



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Tillidsrepræsentanter i multinationale selskaber**

Knudsen, Herman Lyhne; Whittall, Michael; Huijgen, Fred

*Published in:*  
Kritisk Debat

*Publication date:*  
2007

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

### *Citation for published version (APA):*

Knudsen, H. L., Whittall, M., & Huijgen, F. (2007). Tillidsrepræsentanter i multinationale selskaber: betydningen af IKT i europæiske samarbejdsudvalg. *Kritisk Debat*.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

KRITISK DEBAT 2007

## Tillidsrepræsentanter i multinationale selskaber – betydningen af IKT i europæiske samarbejdsudvalg

*Af Herman Knudsen, Aalborg Universitet, Michael Whittall, Technische Universität München og Fred Huijgen, Radboud Universiteit, Nijmegen*

I nogle år har der nu kørt en debat om, hvorvidt de europæiske samarbejdsudvalg (ESU) repræsenterer en institution, hvorigennem arbejdstagere på tværs af nationale grænser kan begynde at håndtere de spændinger og uretfærdigheder, der præger det neoliberale regime, dvs. at interagere og sætte alternative dagsordener over for de mange former for usikkerhed, der kendetegner den globaliserede kapitalisme (Standing 1999). Mange spørgsmål står åbne angående ESU-repræsentanternes evne til at give deres nye europæiske rolle mening - især i forhold til om de kan udvikle fælles perspektiver, gensidige forståelser og, i sidste ende, en transnational kollektiv identitet sammen med deres lokalt og nationalt forankrede identiteter. Indtil videre tyder det på, at ESU-aktørerne finder det ekstremt vanskeligt at udvikle fælles transnationale positioner (Whittall et al, 2007), idet mange af dem finder det svært at sætte sig ud over deres nationale kontekster selv efter at have anerkendt nødvendigheden af at udvikle relationer på tværs af eller oven over landegrænserne (Whittall 2003). Faktisk viser mange case-studier, hvorledes ESU kan udvikle sig til et instrument, hvor repræsentanterne hver især søger at fremme deres lokale snarere end de fælles, overnationale interesser (Wills 2000, Hancