbevægelsen leverer. Her drejer det sig meget direkte om rådgivning i forhold til arbejdslivet. Hvilke uddannelsesmuligheder har jeg? Hvilke karrieremuligheder? Hvordan med pensionsforhold? Hvad skal jeg huske på i en forhandling med arbejdsgiveren, evt. ved nyt job? Det kan også være rådgivning i forhold til virksomhedens økonomi – kritisk analyse af regnskabet med henblik på at sikre, at medlemmerne bliver tilgodeset i forhold til virksomhedens overskud.

**Politisk påvirkning:** Fremtidens politiske påvirkning vil foregå meget konkret ud fra spørgsmål og enkeltsager, der direkte berører medlemmernes løn-, indkomst- og arbejdsforhold. Det kan være i forbindelse med skatteregler om alt fra kørs-

selsfradrag til skattefri særtillæg, rentefradrag, afgifter osv. Fagbevægelsen vil altid have beregninger klar, der viser effekten for dens medlemmer af nye tiltag, og den vil bruge dem i sin lobbyvirksomhed. Et hovedområde er selvfølgelig – som altid – arbejdsmarkedspolitikken og reglerne omkring dagpenge, rådighedspligt, jobtilbud m.m.

På fremtidens mere individualiserede arbejdsmarked vil man også i højere grad gå ind i enkeltsager, som man fører igennem det fag- og arbejdsretlige system, eller – som en ny tendens – i det civilretlige system. Sådanne sager kan bruges til at skabe præcedens, og de kan bruges som udgangspunkt for ønsker om ændringer i lovgivningen.

### Reaktioner og konsekvenser

Når man tager et valg, vil det naturligvis have konsekvenser og forårsage både positive og kritiske reaktioner. Vi kan ikke vide med sikkerhed, hvordan omverdenen vil reagere. Ud fra fagbevægelsens interessenters generelle holdninger til fagbevægelsen og forestillinger om fremtiden præsenterer vi nogle forventede reaktioner på de valg og fravalg, fagbevægelsen træffer i dette scenarie.

Den professionelle fagbevægelse koncentrerer sig mest om arbejdspladsen. Garantering og sikring af medlemmets arbejdsvilkår er i fokus. De mest centrale interessenter bliver dem, der er på eller i nærheden af arbejdspladsen.

Tryghed er vigtigt for alle mennesker. Medlemmerne vil sandsynligvis være glade for den effektive organisation. Men man kan forestille sig, at der vil opstå

### Konsekvenser af den professionelle fagbevægelse

#### *Sat på spidsen:*

- ❖ Økonomi fremfor alt.
- ❖ Konkurrence fremfor solidaritet og fællesskab.
- ❖ Individet fremfor fællesskabet.
- ❖ Tilpasning til markedskræfter fremfor påvirkning af dem.
- ❖ Tryghed frem for udfordringer.
- ❖ Professionalisme fremfor social eller personlig indstilling.
- ❖ Arbejdspladsen frem for livsverdenen og samfundet.

splittelse mellem svage og stærke medlemmer. De stærke vil føle sig trygge og have mulighed for at opnå store fordele med en stærk fagforeningsrepræsentant ved sin side, når der skal forhandles løn, arbejdsvilkår, uddannelse osv.

Svagere medlemmer – for eksempel de nedslidte på vej ud af arbejdsmarkedet – vil sandsynligvis mene, at solidariteten og fællesskabet går fløjten. Til gengæld kan de også opnå fordele, fordi de har et dårligere udgangspunkt ved individuelle forhandlinger, og en bisidder eller vejleder kan hjælpe dem. Med en fagforeningsrepræsentant ved siden kan de f.eks. opnå bedre aftrædelsesordninger, fleksordninger eller orlovere. Alle medlemmer vil kræve at „få noget for pengene“, og det er vigtigt, at fagbevægelsen fortæller succeshistorier om gode forhandlinger og informerer om faldgruber.

Virksomhedsledere vil forstå den professionelle fagbevægelses logik – de er jo

selv markedsorienterede. De vil nok være irriterede, hvis de plejer at kunne løbe om hjørner med deres medarbejdere. En stærk fagforeningsrepræsentant ved medlemmets side giver behårede lokalforhandlinger. I det lange løb kan man forestille sig, at de bliver decideret modvillige og forsøger at sætte en stopper for den hårde linie med henvisning til overordnede samfundshensyn, f.eks. konkurrenceevnen.

Arbejdsgiverorganisationer, der jo definerer sig uløseligt over for fagbevægelsen, vil nok i første omgang se positivt på den nye kurs. De vil komme til at se en stærk og samlet forhandlingspartner, som ikke er splittet mellem modstridende interesser, fordi det kun handler om en ting. Ligesom fagbevægelsen er de på én gang presset ovenfra af internationaliseringen og nedefra af lokale forhandlinger. Hvis fagbevægelsen satser hårdt på lokalforhandlinger, vil arbejdsgiverorganisationernes modtræk sandsynligvis være enten at organisere sig i lignende strukturer eller at forsøge at modarbejde udviklingen med henvisning til, at en for kraftig lønudvikling går ud over betalingsbalancen.

Investorer vil nok umiddelbart være positive over for stilen, som, set fra deres synspunkt, er befriende lettet for paroler og ideologi. Imidlertid kan det blive endnu sværere at holde styr på løn- og omkostningsudviklingen – især i opgangstider og vækstbrancher. Det kan dog opvejes ved en storstilet satsning på uddannelse til højnelse af det samlede faglige niveau. På længere sigt kan det tænkes i højere grad at tiltrække vidensbaserede virksomheder, der jo i forvejen har høje lønninger.

## EN SAG FRA FREMTIDEN

En kritisk avis-leder, den 1. maj 2010

*Fagbevægelsen på tilbud*

En gang hørte man kritiske røster fra fagbevægelsen. Den turde tage de svages standpunkt, kritisere den eksisterende orden og gå foran, når der var behov for, at nogle viste vej. I dag er fagbevægelsen mest af alt forhippet på at være omstillingsparat og tilpasningsdygtig. Nok er fagbevægelsen blevet en fleksibel, rentabel og succesrig virksomhed, men i dens længe efterspurgte forsøg på at modernisere og effektivisere har fagbevægelsen skyllet barnet ud med badevandet: Forandringskraften er ofret på fleksibilitetens alter.

Fagbevægelsen har fuldt ud accepteret den kapitalistiske markedslogik i dag, og konkurrerer på lige fod med forsikrings-selskaber og andre private virksomheder. Det er kunderne eller medlemmerne, som bestemmer udbuddet af varer og service-ydelser, og det er markedslogikken, som sætter grænserne for fagbevægelsens arbejde. Når kunden er kongen, bliver fagbevægelsen en markedsfølsom virksomhed, der skifter holdning, som vinden blæser. Fagbevægelsens eneste kriterium for succes er kundetilfredshed og en optimal forretning af investorernes andel i virksomheden – dvs. en højere realløn og et lavere kontingentet.

Baggrunden for fagbevægelsens hamskifte skal findes i den faldende medlemsopbakning, som tog til i slutningen af det 20. århundrede. Fagbevægelsen havde et slet skjult behov for fornyelse, og den valgte at lytte til kritikken. Blandt flere alternativer valgte fagbevægelsen at slanke organisationen og appellere til pengepung-

en og "Homo Economist" for på den måde at genvinde opbakningen. En opbakning, som kunne gøres op i kroner og øre.

Ved at tage markedskræfterne til sig har fagbevægelsen skrevet under på, at det er i orden med en ulig fordeling af goder. Den har accepteret, at der i enhver konkurrence må være vindere og tabere. Det betyder, at mennesker, som af forskellige årsager har været ekskluderet fra arbejdsmarkedet og andre ikke-organiserede, må sejle i deres egen sø. Det er de allerede velbjergede, som fagbevægelsen gør stærkere, og de svageste som må betale prisen. For selv om reallønnen er steget mærkbart for fagbevægelsens medlemmer, så er forskellen mellem de organiserede og de ikke-organiserede blevet større. Den polarisering, man har set de seneste år, har været godt hjulpet på vej af fagbevægelsens succes-strategi, hvor det er lønsomt og lunt på arbejdsmarkedet – men forbandet svært at komme ind i varmen.

Også internt døjer fagbevægelsen med markedskræfternes bagside. På markedets præmisser konkurrerer fagforbundene om kunderne, og derfor er de tilbøjelige til at underbyde hinanden. Resultatet er, at fagforbundene står svagere i forhandlingssituationer, hvor de er nemme at spille ud mod hinanden.

Mange ældre medlemmer, der har oplevet fagbevægelsen som en solidarisk og progressiv bevægelse, står uforstående overfor fagbevægelsens nye købmandslogik. De medlemmer, som fagbevægelsen satser på, er netop ikke de ældre, loyale medlemmer, der har oplevet, at det nyttede at kæmpe for fælles forbedringer på arbejds-

markedet, men derimod de nye generationer, som uden at blinke skifter fagforbund, forsikring og supermarked alt efter udbud. På den måde svigter fagbevægelsen ikke blot de ældre medlemmer, som har lagt fundamentet for dens virke, men er samtidig med til at fremme en brug-og-smid-væk kultur. Fagbevægelsen risikerer derfor at få tilbage af samme skuffe – at blive brugt og smidt væk. Gennemgribende forandringer var nødvendige, men fagbevægelsen har faktisk skudt sig selv i foden og undermineret en grundlæggende og vedvarende opbakning bag dens virke.

## Den sociale fagbevægelse

### Syn på fremtiden

Vi befinder os midt i et samfundsskift. Fremtidens samfund og økonomi bliver global, befolkningen bliver individuel og produktionen videns- og teknologibaseret. Der er tale om forandringer, som vil præge fremtidens arbejde og arbejdsmarked lokalt og globalt. Forandringer, som vil fastlægge rammerne for medlemmernes arbejde, hverdag og liv.

Fagbevægelsen organiserede og prægede industrisamfundet til fordel for den enkelte lønmodtager. Den sociale fagbevægelse har til formål på tilsvarende måde at organisere og præge videnssamfundet til fordel for den enkelte lønmodtager.

Fremtiden kommer af sig selv – det gør fremskridtet ikke. Heller ikke fremskridtet for lønmodtagerne eller fagbevægelsen.

” Politik er ikke kun det muliges kunst. Det må også være det umuliges kunst”

Václav Havel

den, som de viser sig. Eller den kan vælge at gøre sig gældende dér, hvor fremtiden formes, og kæmpe for, at de overordnede samfundstendenser bliver til fremskridt for lønmodtagerne. Den sociale fagbevægelse har valgt sidstnævnte strategi.

Fremtiden er ikke blot resultatet af et sammentræf af tilfældige tendenser – den er også resultatet af en kamp mellem mægtige interesser. Globaliseringen, digitaliseringen og videnssamfundet er nogle grundvilkår – men der er mange måder at håndtere dem på. Den sociale fagbevægelse vil gøre det ud fra medlemmernes interesser. Det enkelte

menneske må ikke blive offer i denne udvikling. Vi har alle en værdi for samfundet, for fællesskabet.

Den sociale fagbevægelse påtager sig sit overordnede samfundsansvar og spiller en aktiv rolle som arbejdets og lønmodtagernes talerør i kampen om fremtiden. I disse år oplever vi en række voldsomme samfundsforandringer, som tilsammen peger i retning af et samlet skift fra industrisamfund til videnssamfund. Der er tale om forandringer, som vil præge vores samfund mange år fremover. Fagbevægelsen sikrer lønmodtagerne en aktiv rolle i denne proces.

Fagbevægelsen skal stadig varetage dens nære opgaver, men rammerne for disse opgaver er i stigende grad afhængige af overordnede og til tider globale udviklinger. Netop i de kommende år, hvor samfundsmæssige opbrud er på dagsordenen, tegnes perspektiverne for fagbevægelsens øvrige opgaver mange år ud i fremtiden.

### Etos

#### Fagbevægelsen sikrer din værdi

Den sociale fagbevægelse er med, når arbejdets og lønmodtagerens samfundsrolle skal redefineres i videnssamfundet. Det er en proaktiv fagbevægelse, som internationalt såvel som lokalt sætter arbejdet på fremtidens dagsorden.

Strategien er kort sagt at sikre medlemmernes interesser gennem en proaktiv rolle i kampen om fremtiden, der hvor fremtiden skabes.

Den sociale fagbevægelse arbejder politisk, men det er på nye vilkår. Politik er under forandring. Fremtidens politik



skabes i et samspil mellem mangfoldige aktører. Christiansborgs betydning bliver mindre. Flere ting bestemmes lokalt – og flere bestemmes internationalt. Samtidig foregår debat og koordinering på nye måder. Netværk bliver vigtige. Der bliver mere direkte adgang til information og debat. Der kommer nye emner på dagsordenen, og der opstår nye typer af strømninger, organisationsformer og bevægelser.

I forlængelse af de politiske forandringer må den sociale fagbevægelse også revurdere fagbevægelsens politiske facon, samarbejdspartnere og arenaer. Også politik er underlagt fremtidens nøgleord: Forskellighed og mangfoldighed. For den sociale fagbevægelse betyder det et krav om politisk smidighed og uafhængighed, der gør det muligt at positionere sig på fremtidens flygtige politiske scene.

Den sociale fagbevægelses succes er afhængig af samspillet mellem dens overordnede politiske engagement og medlemmernes konkrete interesser. Det vil være altafgørende for den sociale fagbevægelse, at den formår at knytte det overordnede engagement til medlemmernes konkrete interesser, hverdag og arbejdsliv. Resultaterne af det politiske arbejde skal være kommunikerbare, synlige og mærkbare for det enkelte medlem.

Den sociale fagbevægelses politiske engagement tager udgangspunkt i de enkelte medlemmer og deres konkrete hverdag. Det giver det bedste grundlag for en stærk medlemsopbakning, der giver fagbevægelsen gennemslagskraft. Derfor arbejder man målrettet for at styrke demokratiet i fagbevægelsen. Det er også nødvendigt at benytte sig inten-

sivt af moderne politiske værktøjer, som f.eks. fokus-grupper, opinionsundersøgelser, kampagner og analyser af samfundsmæssige emner af betydning for medlemmerne. Det enkelte medlems identifikation med bevægelsen og opbakning til dens aktiviteter er afgørende for dens succes. Derfor er hvert eneste medlem vigtigt. Følelsen af at være med i et fællesskab skal styrkes. I fagbevægelsen har man et ståsted og en guide i en foranderlig verden.

Den sociale fagbevægelse er med, hvor fremtiden skabes og har med opbakning fra sine mange medlemmer styrke til at blive medbestemmende. Den sikrer lønmodtagernes samfundsmæssige værdi og interesser. Fagbevægelsen skal sikre, at udviklingen er til gavn for lønmodtagerne.

Med udgangspunkt i arbejdsmarkedspolitikken er det nødvendigt, at fagbevægelsen spiller en afgørende rolle på tilstødende og overlappende politik-områder som uddannelsespolitik og erhvervs politik. Også på socialpolitikens område har bevægelsen stærke interesser. Og ikke mindst det internationale arbejde bliver et vitalt område, både i EU og i en global sammenhæng. Det er simpelthen på disse områder, at vilkårene for danske lønmodtagere bliver afgjort.

### Idégrundlag

Samfundssyn: Den sociale fagbevægelse ser positivt på fremtiden ud fra den idé, at arbejdsmarkedet og samfundet kan forbedres, at problemer kan løses og mangler udbedres. Menneskets livsvilkår kan forbedres ved at forbedre de samfundsmæssige rammer.

## EN SAG FRA FREMTIDEN

## Tv-seere vælger fagbevægelsen

WorkersNetWork har sat ny standard for tv- og nyhedsformidling. WNW, som er fagbevægelsens satellitkanal, har langt flere seere end den konkurrerende nyhedskanal CNN. CNN, som revolutionerede medieverden ved at sende nyheder døgnet rundt verden over, må se sig slået af WNW's holdningsprægede, pågående og debatskabende programmer.

– I dag, hvor udbuddet af tv-kanaler er overvældende og næsten uoverskueligt, er det afgørende, at seerne ved, hvor de kan finde den information og mediedækning, de har brug for. WNW's succes skyldes, at de tør formidle klare budskaber og holdninger om emner, der vedrører alle, som tager arbejdslivet seriøst, forklarer en medieekspert.

WNW's programchef, som forlod BBC1 til fordel for WNW, siger: – Der har længe været brug for en tv-kanal som WNW. Fagbevægelsen går ind og dækker et behov for pålidelig og interessant information om arbejdets betydning i samfundet, formidlet på en let tilgængelig og nærværende facon. Vi er ikke bange for at udtrykke vores synspunkter og holdninger. De emner, vi tager op, bliver diskuteret ivrigt rundt omkring på arbejdspladser, og bliver som regel taget op i den øvrige dagspresse og fulgt op på af politikere. På den måde er vi med til at sætte dagsordenen verden rundt.

Den sociale fagbevægelse arbejder ikke blot for retfærdighed og ansvarlighed mellem mennesker i den eksisterende verden, men også for at skabe en bedre verden.

## Karakteristik af den sociale fagbevægelse

Den sociale fagbevægelse er på forkant, den er fremsynet, den tager føringen, den gør en forskel. Den er med til at forme fremtiden.

**Menneskesyn:** Mennesker er afhængige af hinanden, både socialt og økonomisk. Forholdet mellem mennesker skal bygge på ligestilling og gensidig respekt, ikke på blinde markeds kræfter og egoisme. Vi har alle et ansvar for fællesskabet.

**Værdi:** Alle er ligestillede og skal have lige muligheder for at udfolde sig. Ikke på bekostning af andre, men i fællesskab med andre. Helhedssyn og social ansvarlighed er fagbevægelsens grundværdier.

**Logik:** Hvis man vil være med til at forme fremtiden, må man være en stærk bevægelse. Styrken kommer af medlemmernes opbakning.

**Adfærd:** Den sociale fagbevægelse er fremadrettet.

## Arena

Den sociale fagbevægelse er meget aktiv i alle fora, hvor fremtiden bestemmes. Den er ikke bare deltager i debatten, den er med der, hvor debattens dagsorden sættes. Den har derfor mange internationalt orienterede aktiviteter, og den arbejder aktivt for at skabe forpligtende internationale aftaler om arbejdsforhold og institutioner, der sikrer regulering og overvågning på europæisk, internationalt og globalt plan.

## Midler

Evnen til at navigere effektivt på de(n) politiske scene(r) er afgørende. Fundamentet er en stærk forankring i bevægelsens værdier. Gennemslagskraften afhænger af styrken i medlemmernes opbakning, og den må løbende sikres. Derfor bliver demokratiet i bevægelsen ikke blot en værdi i sig selv, men også et vigtigt middel til at fremme denne opbakning. Det direkte demokrati med medlemsvalg til formandsposterne sikrer et vitalt demokrati.

## Fællesskab

Næsten alle er potentielle medlemmer, men ikke alle er medlemmer. Den sociale fagbevægelse tager også ansvar for de svagere stillede – de som er uden for arbejdsmarkedet. Medlemmerne tror på, at det nytter at søge indflydelse. Det bliver et spørgsmål om at fremhæve arbejds betydning på alle samfundsniveauer og udnytte, at fagbevægelsens medlemmer er alle vegne. Det er vigtigt at have mange medlemmer, men ikke for enhver

pris. Det er mindst lige så vigtigt at have medlemmer, der bakker fuldt op om bevægelsens værdier.

Den sociale fagbevægelse sikrer den enkeltes interesser ved at sætte lønmodtagernes fælles krav og rolle på den samfundspolitiske

dagsorden. Styrken af fællesskabet mellem lønmodtagerne – på tværs af medlemmer og ikke-medlemmer, forbund

og landegrænser – er altafgørende for denne strategis succes. Styrkelsen af fællesskabet sker dels ved, at det er den enkelte, som formulerer kravene og vælger sine repræsentanter, dels ved at fællesskabet styrker den enkelte i en fremtid præget af mangfoldighed.

Den sociale fagbevægelse er talerør for det store fællesskab af lønmodtagere med det formål at styrke den enkelte. Alle har en værdi.

” Politik er ingen eksakt videnskab, som mange professorer bliver sig ind, men en kunst”  
Otto Von Bismarck

## Kerneopgaver

Forhandling: Den sociale fagbevægelse lægger vægt på sammenhæng og inddragelse. Sammenhæng i fagbevægelsens linie over for modparten og inddragelse af medlemmerne – før, under og efter forhandlingerne. De konkrete forhandlinger vil også udspille sig på foreningsniveau, men den overordnede linie skabes i koblingen mellem den internationale dagsorden og det enkelte medlems interesser.

” Det er lige så vanskeligt at være en lille smule demokratisk som at være en lille smule gravid”  
Michael Davie

### Ti gode grunde til at være medlem af den sociale fagbevægelse

- ❖ Du får sikret din værdi i fremtiden.
- ❖ Du får indflydelse på samfundsudviklingen.
- ❖ Du får fællesskabets styrke.
- ❖ Du får ansvar.
- ❖ Du får velfærd.
- ❖ Du får et talerør.
- ❖ Du får et ståsted.
- ❖ Du får en guide til forandringer.
- ❖ Du får mulighed for at gøre en forskel.
- ❖ Du får part i fremtiden.

Fagbevægelsen arbejder for at udvikle den danske model, hvor arbejdsmarkedets parter indgår bindende aftaler, og hvor de inddrages i den politiske proces fra lovgivning til implementering. Samtidig retter den sociale fagbevægelse i stigende grad fokus mod de internationale fora og den bredere sociale virkelighed – mod den samfundsmæssige dagsorden og de mere langsigtede perspektiver. Forhandlingerne om lønmodtagerens rolle i det 21. århundrede foregår ikke blot i den direkte konfrontation med arbejdsgiveren. Det gælder om at sætte fremtidens dagsorden for derefter at forhandle om denne dagsordens enkelte punkter. Der er tale om en bred politisk dagsorden, hvoraf mange områder kræver forhandling på andre niveauer og med andre aktører end de traditionelle. Sammenhængen mellem det internationale og lokale niveau er i fokus.

**Sikring:** Den sociale fagbevægelse sikrer lønmodtagernes velfærd og arbejdets position i den fremtidige samfundsudvikling. Det omfatter både social-, erhvervs-, uddannelses-, forsknings- og naturligvis arbejdsmarkedspolitik.

Fagbevægelsen er "arbejdets ombudsmand", som tager selvstændige initiativer og skaber samfundsmæssig opmærksomhed og præcedens omkring lokale, specifikke sager.

**Service:** Den sociale fagbevægelses service ligger naturligvis i forlængelse af dens brede sigte. Fællesarrangementer, såsom festivaler og andre store begivenheder, der appellerer bredt til medlemsskaren – og også ud over denne – fremmer opbakningen og fællesskabsfølelsen. Arrangementer, som styrker den enkelte i fællesskab med andre og synliggør

mandatet. Den lægger mindre vægt på forsikringsordninger, teatertilbud, ferieboliger mv.

Oplysning, vejledning og debat om samfundspolitiske spørgsmål er let tilgængelige for medlemmerne. Ikke mindst i forbindelse med de mange interne valg i fagbevægelsen blomstrer den politiske debat på møder, i fagblade, på internet og i de offentlige medier.

**Politisk påvirkning:** Politisk påvirkning er den sociale fagbevægelses altafgørende fokus. Der er tale om politisk påvirkning på alle niveauer, i alle faser af beslutningsprocessen og inden for et meget bredt spektrum af emner – med udgangspunkt i arbejdet og medlemmernes dagsorden.

Det øgede fokus på politisk påvirkning følges op af en styrkelse af det overordnede politiske arbejde i fagbevægelsen. Nye politiske sekretariater opbygges, mens andre styrkes – centralt såvel som i de enkelte forbund – samtidig med, at den internationale dimension opprioriteres.

Fagbevægelsen har en velkvalificeret stab af analytikere, der er i stand til at matche de øvrige politiske aktører på så godt som alle områder. Samtidig sikres det interne demokrati gennem en markant styrkelse af den interne koordinering og kommunikation. Talspersoner, informationsmedarbejdere og forsknings- og udredningsaktiviteter styrkes og sætter dagsordenen.

### Reaktioner og konsekvenser

Når man tager et valg, vil det naturligvis have konsekvenser og forårsage både positive og kritiske reaktioner. Vi kan

### Konsekvenser af den sociale fagbevægelse

#### *Sat på spidsen:*

- ❖ Satsning på det fælles bedste frem for den enkeltes rettigheder.
- ❖ Arbejde på en politisk arena frem for i hverdagslivet.
- ❖ Internationale, lokale og nationale politiske fora, frem for arbejdspladsen.
- ❖ Offentlig debat frem for personlig rådgivning.
- ❖ Debatskabende fremsynethed frem for fleksibilitet.
- ❖ Tro på universielle værdier frem for pluralisme.
- ❖ Ansvarlighed over for de svageste frem for frihed for de stærke.

ikke vide med sikkerhed, hvordan omverdenen vil reagere. Ud fra fagbevægelsens interessenters generelle holdninger til fagbevægelsen og forestillinger om fremtiden præsenterer vi nogle forventede reaktioner på de valg og fravalg, fagbevægelsen træffer i dette scenarie.

Den sociale fagbevægelse er holdningspræget, og det kan falde nogle medlemmer for brystet. Det kan komme til at betyde, at fagbevægelsen mister medlemmer på kort sigt. Medlemmerne stiller sig dog positivt over for yderligere demokratisering af fagbevægelsen, og sådan en udvikling vil sandsynligvis blive bifaldet af medlemmerne. Man skal dog ikke have for rosenrøde forestillinger om storforsamlinger og massedemonstrationer. Medlemmerne vil sandsynligvis vise deres engagement gennem afstemninger og i mindre grad på møder. De, der vælger at blive, vil til gengæld føle sig virke-

lig repræsenteret og opleve, at de er med i et fællesskab, der betyder noget. I den forbindelse er det vigtigt, at fagbevægelsen effektivt formidler sine mål, midler og resultater til medlemmerne.

Fagbevægelsen tager afsæt i overordnede, langsigtede mål. Ud over medlemmerne vil de væsentligste interessenter sandsynligvis være dem, som i forvejen befinder sig på den politiske arena. Det vil i første omgang sige politikere, embedsmænd, arbejdsgiverorganisationer og interesseorganisationer. Samtidig dukker nye aktører op på den politiske spillebane.

Politisk arbejde undergår en kraftig udvikling i disse år. Det er i det lys, man skal se interessenternes reaktioner. Den traditionelle måde at lave politik på og de traditionelle samarbejdspartnere vil langsomt blive undergravet til fordel for nye måder og nye netværk. Enhver ændring i magtbalancen vil naturligvis føles truende for politiske interessenter omkring fagbevægelsen.

Fagbevægelsen vil ikke nøjes med få samarbejdspartnere. Tværtimod vil den forsøge at nå sine mål gennem en vis politisk fleksibilitet. Fagbevægelsen kan opnå et reelt mandat gennem en yderligere demokratisering. Det kan true den politiske orden, fordi fagbevægelsen vil få magt bag ordene. Politikere kan føle sig truet, hvis fagbevægelsen ikke længere nøjes med at kommentere lovforslag, men begynder at skabe debat, som kan føre til lovændringer. Interesseorganisationer kan inspirere fagbevægelsen til nye organiseringsformer. De kan også blive gode samarbejdspartnere og levere støtte og opbakning i enkeltsager.

Centrale myndigheder vil nok opleve, at deres autoritet udfordres. Senere vil de dog nok begynde at opfatte fagbevægelsen som en konstruktiv partner og værdifuld allieret i implementeringen af konkrete tiltag. Lokale og regionale aktører vil sandsynligvis opleve uklarhed omkring fagbevægelsens rolle, efterhånden som gamle samarbejdsrelationer smuldrer, og nye skal bygges op. I det lange løb vil de sandsynligvis også opfatte fagbevægelsen som en langt mere konstruktiv partner.

Arbejdsgiverorganisationerne kan overraskende gå hen og blive allierede, når arbejdets betydning for samfundet sættes på dagsordenen. Man skal dog ikke overse, at på trods af interessesammenfald er der stadig mange modsætninger. Det drejer sig om, hvilke aktørers interesser fremtidens samfund skal tilgodese. Det kan tænkes, at investorer vil opfatte kursen som reaktionær og destruktiv, fordi fagbevægelsen tager kritisk stilling til den globale og økonomiske udvikling. Det kan betyde, at de forsøger at modarbejde fagbevægelsens arbejde.

Virksomhedsledere vil muligvis sætte sig i opposition i starten. De vil sandsynligvis lægge vægt på det personlige initiativ, personlige udfoldelsesmuligheder og personlige rettigheder som modtræk til den sociale fagbevægelse. Ikke desto mindre kan man forvente, at de vil blive samarbejdspartnere i uformelle netværk omkring overordnede politik-områder på længere sigt. Socialt ansvar er også på mange virksomheders dagsorden.

Massemedierne kan blive vigtige allierede. Hvis fagbevægelsens arbejde bliver politisk, bliver det vigtigt at kommunikere

til medlemmerne for at bevare sin legitimitet og sit mandat. Interaktiv elektronisk kommunikation er en hurtig vej, men massemedierne er den sikreste måde at komme ud til mange på. Hvis fagbevægelsen kommunikerer klare budskaber med mening i, vil medierne reagere positivt. Fagbevægelsen kan blive pressens yndling.

## EN SAG FRA FREMTIDEN

## En kritisk avis-leder, den 1. maj 2010

*Fagbevægelsens nye jetsæt*

Hvor blev jordforbindelsen af? Fra at være en folkelig bevægelse har fagbevægelsen forandret sig til en altædende politisk mediemaskine i løbet af de sidste ti år. I 1990'erne rullede individualiseringsbølgen ind over landet. Folk skulle vælge selv, alt blev privatiseret – både følelser, holdninger og offentlige funktioner. Fagbevægelsen valgte at gå imod strømmen. Den holdt fast i fællesskabstanken og den ville forsøge at styre samfundsudviklingen i en anden retning. Det var et valg, som bundede i fagbevægelsens lange tradition og som faldt naturligt. På sin vis prisværdigt, men i sit langsigtede, internationale og ikke mindst mediebevindte arbejde har fagbevægelsen glemt at forholde sig til, hvad der sker i virkelighedens verden.

Fagbevægelsen forsøger at opretholde et helhedssyn og bestemme, hvad der er godt og ondt for mennesker. Gang på gang går det ud over hensynet til den enkelte. Mange medlemmer har derfor svært ved at forstå fagbevægelsens prioriteringer, og fagbevægelsen har glemt at holde øje med arbejdspladsen og nærmiljøet.

Opbakningen bliver ikke større af, at fagbevægelsen er mere i medierne end på arbejdspladsen og mere på den internationale scene end i lokale fora. Forbundsformændene er blevet et fagpolitisk jetsæt, der taler bedre engelsk og fransk end almindeligt, folkeligt dansk. Det står i skærende kontrast til den stadig stigende interesse i lokalforhold og nærmiljø hos de danske medlemmer, der stadig gør en

dyd ud af at hedde Andersen, Hansen og Nielsen til efternavn.

Fagbevægelsens evne til at skabe bred opbakning i forhold til brandfarlige problemer og det velfungerende interne demokrati er positivt nok. Men set i sammenhæng med fagbevægelsens internationale TV-kanaler, konferencer, "multi media roll out"-kampagner, rock-show og internetdebatter nærmer vi os en monopolisering af den politiske debat, hvor der ikke længere er plads til græsrodde og lokale foreninger, som traditionelt har været en vigtig drivkraft i det danske demokrati.

Fagbevægelsen blander sig i alt og er overalt og fremhæver gang på gang arbejdets betydning for samfundet. Arbejdet er nok vigtigt, men vel ikke det eneste politiske spørgsmål vi skal diskutere og de eneste interesser, vi skal tage hensyn til.

Fagbevægelsen kalder sig visionær og fremsynet. Men tiden er præget af brud og uforudsigelighed – og den ægte visionære forholder sig vel til, hvordan verden er her og nu? Skal internationale og langsigtede strategier opprioriteres, når konkrete problemer står og trænger sig på? Og er det frugtbart at insistere på, at menneskers mangfoldige behov kan sammenfattes i få universelle svar? De spørgsmål skal fagbevægelsen svare på.

## Den personlige fagbevægelse

### Syn på fremtiden

Fremtiden byder på udfordringer til fagbevægelsen og det enkelte menneske, som må besvares helt konkret, men samtidig byder fremtiden også på helt nye muligheder for, at den enkelte gennem sit arbejde

” *Den enkeltes frie udvikling er betingelsen for alles frie udvikling*”

Karl Marx

kan skabe et liv, der bygger på arbejds glæde og selvværd. Arbejdet optager en stor del af vores liv, og vi tillægger det stor og stigende betydning. Det er her, vi skaber og udvikler: Både arbejdspladsen, samfundet og – ikke mindst – os selv i fællesskab med andre. Arbejdet har en helt anden og mere omfattende betydning end blot at være kilden til sikring af en materiel levestandard.

Fagbevægelsen har gennem tiderne med succes kæmpet for det enkelte medlem mod arbejdskøbernes udnyttelse og arbejdslivets tvang. Nu er det tid at ændre fokus. Det 20. århundrede tilhørte de stærke masser og deres organisationer.

” *Personligheder bliver ikke formet af smukke taler, men gennem arbejdede og egne præstationer*”

Albert Einstein

Fremtiden tilhører de stærke individer og deres netværk. Det er os alle, der bestemmer fremtiden. Menneske for menneske. I en fremtid, hvor forskellighed og mangfoldighed er nøgleord, bliver vores personlige valg og prioritering nøglen til fremtiden.

Det er tid til at sætte nye mål for arbejderbevægelsen. Først skabte arbejderbevægelsen frihed fra sult, tvang og udnyttelse. Nu skal den skabe frihed til selvudfoldelse, selvrealisering, socialt samvær og arbejds glæde. Det er det, der efterspørges og det, der er mangel på. Styr-

kelse af den menneskelige rolle i videnssamfundets produktion vil yderligere bevirke, at det netop er gennem arbejdet og i arbejdslivet, at mennesket har mulighed for at gøre en forskel, at skabe noget, være noget. Arbejdet betyder meget for folk – som udgangspunkt for anerkendelse og socialt samvær og for selvrealiseringen. Folk er stolte over det, de laver, deres fag, deres kunnen. Mange mener, at det netop er gennem deres arbejde, at de dagligt kan gøre en forskel, at arbejdet giver identitet, anerkendelse og respekt.

Det er i den enkeltes personlige engagement i arbejdet, at man finder forankringen og mandatet for fremtidens fagbevægelse – den personlige fagbevægelse.

### Etos

#### Fagbevægelsen sikrer din arbejds glæde

Den personlige fagbevægelse arbejder for det enkelte medlems mulighed for personlig udfoldelse og udvikling i arbejdslivet. Den personlige fagbevægelse tager udgangspunkt i medlemmernes naturlige engagement i arbejdet og er garanten for den enkeltes mulighed for social samvær, anerkendelse og selvrealisering. Her ligger den altafgørende kilde til forankring i fremtiden.

Fagbevægelsen arbejder for at give arbejdslivet en stærk placering i den enkeltes bestræbelser på selvudfoldelse. Der skal være mulighed for at udvikle sig fagligt, personligt og menneskeligt gennem arbejdet. Moderne mennesker indgår også i en lang række andre situationer og sammenhænge, hvor de har mulighed for at udtrykke og udfolde sig selv. Vi er familie-mennesker, sammen med venner, forbrugere, lønmodtagere, borgere, tv-



## EN SAG FRA FREMTIDEN

### Nu kan arbejdsglæde måles

Fagbevægelsen offentliggjorde i går deres længe ventede arbejdsglæde-indeks. I en omfattende undersøgelse er godt 5000 arbejdere blevet spurgt om, hvilke kvaliteter de lægger vægt på ved deres arbejde, og hvad der skulle til for at fremme deres arbejdsglæde. Resultatet af denne undersøgelse blev anvendt til at udforme årets benchmarks for arbejdsglæde.

Rundspørgen viste, at motivation, kollegialt samvær, selvudfoldelse, skaberlyst og udviklingsmuligheder på arbejdspladsen er de mest afgørende parametre for en høj arbejdsglæde.

– I fagbevægelsen ønsker vi at sætte en ny standard for bedømmelsen af arbejdspladser. Nuværende og potentielle medarbejdere skal have reel mulighed for at bedømme en virksomhed som arbejdsplads. Tidligere har det været sådan, at virksomheders renommé var det eneste bedømmelsesgrundlag for valg af arbejdsplads. Problemet er, at virksomheder kan have opbygget et renommé, som ikke reelt havde noget på sig. En virksomheds renommé og den faktiske arbejdsglæde ved at være ansat behøver ikke at hænge sammen, hvad resultatet af undersøgelsen også har vist, siger forbundsformanden.

Arbejdsglæde-indekset har fået en god modtagelse blandt medlemmerne. Flere ser det som udtryk for, at fagbevægelsen tager deres arbejdsliv alvorligt.

– Det er glimrende med et mål for arbejdsglæde. Jeg vil uden tvivl se nærmere på en virksomheds score, næste

gang jeg vælger arbejdsplads. Tidligere valgte man arbejdsplads i blinde, og ingen accepterede, at man sagde op, fordi man ikke var glad for sit arbejde. Faktisk fik man fem ugers karantæne for at fravælge en elendig arbejdsplads, fortæller et fagforeningsmedlem.

seere, beboere, fodgængere, trafikanter, medlemmer af foreninger osv. Det er vigtigt at have mulighed for at være et helt menneske. I den forbindelse er arbejdslivet en nøglefaktor. Vi bruger en stor del af vores tid på det, og dets indhold er derfor væsentligt. Samtidig skal den enkelte sikres en rimelig balance mellem arbejdet og andre livsområder.

I fremtiden kommer der til at stå en kamp om den enkeltes personlige prioritering og vægtning af de forskellige situationer, som vedkommende indgår i, om den enkeltes personlige valg og bevidsthed. Det bliver en skarp konkurrence mellem de – vidt forskellige – aktører, som er tilknyttet de forskellige situationer.

### Idégrundlag

**Samfundssyn:** Samfundet er rammen om de menneskelige aktiviteter. Det tilvejebringer mulighederne for det enkelte

### Karakteristik af den personlige fagbevægelse

Nøgleordene, som karakteriserer den personlige fagbevægelse, er selvudfoldelse og personlig udvikling for alle.

menneskes udfoldelse og realisering af potentialer. Samtidig er vi alle med til at skabe disse samfundsmæssige muligheder – det er os, der skaber samfundet, ikke omvendt. Den personlige fagbevægelse tror på, at der ikke nødvendigvis er konflikt mellem det enkelte menneskes offentlige og private liv. Det aktive og udviklende arbejdsliv kan kombineres med f.eks. et tilfredsstillende familieliv. Det bæredygtige og lykkelige liv er sat i centrum.

Menneskesyn: Mennesket er fuldt af muligheder. Vi er alle forskellige og har forskellige muligheder, talenter og

” Af alle glæder i livet er arbejdsglæden den varigste”

Henry Heerup ønsker. Det hele menneske rummer

ikke alene faglige og produktive færdigheder, men i høj grad også sociale, følelsesmæssige, kropslige og sanselige kapaciteter.

Værdier: Værdier er først og fremmest personlige og eksistentielle, og er bundet til en bestemt og ofte individuel forestilling om Det Gode Liv.

Den personlige fagbevægelse betragter ikke medlemmerne som varer eller arbejdskraft. Menneskelige relationer er langt mere end varerelationer, og mennesket må aldrig gøres til middel i stedet for mål.

Arbejdet skal ikke blot være lønsomt og ske under betryggende forhold, det skal også være udviklende, levende og meningsfuldt. Mennesker må ikke behandles som ting. Materielle forhold er

ikke det vigtigste ved arbejdet. Det vigtige er at kunne udfolde sig, udvikle sig og udtrykke sig som menneske.

Logik: Det moderne samfund giver alle betingelser for, at vi kan udvikle os som mennesker. Lad os bruge dem.

Adfærd: Den personlige fagbevægelse fokuserer på dialog, samtale og gensidig udveksling.

### Arena

Bevidstheden er den vigtigste arena for fagbevægelsens arbejde. Fagbevægelsen hjælper den enkelte til at blive bevidst om sine egne muligheder, både de potentialer, man indeholder og de muligheder, som stilles til rådighed i arbejdslivet, samfundslivet, faglige sammenhænge og andre steder for personlig udfoldelse og udvikling.

Hver enkelt er friere end nogensinde før, og har mulighed for at opnå flere udfordringer og større livskvalitet end nogensinde tidligere. Ønsket om tryghed og sikkerhed i ansættelsen afløses i vidt omfang af krav om udvikling og udfordring. Mulighederne bør udnyttes bedst muligt, og den personlige fagbevægelse leverer rammerne for udvikling.

### Midler

Den personlige fagbevægelse indgår i en tæt dialog med hvert enkelt medlem. Hvert menneske er enestående, og må derfor behandles som det hele menneske, det er. Den personlige fagbevægelse arbejder med relationer og tilknytning.

Den leverer først og fremmest netværk – fagligt og socialt. Desuden leverer den

### Ti gode grunde til at være medlem af den personlige fagbevægelse

- ❖ Du får større arbejdsglæde.
- ❖ Du får individuel rådgivning og opbakning.
- ❖ Du får redskaber til samarbejde og for-handlinger.
- ❖ Du får en træner til personlig udvikling.
- ❖ Du får større anerkendelse.
- ❖ Du får en personlig base.
- ❖ Du får belønning for dit engagement og indsats.
- ❖ Du får balance i dit arbejdsliv.
- ❖ Du får et fagligt netværk.
- ❖ Du får et rart arbejdsmiljø.

viden om muligheder og hjælper hver enkelt med at realisere disse muligheder. Den samler erfaringer og kombinerer viden til nye erkendelser, som hvert medlem kan bruge. Bløde kvalifikationer bliver vigtigere, og arbejde og fritid smelter sammen. Derfor leverer den personlige fagbevægelse redskaber til at arbejde på nye måder. Den støtter den enkelte i at finde sin egen rytme og leverer f.eks. kurser i arbejdsmoral, teamwork, feedback, motivation, den gode forhandling, kommunikation osv.

Den personlige fagbevægelse arbejder også med aktivering af medlemmets evner til at sige fra og tage konflikter med arbejdsgiveren. Engagementet i arbejdet skal komme indefra og være i balance med resten af livet.

### Fællesskab

Udgangspunktet i den enkelte betyder, at fællesskabet får en anden betydning.

Identitet er ikke en uafhængig størrelse. Den bliver til i samspil med andre. Den faglige identitet er et vigtigt element i dette, og det faglige netværk, hvor man udveksler faglige og personlige erfaringer, er af stor værdi.

” If you can dream it. Do it!”

Walt Disney

Det er nyttigt at dele erfaringer og blive inspireret af andre. For den enkelte kan der være stor personlig styrke at hente i at være en del af et stort fællesskab, der deler samme værdigrundlag. Det er vigtigt at blive bekræftet og anerkendt i sin identitet. Det er også grundlaget for engagementet på arbejdspladsen såvel som i det faglige netværk og i lokalsamfundet.

### Kerneopgaver

**Forhandling:** Det vigtige spørgsmål er at få åbnet muligheder for medlemmernes personlige valg. Arbejdspladserne skal være præget af fleksibilitet i forhold til den enkelte og de specielle vilkår og ønsker, man har om sit arbejdsliv. Det kan være en periode på nedsat tid af hensyn til børnene, eller det kan være orlov, som kan bruges på uddannelse efter eget valg og interesse. Det kan selvfølgelig aldrig blive med fuld lønkompen-sation – men mulighederne skal være reelt til stede for, at medlemmerne kan vælge deres eget mix af arbejdstid, fritid, andre aktiviteter og løn.

**Sikring:** Den væsentligste sikringsopgave bliver i fremtiden at sikre udgangspunktet i den enkelte. Det er det enkelte medlem, der er målet. Medlemmet kan aldrig blive et middel til noget andet. Det gælder for de faglige organisationer – men det gælder sandelig også i forhold til arbejds-

giverne. Virksomhedskultur og medarbejderloyalitet kan være godt, men ikke hvis det kommer i konflikt med medlemmets personlige grænser og udviklingsbehov. Den enkeltes mulighed for selvudfoldelse og selvudvikling skal sikres. Fagbevægelsen er en støtte for den enkelte.

Service: Service over for medlemmerne bliver den absolut vigtigste opgave for fagbevægelsen i fremtiden. Den generelle opgave er at gøre medlemmerne bevidste

” *To stenhuggere blev spurgt om, hvad de lavede. Den første svarede: Jeg er ved at hugge sten - blokke. Den anden svarede: Jeg er med til at bygge en katedral*”

#### Gammel historie

om deres egne muligheder, og om hvordan de kan udvikle sig selv i og gennem deres arbejdsliv. Det betyder, at der er mange tilbud om personlig rådgivning, ikke kun om arbejdslivet men også om mere ”bløde” ting, såsom hvordan man udvikler sine evner til at kommunikere, til at samarbejde, til at motivere sig selv og andre, til at tage ansvar, til kreativ tankegang. Det er også ting som at udvikle bevidstheden om, hvad man personligt gerne vil stå for i sit arbejdsliv.

” *Alle har en drøm om at blive stor / alle har en drift, en trang, en lyst / til at sætte spor (...) Glæden ved et job / er at skabe noget / er at gi' et udtryk for sig selv / er at blive forstået.*”

#### Bifrost

være igangsættende i det lokale og til tider også på det helt personlige niveau, hvor de ikke så meget skal have rollen som servicepersoner for medlemmerne

og deres egne muligheder, og om hvordan de kan udvikle sig selv i og gennem deres arbejdsliv. Det betyder, at der er mange tilbud om personlig rådgivning, ikke kun om arbejdslivet men

Fagbevægelsens tilhidsfolk skal have et stort menneskeligt engagement. De skal være medlemmernes samtalepartnere i højere grad end blot et bindeled mellem organisation og medlemmer. De skal

men også kunne tage initiativer. De skal være gode kammerater for medlemmerne.

Fagbevægelsen leverer kvalificeret sparring og coaching samt rådgivning om næsten alt, hvad der vedrører arbejdslivet fra individuelle medarbejdersamtaler til rådgivning om, hvordan man forbedrer arbejdspladsklimaet på den enkelte virksomhed. Desuden er der kurser om andre emner, der berører medlemmerne som hele mennesker. Det kan være børneliv, eller det kan være bevidstgørelse om den tredje alder. En meget væsentlig service, som fagbevægelsen yder, er at bringe mennesker sammen, så man kan tale med andre om det, der optager en. En netværksfunktion.

Politisk påvirkning: I og med at det hele menneske er i centrum, vil fagbevægelsen også interessere sig for de politisk bestemte betingelser for medlemmernes trivsel. Det vil sige, at ikke kun arbejdsmarkedspolitik, men også f.eks. familie- og børnepolitik, uddannelsespolitik, socialpolitik, sundhedspolitik, ældrepolitik og kulturpolitik er relevante emner for politisk lobbyvirksomhed. Det gælder generelt om at sikre personlige valgmuligheder og kvalitetsservice, der så vidt som muligt er tilpasset den enkeltes behov. De sociale tilbud er meget vigtige for individernes muligheder for at udvikle deres potentialer.

#### Reaktioner og konsekvenser

Når man tager et valg, vil det naturligvis have konsekvenser og forårsage både positive og kritiske reaktioner. Vi kan ikke vide med sikkerhed, hvordan omverdenen vil reagere. Ud fra fagbevægelsens interessenters generelle holdninger til fagbevægelsen og forestillinger om frem-

### Konsekvensen af den personlige fagbevægelse

#### *Sat på spidsen:*

- ❖ Styrke det enkelte medlems personlige udvikling frem for politisk påvirkning.
- ❖ Tro på at det enkelte menneske har magten frem for systemer og marked.
- ❖ Arbejdsglæde og livskvalitet frem for interessevaretagelse og økonomi.
- ❖ Fokus på muligheder frem for risici.
- ❖ Dialog med medlemmet frem for professionalisme.
- ❖ Fokus på selvedfoldelse frem for tryk.
- ❖ Personlige dagsordener frem for overordnede retningslinier.
- ❖ Menneskelige netværk frem for politiske fora.
- ❖ Samtale frem for overtalelse og konflikt.

tiden præsenterer vi nogle forventede reaktioner på de valg og fravalg, fagbevægelsen træffer i dette scenarie.

I den personlige fagbevægelse er mennesket bag medlemmet i centrum. Mennesket vil være udgangspunkt, omdrejningspunkt og endemål for fagbevægelsens arbejde. Medlemmerne ser gerne en mere personlig og fleksibel fagbevægelse, og de vil sandsynligvis se positivt på en sådan redefinering af fagbevægelsen. Personlig, direkte kontakt, vejledning og dialog vil passe dem godt. Når de oplever, at mennesker altid er vigtigere end regler, kan deres holdning til fagbevægelsen tænkes at ændre sig meget. Som et paradoks kan man forestille sig, at fagbevægelsens forsøg på at selvstændiggøre medlemmerne faktisk vil gøre dem mere afhængige af råd og vejledning fra fagbevægelsen.

Nogle medlemmer vil muligvis stille sig uforstående over for det nye. Nogle medlemmer vil måske opfatte fokuseringen på arbejdsglæde og faglig stolthed som uforståelig – f.eks. medlemmer, der ikke oplever, at deres arbejde har det store indhold. I den forbindelse bliver det vigtigt at få det menneskelige budskab ud: Arbejdsglæde og indflydelse på eget liv er en menneskeret! I det lange løb kan selv de mest skeptiske dog opleve fordelene ved at have en faglig rådgiver, som kan støtte dem i tilfælde af sygdom, overgang fra fuld tid til deltid og i at opretholde balancen i forhold til livet uden for arbejdspladsen.

Både centrale og lokale myndigheder vil sandsynligvis opfatte en kovending fra fagbevægelsen positivt, fordi den vil passe godt ind i tidens tanker om aktiv socialpolitik. Hvis fagbevægelsen bevæger sig fra traditionel 'solidaritet' til 'ansvarlighed', bliver støtte til medlemmerne ikke blot et spørgsmål om penge. Det vil betyde en ændret holdning til svage medlemmer, som ikke længere kan placeres i a-kassen. Det handler om aktivitet og livsglæde snarere end om penge. Man kan forestille sig, at tillidsrepræsentanten bliver en vigtig allieret for myndighederne, når der skal indføres særordninger på arbejdspladser. Lokalafdelingen kan blive inviteret til at arbejde mere sammen med socialforvaltningen omkring gråzone-tilfælde. Det kræver, at fagbevægelsen selv har meget klare opfattelser af, hvad man vil gå med til.

Politikerne skal stå tidligt op, hvis de ikke skal overhales af de nye ideer og dagsordener. Fagbevægelsen kan sætte helt nye spørgsmål på dagsordenen og nye standarder for medlemskab. Hvis fagbevæ-

gelsen forstår at forankre sig i det personlige medlemskab, vil der være tale om en forankring, der er stærkere end nogen andre politisk aktørs.

Virksomhedsledere har længe efterlyst en mere fleksibel holdning til arbejdstider, ferie- og afspadseringsordninger, samt sociale tiltag. De vil nok se positivt på den del af fagbevægelsens arbejde, der handler om fokus på meningsfyldt arbejde, medindflydelse, medbestemmelse og – navnlig – medansvar, der giver mere engagerede medarbejdere. Opkvalificeringen af medarbejderne giver konkurrencefordele. Netværksarbejde giver fleksibilitet. Men der er stadig interessekonflikter. Medarbejdere prioriterer ikke alene arbejdet højt, men også andre ting i livet. De mere eventyrlystne medlemmer søger måske andre græsgange. Måske lægger de mere tid uden for arbejdspladsen – hvilket de har frihed til. Måske vælger de andre former for efteruddannelse end den, som retter sig snævert mod virksomheden. Det kan betyde svingninger i produktiviteten. Samtidig vil medlemmerne nok blive kvalificerede og selvbevidste forhandlere. Det giver kamp til stregen ved de lokale forhandlinger. Kampen vil ofte stå om konkrete arbejdsformer og forslag til forbedring af arbejdspladsens trivsel og miljø. Medarbejderne vil blande sig mere i, hvordan arbejdet ledes og fordeles – og på nye områder. Medarbejderne vil spørge: Hvad er jeg en del af? Passer det til mit liv?

Arbejdsgiverorganisationerne vil nok i første omgang se positivt på udviklingsmulighederne i at engagere medarbejderne. Måske vil de være lidt forvirrede over deres modparts ændrede adfærd og de nye områder, der tages op i forhandling-

erne. Det kan tænkes, at arbejdsgiverorganisationerne vil indtage en mere professionel konsulentrolle i forhold til deres medlemmer.

Måske vil investorer se muligheder i Danmark som foregangsland. Danske arbejdspladser kan markedsføres som fremtidens arbejdspladser. Større arbejdsglæde og kompetence giver større produktivitet – og dermed flottere bundlinie. Bliver der ikke tale om en forbedret bundlinie, lurer kritiske røster om, at den megen omsorg avler sløvhed, og at folk har mere travlt med at udvikle sig selv end med at arbejde lige om hjørnet.

Interesseorganisationerne befinder sig på samme spillebane som fagbevægelsen. De leverer meningsfyldte fællesskaber. Det kan betyde en vis konkurrence mellem disse to parter om at levere det mest meningsfyldte fællesskab. Men på længere sigt vil man nok opdage, at engagement avler engagement, og alle vil vinde. Der kan opstå samarbejdsprojekter, som giver mulighed for fælles indsatser i forbindelse med enkeltsager.

## EN SAG FRA FREMTIDEN

## En kritisk avis-leder, den 1. maj 2010

*Når fagbevægelsen privatiserer*

Engang var fagbevægelsen forankret i virkeligheden. Den forholdt sig til faktiske problemer i verden, men nu har den helt mistet grebet om realiteterne i forsøget på at give hvert enkelt medlem fuld selvudfoldelse. Idéen var ellers god nok - dengang sidst i 1990'erne, hvor fagbevægelsen besluttede sig for at satse på arbejdsglæden.

Fagbevægelsen fornyede sig på grund af omfattende samfundsforandringer, og den valgte at satse på den enkeltes ret til selv at bestemme over sit eget liv. Mange mente, at medlemmerne skulle og kunne tage endnu mere vare på sig selv. Fagbevægelsen valgte derfor at respektere det enkelte individs særlige behov for selvrealisering. Den satte sin lid til det gode i mennesket. Medmenneskelighed, mellemmenneskelig forståelse og ansvar skulle erstatte pakkedønsninger, eksklusivt aftaler og solidaritet. Nærmiljøet og de små lokale fællesskaber skulle opprioriteres. Fagbevægelsen ville mobilisere det enkelte menneskes evner, potentialer og ressourcer, og den ville beskytte individet fra institutioner, magter og mekanismer, som båndlægger, udraderer eller på anden måde spænder ben for den enkeltes arbejdsglæde. Fagbevægelsen gjorde det ved at bevidstgøre den enkelte om sit eget værd. Og strategien virkede. Den enkeltes arbejdsglæde kom i centrum. Arbejdspladser blev indrettet, så der ikke opstod konflikter mellem arbejde, familie, fritid og selvrealisering, og den enkelte fik ret til sin egen lokale definition på "det gode liv".

Når man nu ser tilbage, kan man se, at det skete på bekostning af de langsigtede mål og fælles perspektiver. Hvis man vil lade hver enkelt bestemme selv, risikerer

fælles berøringsflader at gå fløjten. Fagbevægelsen står nu ved et punkt, hvor der ikke længere er noget, der samler, og den har mistet blikket for, hvad det egentlig handler om. I al snakken om hjemmearbejdspladser, frihed til selvudfoldelse, højskoleophold og bevidstgørelse om selv værd har man glemt, at arbejde stadig er en vare, som købes og sælges på arbejdsmarkedet. Bruttonationalproduktet er steget støt de seneste år takket være arbejdsglade og ansvarsfulde lønmodtagere. Alt imens er reallønnen stagneret. Hvor bliver pengene af? De falder i hvert fald ikke i lønmodtagernes lommer.

Graven er altså ikke vel forvaret, bare fordi man går smilende på arbejde og selvtilfreds hjem. Selv det mest elementære som løn kunne være bedre. I farten har fagbevægelsen mistet det kritiske øje, forandringskraften og blikket for, at alle ikke har de samme muligheder for at udfolde sig. Hvor blev samfundskritikken af? Det er selvfølgelig håbløst umoderne at sige, at det er samfundets skyld – men flere medlemmer er faktisk blevet tabt af vognen. Alle er frie til at bestemme selv, men der er stadig nogle, der er mere frie end andre. Det sociale engagement begrænser sig til et klap på skulderen, et opløftende smil og en henvisning til selvterapi. Den enkeltes problemer er overladt til vedkommende selv.

Den enkelte har måske nok udtømmelige potentialer og krav på at være sin egen socialrådgiver, læge og arbejdsgiver. Men når projektet fejler, så er der kun den enkelte selv at bebrejde. Har man noget andet valg end at gå smilende arbejde? Man har jo selv valgt arbejdet, retningen og livet – og man har derfor også ansvaret for resultatet. Fagbevægelsen har gjort samfundsmæssige problemer til private problemer.

# Baggrund

## Indledning

De tre scenarier for fremtidens fagbevægelse er blevet til på baggrund af to rapporter – nemlig rapporten om fremtidens megatrends og rapporten om fagbevægelsens interesser.

På de følgende sider vil konklusionerne fra disse to rapporter blive gennemgået hver for sig.

Gennemgangen begynder med afsnittet „Mangfoldighed og forankring“, der er en sammenfatning af begge rapporter, og det kan læses som et komprimeret billede af fremtidens samfund.



## Mangfoldighed og forankring

Fagbevægelsen har forandret sig i takt med samfundsudviklingen i de godt 100 år, fagbevægelsen har eksisteret.

Fagbevægelsen blev grundlagt, mens Danmark overvejende var et landbrugs-samfund, og den opnåede større opbakning og fik tilkæmpet sig mere magt, da industrisamfundet voksede frem. Fagbevægelsen blev en central aktør, da den danske velfærdsstat blev bygget op, og den opnåede en markant rolle under de stærkt forandrede livs- og arbejdsbetingelser, som var konsekvensen af velfærds- og servicesamfundet. Det øgede antal funktionærer og (kvindelige) offentligt ansatte førte ikke til, at fagbevægelsen gled i baggrunden men tværtimod, at fagbevægelsen fik nye medlemsgrupper og indsatsområder.

De gennemgribende forandringer fandt ikke sted uden spændinger, konflikter og sværds slag. Og de krævede nytænkning, omstillingsevne og tid. Det kan være nyttigt at holde sig for øje, når man skal se fremad og forholde sig til de forandringer, som ligger forude.

Fagbevægelsen kan trække på sine mange historiske erfaringer i mødet med fremtiden. Samtidig forandres fagbevægelsens grundvilkår i fremtiden. Fagbevægelsen kan derfor ikke standse op og stille sig tilfreds med status quo og sine historiske succeser.

Samfundet er ikke en konstant, men under konstant forandring. Fagbevægelsen er tvunget til at forny sig – som den altid har været.

### Et samfund til forskel

Fremtidens samfund vil være karakteriseret af mangfoldighed. En mangfoldighed af muligheder, valg og sandheder – for institutioner, organisationer og det enkelte menneske.

Når man i fremtiden ser tilbage på nutiden, vil man – i historiens afklarede skær – være forundret over den umiddelbare orden, som herskede og det overblik, man havde. Nationalstaten var en enhed med klare grænser. Samarbejdet inden for og mellem samfundets aktører foregik i relativt faste og stabile hierarkier. Værdien af produktionen kunne måles og vejes i kilo og styk. Det var klart, hvem der ejede produktionsmidlerne, og hvem der ejede arbejdskraften – hvem der var arbejdsgiver, og hvem der var lønmodtager. De enkelte individer kunne grupperes i klasser og masser med fælles opfattelse af, hvad der var rigtigt og forkert. Der var én retning – fremad. Målet var mere af det samme – hurtigere, højere, stærkere.

I fremtiden vil mangfoldigheden erstatte orden og overblik.

Det vil være vanskeligere at pege på, hvem der præcist har magten og ansvaret. Det vil være svært at pege på grænsen mellem det nationale og det internationale, mellem stat og marked, offentlig og privat – mellem rigtigt og forkert.

Samarbejdet inden for og mellem samfundets institutioner og organisationer vil være karakteriseret af netværk og fleksibilitet. Faste hierarkier og samarbejds-

” *Autoritet er evnen til at vinde de andres tilslutning*”

Bertrand de Jouvenel

partnere vil blive afløst af en mangfoldighed af skiftende samarbejdsformer og netværk mellem vidt forskellige aktører.

Det klare ejerskab af produktionsmidlerne vil blive udvisket i overgangen fra industriel produktion til service- og vidensproduktionen. Udviklingen går i retning af, at viden på samme tid vil være både produktionsmidlet, arbejdskraften og produktet. Produktionen vil være finansieret på en mangfoldighed af måder – bl.a. af lønmodtagerne.

Det bliver i højere og højere grad centralt at fremskaffe og anvende viden – både for samfundet, virksomheder og det enkelte individ. Produktionen bliver vidensbaseret, og lønmodtageren bliver virksomhedens vigtigste ressource. I landbrugssamfundet lå den menneskelige viden i traditionerne, og i industrisamfundet i teknologien. I fremtiden ligger den i medarbejderen.

For den enkelte betyder det livslang uddannelse, åbenhed over for nye idéer og evne til at sætte sig ind i nye problemstillinger og imødekomme nye krav. Medarbejdernes viden, kreativitet og engagement bliver stadig vigtigere sammenlignet med den fysiske kapital. Det medfører et helt andet forhold til arbejdskraften. Fysisk kapital kan ejes, akkumuleres og sælges – det kan "menneskelig kapital/human capital" ikke på samme måde. Den gamle modsætning mellem kapital og arbejde bliver derfor undergrævet. Sat på spidsen kan man sige, at i fremtiden er det arbejderne, der ejer produktionsmidlerne.

Fordi digitaliseringen øger og forbedrer kommunikationsmulighederne, bliver enorme mængder informationer tilgæn-

gelige for alle. Allerede i dag kan alle potentielt vide noget om hvad som helst, men ingen kan reelt vide alt. I fremtiden bliver det en større udfordring at sortere og frasortere informationer snarere end at få informationer. Det vil være den enkelte selv, som må sammensætte virkeligheden ud fra en mangfoldighed af informationer og sandheder.

Håndgribelige materielle værdier vil blive afløst af følelsesmæssige, oplevelsesbetonede og eksistentielle værdier, som den enkelte løbende må forholde sig til, reflektere over og revidere. Tidligere blev man født ind i en tradition, en slægt eller en samfundsklasse. Det var et fast defineret fællesskab, hvor individet havde sin plads, som så kunne udfyldes efter bedste evne resten af livet. I fremtiden bliver man konstant stillet over for spørgsmål om, hvad man vil, hvor man vil hen og i fællesskab med hvem? Svarene på de mange spørgsmål bliver der kun flere af, og svarene bliver lige så mangfoldige som de individer, der forsøger sig frem.

Fremtiden vil byde på kompleksitet og usikkerhed, men også på et variereret og dynamisk samfund, hvor der er plads til flere forskellige svar, større individuelt råderum og flere valgmuligheder.

Mangfoldigheden er et grundvilkår, som er i gang med at omforme hele vores samfund, vores arbejdsliv og liv. Det er et samfund, som er markant forskelligt fra tidligere samfund.

### Forankring under forandring

Når samfundet bevæger sig ind i en anden epoke, kan man sjældent gøre, som man plejer. Når vores omverden for-

andrer sig, må vi som mennesker også revidere vores selvforståelse. Vi forventer, at samfundets autoriteter og institutioner på samme måde reviderer deres idégrundlag og rolle i samfundet. Vi forventer, at samfundets autoriteter og institutioner kan svare på, hvorfor de er til, hvilken forskel de gør, hvad der er deres rolle i et forandret samfund og hvad vi ville gå glip af, hvis de ikke var her. Det gælder fagbevægelsen såvel som samfundets øvrige organisationer.

Når traditioner mister deres umiddelbare værdi, når vi får ny viden om samfundsmæssige sammenhænge. Når grundlaget for samfundets aktører og deres samspil forandres, og når samfundet skifter, er det nødvendigt at revidere forankringen mellem samfundets borgere og samfundets institutioner.

Det drejer sig om at forankre sig i en ny omverden – om forankring under forandring.

Traditionelle autoriteter vil opleve, at der bliver sat spørgsmålstegn ved deres position. De vil miste deres selvfølgelig forankring og opleve, at de nu skal retfærdiggøre og forklare deres adfærd.

Forælderen, lægen, læreren, eksperten, videnskabsmanden, direktøren, virksomheden, fagbevægelsen, arbejdsgiveren, bureaukratiet, nationalstaten, EU, WTO og NATO oplever alle, at deres nære omverden og den brede offentlighed ønsker svar på, hvad de står for, og hvorfor de gør, som de gør. Kort sagt: Svar på hvad deres grundlag er.

For den enkelte aktør handler det om at opbygge og formidle et idégrundlag, som

både indadtil og udadtil skaber tillid og autoritet i en tid, hvor store samfundsförändringar har föräldrat de gamla begrundelser.

Legitimitet og forankring bliver efterspurgt i fremtiden, og tildeles de aktører, der – gennem formidling af et tidsvarende idégrundlag – har skabt en forankring, som man accepterer og identificerer sig med.

Mange af samfundets aktører, herunder politiske aktører, organisationer og virksomheder bygger på en selvforståelse og et værdigrundlag, som stammer fra det spæde industrisamfunds interessekonflikter. "Det har vi altid gjort"-forklaringer holder ikke, når verden forandres og præges af mangfoldige muligheder.

# Megatrends og konsekvenser for fremtidens fagbevægelse

Den første rapport af tre, som tilsammen udgør projekt "Fremtidens Fagbevægelse", er megatrends-rapporten. Megatrends-rapporten tegner et billede af fagbeværelsens omverden i fremtiden. Megatrends er samfundsmæssige drivkræfter, der hver især og til sammen er kilde til afgørende forandringer med vidtrækkende konsekvenser. Disse megatrends er i gang med at omforme samfund, arbejdsliv og mennesker. Nogle af dem har været undervejs længe, andre er af nyere dato.

## Formål

Formålet er at tegne et sammenhængende billede af den omverden, som fagbevægelsen vil møde i fremtiden. Det gøres gennem en beskrivelse af de megatrends, som efter Instituttet for Fremtidforskning skøn har størst indflydelse på fagbevægelsen i fremtiden.

## Metode

Megatrend-analysen har tre faser:

Fase 1, kategorisering af omverdenen:  
Verden opdeles i en række områder:

- ❖ Politik.
- ❖ Økonomi.
- ❖ Teknologi og videnskab.
- ❖ IT og kommunikation.
- ❖ Sociale forhold.
- ❖ Kulturelle og værdimæssige forhold.
- ❖ Miljømæssige forhold.

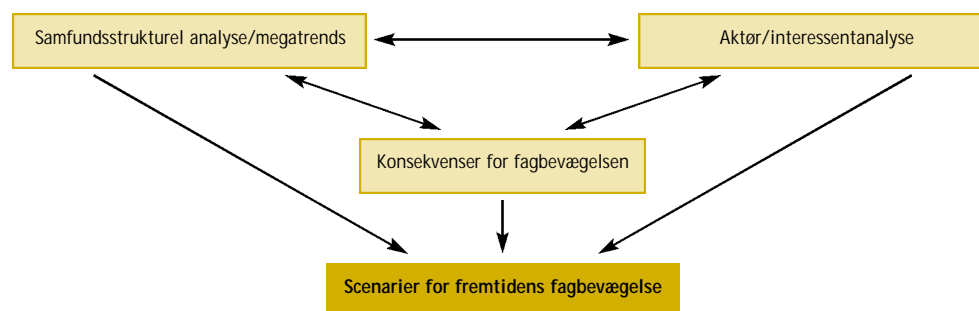
Fase 2: Tendenser inden for hvert område

Inden for hvert område er der opstillet en liste over de afgørende tendenser. Tendenserne er udpeget af IFF på det pågældende område på baggrund af IFF's løbende arbejde og ideer og inspiration fra beslægtet forskning, litteratur og materiale inden for området. Samlet set er der tale om en arbejdsproces, der bygger på lige dele samfundsvidenskabelig forskning, almindelig sund fornuft og intuition. Det er en cocktail, som efter mange års erfaringer med fremtidforskning har vist sig frugtbar, når man ønsker at skyde sig ind på det nye og det kommende.

Fase 3: Udpegning af fremtidens megatrends

I den tredje og afsluttende fase læser man så at sige på tværs af områderne og søger tendenser som går igen på alle områder og påvirker alle områder. Metoden veksler mellem at læse materialet for at identifi-

Figur 1 Projekt fremtidens fagbevægelse



cere tendenser og for at samle tendenser i en række megatrends, der er samfundsmæssige drivkræfter, som forandrer samfundet fra, hvad vi kender i dag.

### De syv megatrends

Analyseprocessen har ført til syv megatrends, som IFF mener har relevans for fremtidens fagbevægelse:

- ❖ Immateriel velstand.
- ❖ Global ensartethed og lokal forskellighed.
- ❖ Individualisering – frihedens tvang.
- ❖ Digital rationalisering og digitalt kaos.
- ❖ Videnkapital og kompetence.
- ❖ Etos – fremtidens autoritet.
- ❖ Netværk – den nye mobilitet.

#### Megatrend 1 Immateriel velstand

Velstandsudviklingen, den økonomiske fremgang, er en gammel historie. Så gammel, at det er sandsynligt, at den også vil fortsætte i fremtiden. Man kan sige, at vort fremtidsbillede her bygger på, at der ikke kommer ragnarok-agtige sammenbrud i det økonomiske system, krige, sult, sygdom og katastrofer. Det er ikke udelukket, at den slags kan ske, men det er ikke det mest sandsynlige.

Det væsentlige ved den stadige velstandsudvikling er ikke velstanden i sig selv. Det er det forhold, at forbrugs- og produktionsmønstret ændrer sig i takt med den. I fremtiden bliver velstandsvæksten først og fremmest et spørgsmål om vækst i immaterielle goder. Når der er „nok“ materielle goder, er det de immaterielle, der kommer i fokus. Det er ikke flere ting, varer, fødevarer, mere boligareal,

flere biler og flere væg-til-væg tæpper, der vil blive mest efterspurgt i fremtiden. Det er ikke kvantiteten, men kvaliteten af sådanne fysiske varer, der kommer i fokus. De oplevelser, de giver. Af tryghed, sikkerhed, spænding, fart, fornøjelse. Og de historier, de fortæller os om, hvem vi selv er, og hvor vi hører til.

Immaterialiseringen handler dog ikke alene om, at fysiske produkter bliver efterspurgt på grund af deres oplevelsesværdi, men også om at man i stadig større grad efterspørger goder, som ikke er fysiske og materielle. At være sammen med sine børn er et immaterielt gode. At rejse er et immaterielt gode – når den er slut, har man den ikke som andet end mindet om en stor oplevelse. Frisk luft, sundhed, skønhed og underholdning er andre store immaterielle velstandsvækstområder. Natur og kultur er atter andre.

#### Megatrend 2 Global ensartethed og lokal forskellighed

Verdensøkonomien er siden anden verdenskrig blevet mere integreret, og siden jerntæppets fald har udviklingen fået ekstra fart. Det er det, man ofte kalder „økonomisk globalisering“. Den økonomiske globalisering betyder bl.a., at danske arbejdspladser kommer i konkurrence med lavtlønsarbejdspladser i f.eks. Asien, Østeuropa eller Afrika og med højproduktive arbejdspladser i f.eks. Japan og USA. Den økonomiske globalisering betyder også, at danske virksomheder får adgang til nye markeder og er i konkurrence med virksomheder i andre lande. Udviklingen skærper kravene til ekspertise og produktivitet – og det vil i vidt omfang sige til en veluddannet arbejds-

styrke. Udviklingen tenderer mod at give bedre vilkår for de virksomheder, brancher og lønmodtagere, der er konkurrencedygtige, mens den er hård mod de, der ikke er det. Globaliseringen indebærer ikke alene et større kundegrundlag og øget konkurrence, men i princippet også et større rekrutteringsgrundlag og en mere broget og mobil medarbejderstab.

Samtidig betyder den stigende globale forbundethed, at vi påvirkes stadig mere af udviklinger på den anden side af kloden. Kulturelt bliver livsbetingelserne mere ensartede verden rundt, når vi f.eks. har adgang til det samme vare-, medie- og informationsudbud. Samtidig betyder den øgede kontakt med andre, at man bliver mere bevidst om sin egen identitet, sin egen kulturelle og nationale forskellighed. Politisk rejser denne udvikling store spørgsmål: Hvordan skal man regulere udviklinger på tværs af nationalstaternes grænser, når de midler, vi har til det, næsten alle er forankret inden for de forskellige stater? Der kommer et stigende pres for at sikre internationale og globale strukturer, der kan varetage disse opgaver.

Dilemmaet er, at nationalstaterne og de organisationer, der er bundet til dem, har vanskeligt ved at få forståelse fra deres bagland – vælgere, borgere, lønmodtagere – for at det er nødvendigt at bruge ressourcer på det internationale niveau, og til tider afgive beføjelser og indgå kompromiser. Ikke mindst i en situation, hvor bevidstheden om den nationale identitet er stigende. Der er meget konfliktstof i denne udvikling, hvor globaliseringen både gør livsvilkår mere ensartet verdens rundt og samtidig fremkalder en øget bevidsthed om kulturelle, nationale og etniske forskelle.

### Megatrend 3

#### Individualisering – frihedens tvang

Individualisering betyder, at det enkelte individ i stigende grad former og vælger sin livsstil. Normer og adfærd er blevet et spørgsmål om det frie individuelle valg, og man er ikke bundet af forpligtende sociale fællesskaber. Men man er på den anden side også nødt til at vælge – man er så at sige blevet ansvarlig for sin egen identitet, hvor den tidligere i højere grad var noget, der bare var der, som følge af, at man var med i en given gruppesammenhæng. Familie, køn, samfundsklasse, lokalområde, nation, religion mv.

Det betyder noget for individerne. De bliver frisat fra traditioner, mere selvbevidste og mindre autoritetstro. Man vælger selv, og skal man udføre en ordre, vil man selv kunne se meningen med den. Man er blevet vant til at have valgmuligheder og man vil derfor ikke tvinges til noget. Begrænsninger er ikke længere selvfølgelig, men skal begrundes.

Sat på spidsen er intet længere nødvendigt, men altid resultat af et valg. Alt kan vælges: Fremtid, arbejde, uddannelse, tro, parforhold, børn, nation og sågar køn. Kombinationen af alle disse valg former den enkeltes identitet, og er kombinationen en succes, så er det den enkeltes fortjeneste. Til gengæld er det vanskeligt at bebrejde andre eller samfundet for en fejl-agtig kombination. Friheden til at vælge følges derfor hånd i hånd med en til tider tungtvejende ansvarsbyrde og selvbeprejdelse – og det eneste man ikke kan vælge, er om man vil vælge. Det er frihedens tvang.

#### Megatrend 4 Digital rationalisering og digitalt kaos

Teknologien har gennem alle tider overflødiggjort en række manuelle jobfunktioner, men samtidig har den altid skabt nye job og nye produkter. Den eksisterende teknologi vil utvivlsomt blive forfinet, hurtigere og mere designet i fremtiden. Til forskel fra industrisamfundets teknologi og tilsvarende tayloristiske produktionsproces er det særligt digitaliseringen, som kalder på nye organisationsprincipper, jobfunktioner og kvalifikationer, og som skaber nye produkter og tjenesteydelser.

Digitaliseringen er grundlaget for en helt ny samfundsmæssig infrastruktur, som vil være under opbygning meget langt ud i fremtiden, og som vil ændre betingelserne på mange stort set alle samfundsmæssige områder. Ligesom forbrændingsmotoren muliggjorde bilen, som krævede veje, trafikregulering og førte til ændrede bosætningsmønstre og geografiske betingelser, således vil mikroprocessoren ligge bag udviklingen af et nyt teknologisk system med mindst lige så vidtrækkende konsekvenser.

Digitaliseringen åbner fantastiske muligheder for at få adgang til præcis den information, man har brug for, præcis når man skal bruge den. Og for interaktiv kommunikation og gensidig inspiration, samarbejde og koordinering med andre. Den vil ændre grundlaget for sociale kontakter og i det hele taget skabe helt nye kontaktflader og kommunikationsmuligheder. Heri ligger en rationaliseringsgevinst. Samtidig åbner digitaliseringen for uanede muligheder for at manipulere med den information,

som der bliver mere og mere af, og det bliver i stigende grad afgørende at kunne sortere intelligent i den kaotiske mængde af information.

Udover den større og mere belejlig adgang til information, så indebærer digitaliseringen også en forstærket bevidsthed om, at det er umuligt at få udtømmende information. Derfor vil der altid være flere svar på et spørgsmål. På den måde er digitaliseringen medvirkende til at underminere eksperters udsagn og sætter i øvrigt alvorligt spørgsmålstegn ved medieverdens virkelighed og videnskabens sandheder.

Ekspertter er ofte uenige, og medierne stoler vi kun lejlighedsvist på og alligevel har deres programmer og udtalelser en afgørende indflydelse på vores hverdag. På den måde er der tale om en paradoksal situation, hvor man i stadig stigende grad er skeptisk over for den information og viden, man bliver præsenteret for, samtidig med at man møder større krav om videnkapital. På en og samme gang er man altså blevet mindre autoritetstro og mere afhængige af viden og andres ekspertise.

I princippet giver digitaliseringen både arbejdsgivere og arbejdstagere, butikker og kunder, kommuner og skatteydere mulighed for at søge oplysninger om hinanden, og der vil opstå et stigende behov for at beskytte information og begrænse brugen af registerbaser. Digitaliseringen kan både styrke en generel decentralisering, hvor alle har adgang til information på lige fod, og en centralisering, hvor aktører kan tiltage sig magt gennem at opbygge store databaser med personlige oplysninger.

Automatisk og i stigende grad intelligent styring og koordinering af alle tænkelige processer, herunder arbejdsprocesser kan rationalisere mange jobfunktioner. Informationsbehandling, lagring og distribution foregår allerede i overvældende grad digitalt og overflødiggør megen beregning, arkivering, posthåndtering osv. Menneskelig tale kan allerede digitaliseres, og man bruger det til f.eks. at erstatte menneskelig telefonbetjening. Automatisk oversættelse mellem forskellige sprog er ligeledes langt fremskreden. På den måde er vi på vej til at skabe en teknologi, der kan erstatte mennesket i mange rationelle servicefunktioner, ligesom mekanisering allerede har erstattet meget rationelt manuelt arbejde. Det betyder, at tidligere værdsatte kvalifikation bliver overflødiggjort og nye efterspurgt.

#### Megatrend 5 Videnkapital & kompetence

Digitaliseringen bevirker – tilsyneladende paradoksalt – at det menneskelige element bliver vigtigere i produktionsprocessen. For det første er der alle de personlige serviceydelser som omsorg, pleje, spænding, tillid, skønhed etc., hvor maskiner ikke kan erstatte mennesker. For det andet bliver mennesket også vigtigere, idet man i højere grad konkurrerer om den menneskelige videnkapital.

Det skyldes groft sagt, at enhver i princippet kan købe et automatiseret produktionsanlæg, der i yderste konsekvens kan programmeres til at producere hvad som helst. Den fysiske kapital, inklusive den mest moderne teknologi, er frit til rådighed på verdensmarkedet, hvis man kan betale prisen. Så det,

man konkurrerer på, bliver ideer til hvad man skal bruge den til: Hvad man skal producere, hvorfor og til hvem. Menneskelig viden, dels om hvilken teknologi, der er til rådighed og hvordan den skal anvendes, dels, og måske endnu vigtigere, kommunikationsevner, intuition, kreativitet og idérigdom om, hvad den skal anvendes til, bliver en stadig vigtigere produktionsfaktor. Viden er faktisk så vigtig, at revisionsfirmaer allerede er begyndt at måle virksomheders „videnkapital“.

Når virksomhedernes vigtigste kapital på denne måde ligger i medarbejdernes hoveder, opstår der et helt andet forhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Til forskel fra tidligere er det ikke et spørgsmål om kapitalejere over for besiddelsesløse arbejdere. Virksomhederne er i stigende grad afhængige af videnkapitalen hos medarbejderne, og de er afhængige af, at medarbejderne engagerer sig i at bruge og udvikle deres videnkapital. Derfor bliver det også vigtigere at skabe miljøer, der motiverer, fremmer engagement og udviklingsaktiviteter. Og det bliver vigtigere, at medarbejderne efter- og videreuddanner sig. Denne udvikling vil rejse spørgsmål om retten til viden og kompetencer. Allerede i dag er konkurrence- og kundeklausuler i IT-branchen en måde at båndlægge arbejdstagernes viden og kompetencer.

Et andet vigtigt spørgsmål, som denne udvikling rejser, er risikoen for polarisering på arbejdsmarkedet. En polarisering mellem vidensstærke og videnssvage. Heller ikke i fremtiden er det sandsynligt, at alle mennesker vil kunne magte en videnstung kompetencegivende uddannelse.



## Megatrend 6 Etos – fremtidens autoritet

Individualiseringen medfører sammen med globaliseringen og den immaterielle velstand nye vilkår på næsten alle samfundsmæssige områder fra demokratiet, til markedet, til virksomhedernes forhold til medarbejderne og til medlemsbaserede organisationers forhold til deres medlemmer.

Virksomheder, politiske partier og organisationer oplever, at deres roller ikke er givne, men hele tiden møder krav om, at de kan svare på, hvad de står for, og hvorfor de handler, som de gør. Det kan sammenfattes i begrebet etos. En stærk etos giver en stærk aktør – men den kan kun bygges op og vinde troværdighed i løbende dialog med andre og gennem konsistent adfærd.

Det er på baggrund af moralske holdninger, grundindstilling, særpræg og karakter, at aktører i fremtiden opnår tillid og legitimitet. Det er grundlaget for deres autoritet og for, hvordan de kan samarbejde. Forhold som traditioner og hierarkiske strukturer, titler og formelle positioner bliver af faldende betydning. I fremtiden er legitimitet og autoritet ikke noget, man selvfølgelig har på baggrund af juridiske forhold og traditioner. Det er noget, man tildeles eller fratages i samspil og modspil med andre aktører. I dag betragtes lovgivningen ofte som den laveste fællesnævner, og græzonen mellem hvad der er ret og rimeligt, bliver stadig større. Fremtidens autoritet vil hvile på, at virksomheder og andre organisationer kan retfærdiggøre deres idégrundlag og argumentere for deres samfundsmæssige bidrag.

Bevidstheden om etos er også væsentlig, fordi informations- og kommunikations-

mængden er stærkt stigende. Der er brug for støttepunkter i denne signalforvirring, og det er ikke tilstrækkeligt med en god PR-afdeling. Virksomheder og organisationer må have en dybere forankring i en bevidsthed om, hvem de er og hvad de er der for. Om deres identitet, mål og handlemåder. Og den er løbende til vurdering af omverdenen.

I en tid hvor der altid er flere svar på et spørgsmål, når man ikke med sikkerhed kan overskue al information, og når stort set alt kan diskuteres, så bliver det særligt påtrængende at have faste holdepunkter. Derfor øges behovet og efterspørgslen efter et grundlæggende værdisæt, en etos – et svar på hvad man står for, og hvorfor man handler som man gør, for på den måde at kunne legitimere sine handlinger over for sig selv og andre.

## Megatrend 7 Netværk

Digitaliseringen, globaliseringen, individualiseringen og udviklingen mod et mere vidensintensivt samfund og en ny form for autoritet medvirker alle til at frembringe nye organisationsstrukturer.

Dels fordi hierarkiske og funktionsopdelte strukturer er mindre hensigtsmæssige, dels fordi det bliver vanskeligere at trække knivskarpe grænser mellem f.eks. virksomheden og dens omverden, mellem offentligt og privat mv. Derfor bliver det i stigende grad netværksstrukturer, der kommer til at dominere.

Alle dele af organisationen er tilgængelige for kommunikation, både med hinanden, med andre organisationer og med kunder, borgere eller medlemmer. De kan fleksi-

belt indgå i skiftende konstellationer om skiftende projekter, og samarbejdspartnere kan være konkurrenter i morgen.

Hierarkiske strukturer bliver lettere at omgås, når alle har adgang til alle. Det giver bl.a. mulighed for at koordinere holdninger og initiativer uden om en given ledelse. Det betyder, at netværksthendelsen ikke bare giver bedre muligheder for dialog og kommunikation. Det forstærker også behovet for det. Samtidigt betyder det, at alle potentielt kan øve indflydelse på alle i en lang række uformelle fora. Magtfordelingen i og mellem organisationer bliver på den måde mere diffus og ansvarsplacering mere vanskelig.

Også til hverdag får netværk stadig større betydning i menneskers liv. Det sociale netværks betydning er allerede velkendt. Forandringen gælder ikke kun i forhold til den betydning, man tillægger netværk, men også med hensyn til den måde man organiserer sig på i det små. Til eksempel har kernefamilien undergået en forandring fra at være hierarkisk struktureret til at være organiseret som et netværk med en flad struktur. Ikke kun kvinderne har gennem de sidste hundrede år fået mere at skulle have sagt i hjemmet, men også børnenes stemme bliver hørt i højere og højere grad.

# Interessentundersøgelsen

## Vær noget – gør noget

Interessentundersøgelsen er anden rapport af de tre, som samlet udgør projekt "Fremtidens Fagbevægelse". Det er en undersøgelse af interessenterne omkring fagbevægelsen og deres krav og forventninger til fremtidens fagbevægelse.

### Formål

Interessentundersøgelsens formål er at afdække kravene til fremtidens fagbevægelse fra de afgørende interessenter i fagbevægelsens omverden.

Undersøgelsen belyser følgende spørgsmål: (1) Hvilke krav stiller fagbevægelsens interessenter til fremtidens fagbevægelse? (2) Hvilke holdninger har interessenterne til fagbevægelsens traditionelle kerneopgaver? og (3) Hvilke interessenter mener interessenterne, at fagbevægelsen skal fokusere på i fremtiden?

### Metode

Undersøgelsen er en kvalitativ interviewundersøgelse blandt fagbevægelsens afgørende interessenter. Der blev foretaget i alt 67 interview med interessenter

inden for og uden for fagbevægelsen, og fire gruppeinterview med medlemmer af forskellige LO-forbund.

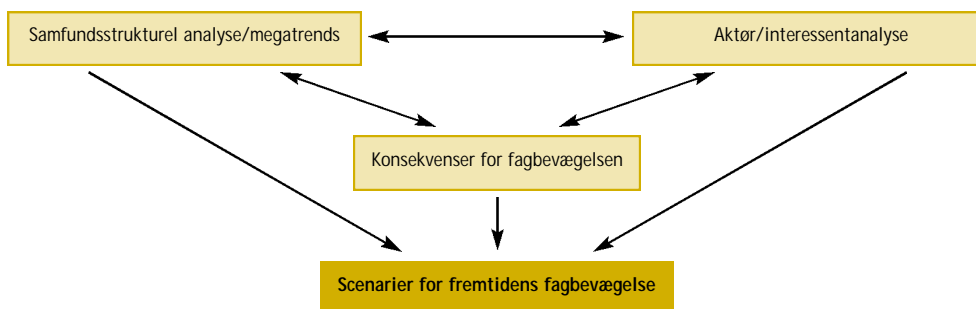
### Hvem er interessenter?

Udtrykket interessenter er en betegnelse for de aktører i og uden for fagbevægelsen, som fagbevægelsen har kontakt med i sit arbejde og virke. De interviewede er blevet grupperet i følgende interessentgrupper:

- ❖ Medlemmer.
- ❖ Forbund inden for og uden for LO.
- ❖ Arbejdsgiverorganisationer.
- ❖ Virksomhedsledere.
- ❖ Lokale og regionale aktører.
- ❖ Folketingspolitikere (arbejdsmarkedspolitiske ordførere og partiledere).
- ❖ Myndigheder (centraladministration).
- ❖ Investorer og investeringsrådgivere.
- ❖ Interesseorganisationer, NGO'er.
- ❖ Medier.
- ❖ Ekspertter.

Inden for hver af disse interessentgrupper blev der udpeget en række konkrete interessenter. De blev udpeget dels ud

Figur 1 Projekt fremtidens fagbevægelse



fra en mediesøgninger i avisdatabaser, dels ud fra LO's erfaringer og ønsker samt ud fra de interviewede interessenters erfaringer og ønsker.

Medlemmerne indgår som en ud af mange interessentgrupper. Denne undersøgelse er altså ikke en medlemsundersøgelse, og medlemmernes holdninger har hverken mere eller mindre vægt end andre interessentgruppers. På den måde er undersøgelsen anderledes end tidligere undersøgelser, som udelukkende fokuserer på medlemmernes krav og holdninger.

### National og lokal

Interessenterne er overvejende fundet på et nationalt niveau, selv om der også indgår lokale og regionale interessenter. Fortrinsvis er det de landsdækkende medier og ikke lokalaviser, der indgår, det er nationale og ikke lokale politikere, og det er hyppigere nationale myndigheder end regionale osv.

Bredden af de interessenter, som er interviewede, betyder dog, at de kernekrav, som undersøgelsen afdækker, er relevante på såvel nationalt, regionalt og lokalt niveau.

### Hvad er fagbevægelsen?

I denne undersøgelse er mange forskellige interessenter blevet interviewet, og der er givet mange forskellige svar på, hvad fagbevægelsen er og skal være: Fra den lokale tillidsmand til global solidaritet fra forhandler til teaterarrangør. Svaret på, hvad fagbevægelsen er, afhænger kort sagt af, hvem man spørger. Inden for organisationen kan man have et klart billede af niveauer, organisationer og

strukturer. Men det er sjældent, at interessenterne uden for fagbevægelsen har et tilsvarende klart billede.

Vi har så vidt muligt forsøgt at få interessenterne til at præcisere, hvad de forstår ved fagbevægelsen og taget højde for det i analysen af resultaterne.

### Undersøgelsens forløb

Gennem mediesøgninger, fagbevægelsens bud og interessenternes udpegninger fandt vi frem til 67 interessenter fordelt på de ovenstående interessentgrupper. Desuden gennemførte vi fire fokusgruppe-interview med medlemmer af fagbevægelsen. Se listen bagest.

Interviewene forløb over en tre måneders periode i efteråret 1998 og havde i gennemsnit en times varighed. Gruppe-interviewene med medlemmerne varede ca. tre timer hver.

### Analysen

I analysen er interviewene blevet gennemgået med henblik på at undersøge:

- ❖ Interessenternes specifikke krav til fremtidens fagbevægelse fordelt på interessentgrupper.
- ❖ Interessenternes samlede kernekrav til fremtidens fagbevægelse.
- ❖ Interessenternes holdning til fagbevægelsens traditionelle kerneopgaver i fremtidens fagbevægelse.
- ❖ Hvilke interessenter der peges på af forskellige interessenter og hvorfor.

Kernekravene er blevet fundet gennem en analyseproces, hvor alle interview er blevet gennemgået for krav: Alle steder, hvor

interessenterne er kommet med kritik, krav, ønsker eller ideer til fagbevægelsen er blevet markeret. De forskellige krav er blevet gennemgået og kategoriseret ud fra spørgsmålet efter krav, som går på tværs af de forskellige interessentgrupper.

Ikke alle stiller krav på samme måde, men sammenlagt kommer der et billede ud af de mange udtalelser, som peger på en række overordnede kernekrav.

Analysen af kernekrav sammenfatter hundredvis af specifikke krav til fem kernekrav, der kan lægges ned over enhver konkret situation. Derfor bliver konklusionerne på en gang overordnede og åbne.

Tilsammen tegner disse interview et samlet billede af interessenternes krav til fremtidens fagbevægelse.

Det er dog ikke nødvendigvis det samme som fagbevægelsens fremtid. Undersøgelsen er først og fremmest et værktøj til fagbevægelsens eget fortsatte arbejde med strategi og planlægning. Desuden danner undersøgelsen, sammen med Megatrend-rapporten, udgangspunkt for de scenarier, som er blevet udført i projektets tredje del: Tre Scenarier for Fremtiden Fagbevægelse.

### Interessenternes krav og forventninger til fagbevægelsen

Hvad er interessenternes syn på fagbevægelsens traditionelle kerneopgaver? Hvem peger interessenterne på som vigtige interessenter for fagbevægelsen i fremtiden?

Undersøgelsens helt overordnede konklusion er, at der er brug for fagbevægelsen

i fremtiden, men stor usikkerhed omkring hvad den egentlig skal lave.

Fagbevægelsens interessenter har svært ved at forestille sig en fremtid uden fagbevægelsen, men samtidig ser interessenterne fagbevægelsen mere som et værn mod fortiden end som en guide til fremtiden.

Interessenterne fremhæver ofte fagbevægelsens historiske landvindinger, dens afgørende rolle i opbygningen af velfærdsstaten, og den danske model. Samtidig er der udbredt enighed om, at verden omkring fagbevægelsen er i forandring. Fagbevægelsen står over for meget store udfordringer i fremtiden, som kræver en styrket forankring, organisering, kommunikation og frem for alt en redefinering af fagbevægelsens værdigrundlag.

Mange interessenter ser fagbevægelsens store tilslutning og folkelige forankring som en basis for at skabe en fremtidsrettet organisation med indflydelse. Men samtidig påpeger interessenterne, at det kræver, at fagbevægelsen formulerer en samlet idé for dens fremtidige virke. Fagbevægelsen skal med andre ord formulere et idégrundlag og samtidig fasflægge en retning for fagbevægelsens arbejde.

Opsummeret i en sætning lyder kravet fra interessenterne til fremtidens fagbevægelse: "Vær noget – gør noget".

### Kernekrav til fagbevægelsen

Der mangler ikke konkrete krav, ønsker og forslag fra interessenterne til, hvordan fagbevægelsen kan rette op på arbejdsgangen i det daglige. Kravene

stritter i mange retninger og er til tider indbyrdes modstridende. Forskellige interessentgrupper stiller forskellige krav og lægger vægt på forskellige elementer af fagbevægelsens arbejde. De forskellige synspunkter er afhængige af interessenternes stilling inden for eller uden for fagbevægelsen. Nogle krav er overordnede 'top-down' og forholder sig til struktur og politik-områder. Andre er meget konkrete og forholder sig til emner som åbningstider, afstanden mellem bund og top, tillidsrepræsentantens rolle osv.

Alle de interviewede er blevet bedt om at fortælle, hvilke krav de stiller til fagbevægelsen i fremtiden. Forskellige interessenter stiller krav på forskellig måde og stiller krav om forskellige ting. Det kalder vi specifikke interessentkrav. Disse krav blev opstillet i et kravkatalog efter interessentgruppe.

Der er imidlertid en del fællestræk, som kan udledes af de mange krav, som interessenterne har stillet. De kaldes kernekrav og er krav, som går igen i alle interessentgrupperne.

Kernekravene er med til at udstikke mulighederne for overordnede, strategiske valg for fagbevægelsen fremover: Hvor skal vi hen? Hvad skal være indsatsområder i fremtiden? Hvor er der brug for nytænkning? Hvad skal vi satse på?

IFF har fundet følgende fem kernekrav:

- ❖ Den menneskelige fagbevægelse
- ❖ Den smidige fagbevægelse
- ❖ Den åbne fagbevægelse
- ❖ Den visionære fagbevægelse
- ❖ Den skabende fagbevægelse

#### Kernekrav 1 Den menneskelige fagbevægelse

Fra samtlige interessenter stilles krav om, at fagbevægelsen sætter medlemmet og mennesket bag medlemmet i centrum. Det er et krav om at udnytte og udbygge fagbevægelsens forankring blandt medlemmerne og i befolkningen.

#### Kernekrav 2 Den smidige fagbevægelse

Dette krav retter sig mod organisationen. I alle interessentgrupper stilles der forskellige krav til, at fremtidens fagbevægelse udviser en smidighed, som kan matche forandringerne i fagbevægelsens omverden. Ansvars- og kompetencefordelingen skal afklares på alle niveauer.

#### Kernekrav 3 Den åbne fagbevægelse

Kravet retter sig mod fagbevægelsens kommunikation, udfarenhed og synlighed. Der stilles krav om, at fremtidens fagbevægelse engagerer sig i virkeligheden. Fremtidens fagbevægelse skal være opsøgende, demokratisk, forståelig og udadvendt.

#### Kernekrav 4 Den visionære fagbevægelse

Kravet handler om idégrundlaget for fremtidens fagbevægelse. Interessenterne stiller krav om nyorientering af fagbevægelsen og efterspørger en fælles, overordnet vision og retning for fremtidens fagbevægelse. Kort sagt lyder kravet: Vær noget!

#### Kernekrav 5 Den skabende fagbevægelse

Kravet er både en konsekvens af de fire øvrige krav og et selvstændigt krav om, at fagbevægelsen underbygger sin autoritet og forankring gennem konkret hand-

ling. Aktivitet og handling er påkrævet på alle områder. Kort sagt: Gør noget!

### Fagbevægelsens traditionelle kerneopgaver i fremtiden

Fagbevægelsen har i sin interessevaretagelse fem kerneopgaver, nemlig forhandling med arbejdsgivermodparten, sikring af det interne fællesskab, sikring af medlemmerne i faglige spørgsmål og i forbindelse med arbejdsløshed, service over for medlemmerne, og endelig politisk påvirkning. Interessenterne er blevet bedt om at forholde sig til disse og bl.a. vurdere, hvilke der bliver af større betydning i fremtiden.

#### Forhandling

Forhandlingsopgaven ændrer sig hurtigt i takt med decentraliseringen af aftalesystemet. Det forskyder mange forhandlingsopgaver fra det centrale til mere decentrale niveauer, helt ud til den enkelte virksomhed, den enkelte tillidsrepræsentant, ja sågar måske det enkelte medlem. Her har fagbevægelsen en væsentlig opgave i at omstille sig organisatorisk. Men der er udbredt enighed om, at forhandling stadig vil være en meget vigtig faglig opgave.

#### Fællesskabet

Fællesskabet er under nedbrydning, forstået på den måde, at medlemmerne ikke identificerer sig så stærkt med fagbevægelsen, som de gjorde tidligere. Identiteten ligger andre steder, ikke mindst i forhold til deres arbejdsplads. Samtidig peger mange interessenter på, at dette er en stor udfordring for fagbevægelsen. Den må finde frem til et nyt værdigrundlag og et nyt sprog og symbolsprog, der kan appellere til nutidens mere individualiserede medlemmer. Fællesskabet er stadig noget værdifuldt i sig selv, ligesom

flere fremhæver behovet for især at holde fast i ansvaret over for de svageste.

#### Sikring

Sikringen af medlemmerne i forhold til overholdelse af overenskomsterne bliver betragtet som en basal kerneopgave af alle interessenter. Det er noget, der skal være i orden. Man skal holde øje med, at overenskomsterne bliver overholdt – om end der også er det synspunkt, at medlemmerne selv må være lidt mere aktive end før, i takt med at aftalerne bliver indgået på decentrale niveauer.

På en vis måde gælder det samme for akasse-opgaven. Men her bliver spørgsmålet rejst om denne opgave fortsat skal høre til i fagforeningsregi. Mange mener, at den tætte sammenknytning mellem akasser og fagforening er den vigtigste faktor bag den høje danske organisationsprocent. Nogle mener, at sammenknytningen bør ophæves – andre frygter, at den bliver det. Det fremhæver betydningen af, at fagbevægelsen styrker indsatsen på de øvrige områder for stadig at være attraktiv for medlemmerne.

#### Service

Service over for medlemmerne betragtes bl.a. på denne baggrund som et af de vigtigste områder i fremtiden. Men ikke en hvilken som helst form for service. Det drejer sig ikke om billige indkøbsordninger, sommerhusudlejning og forsikringer. Nogle anser sådanne tiltag for at være direkte skadelige for fagbevægelsens omdømme som en seriøs organisation. Andre accepterer dem som en slags frynsegoder ved medlemskab. Men det må aldrig blive det vigtigste. Den form for service, som alle fremhæver, er uddannelse. Uddannelse betragtes bredt

som en betydeligt vigtigere faktor end traditionelle løn- og arbejdsforhold. Uddannelse betragtes som et middel til at sikre, at de svageste medlemmer ikke bliver hægtet af udviklingen. Her har fagbevægelsen ifølge interessenterne en meget væsentlig rolle at spille.

#### Politisk påvirkning

Politisk påvirkning er en rolle, som er lidt omstridt. Flere af de interviewede medlemmer mener som udgangspunkt ikke, at fagbevægelsen skal blande sig i politik. De mener især ikke, at man skal give støtte til bestemte politiske partier (eller for den sags skyld holde hånden over bestemte politiske partier). De tilslutter sig dog, at der kan være mening i at blande sig i arbejdsmarkedspolitikken. Og generelt er opfattelsen, at fagbevægelsens varetægelse af medlemmernes interesser også må omfatte politisk påvirkning, bl.a. fordi politik har stor betydning for medlemmernes vilkår.

Man mener til gengæld blandt langt de fleste interessenter, at den politiske påvirkning skal suppleres på andre måder end gennem den historiske tætte binding til Socialdemokratiet. Der er stor opbakning til, at man søger kontakter til andre partier. Det politiske system ser mere fagbevægelsen som en lobbyist end som en permanent involveret partner. Og det er afgørende, at den har baglandet med, hvis den skal være interessant som aftalepartner.

#### Interessenter peger på interessenter

Interessenterne er blevet bedt om at udpege de interessenter eller interessentgrupper, som de mener, fremtidens fagbevægelse skal fokusere på.

Ikke overraskende anses enkelt-medlemmer suverænt for at være den væsentligste interessent-gruppe for fremtidens fagbevægelse.

Dernæst kommer i fagbevægelsens nære omverden: Arbejdsgivere/arbejdsgiverorganisationer, politikere/partier, EU og andre aktører i udlandet samt centrale og lokale myndigheder.

I fagbevægelsens fjernere omverden findes interessentgrupperne 'interesseorganisationer', 'eksperter' og 'øvrige' – hvilket dækker over lokale og regionale aktører, helt specifikke aktører og specificeringer af allerede nævnte interessenter.

Endelig indtager interessentgruppen 'medier' lidt af en særstatus, idet den betragtes som aktører med stor indflydelse, hvilket de – ifølge mange interessenter – imidlertid ikke burde have.





# Interessenter udpeget af IFF, LO og interessenter

## Fagforbund, karteller mv.

- ❖ Akademikernes Centralorganisation
- ❖ Centralorganisationen af industriansatte i Danmark
- ❖ Dansk Metalarbejderforbund
- ❖ Forbundet af Offentligt Ansattes Hand- og Kontorfunktionærernes Forbund i Danmark
- ❖ Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark
- ❖ Restaurations- og Bryggeriarbejder Forbundet
- ❖ Specialarbejderforbundet i Danmark
- ❖ Dansk Psykologforening
- ❖ Danske Sælgere
- ❖ Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd
- ❖ PROSA
- ❖ Spillerforeningen

*Ønskede ikke at medvirke / var forhindret på anden vis*

- ❖ Grafisk Forbund
- ❖ Den Kristelige Fagforening

## Græsrodsbevægelser, Interesseorganisationer mv.

- ❖ Amnesty International
- ❖ Greenpeace
- ❖ Danmarks Naturfredningsforening

*Ønskede ikke at deltage / var forhindret på anden vis*

- ❖ Ibis
- ❖ Mellempøkeligt Samvirke

## Organisationer for arbejdsgivere, arbejdsledere mv.

- ❖ Dansk Handel & Service
- ❖ Dansk Industri
- ❖ Ledernes Hovedorganisation
- ❖ Sammenslutningen af Landbrugets Arbejdsgiverforeninger

*Ønskede ikke at medvirke / var forhindret på anden vis*

- ❖ Dansk Arbejdsgiverforening

## Arbejdsgivere, virksomhedsledere mv.

- ❖ DSB
- ❖ LEGO Danmark A/S

- ❖ Novo Nordisk A/S
- ❖ Ri-bus
- ❖ Nestlé Danmark A/S
- ❖ Nokia Communication A/S
- ❖ Yamanouchi Pharma A/S

*Ønskede ikke at medvirke / var forhindret på anden vis*

- ❖ ISS
- ❖ L'oreal

## Investorer, Investeringsrådgivere mv.

- ❖ Copenhagen Capacity
- ❖ Invest in Denmark, Erhvervsministeriet
- ❖ Lønmodtagernes Dyrtidsfond

*Ønskede ikke at deltage / var forhindret på anden vis*

- ❖ Danske Invest

## Myndigheder, offentlige institutioner mv.

- ❖ Direktoratet for Arbejdstilsynet
- ❖ Statens forligsinstitution i arbejdsstridigheder
- ❖ Arbejdsmarkedsstyrelsen
- ❖ Direktoratet for Arbejdsløshedsforsikring

*Ønskede ikke at medvirke / var forhindret på anden vis*

- ❖ Arbejdsretten

## Lokale & regionale aktører

- ❖ AF Storkøbenhavn
- ❖ Amtsrådsforeningen i Danmark
- ❖ Holbæk Kommune

*Ønskede ikke at medvirke / var forhindret på anden vis*

- ❖ Kommunernes Landsforening

## Ministerier

- ❖ Arbejdsministeriet
- ❖ Finansministeriet
- ❖ Socialministeriet
- ❖ Statsministeriet
- ❖ Undervisningsministeriet
- ❖ Erhvervsministeriet
- ❖ Økonomiministeriet

## Politikere

- ❖ Mogens Lykketoft

- ❖ Anker Jørgensen
- ❖ Marianne Jelved
- ❖ Ole Sohn

*Overdraget til partifælle / var forhindret på anden vis*

- ❖ Ove Hygum
- ❖ Pia Christmas Møller
- ❖ Anders Fogh Rasmussen
- ❖ Poul Nyrup Rasmussen

## Arbejdsmarkedspolitiske ordfører

- ❖ Dansk Folkeparti
- ❖ Enhedslisten
- ❖ Fremskridtspartiet
- ❖ Det Konservative Folkeparti
- ❖ Kristeligt Folkeparti
- ❖ Socialdemokratiet
- ❖ Socialistisk Folkeparti
- ❖ Det Radikale Venstre
- ❖ Venstre

*Ønskede ikke at medvirke / var forhindret på anden vis*

- ❖ Centrum-Demokraterne

## Ekspertter

- ❖ Steen Scheuer, Handelshøjskolen i København
- ❖ Anne Christina Høj, Det Økonomiske Råd
- ❖ Jørgen Steen Madsen, FAOS
- ❖ Erik Meyer Carlsen, Ugebrevet Mandag Morgen
- ❖ Dorthe Pedersen, Center for offentlig Organisation og Styling

*Ønskede ikke at medvirke / var forhindret på anden vis*

- ❖ Jesper Due, FAOS
- ❖ Flemming Ibsen, Ålborg Universitets Center

## Medier

- ❖ Aktuelt
- ❖ Politiken
- ❖ Berlingske Tidende
- ❖ Ekstra Bladet
- ❖ Danmarks Radio, TV-A

*Ønskede ikke at medvirke / var forhindret på anden vis*

- ❖ Jyllands-Posten
- ❖ Børsen
- ❖ TV2, Nyhederne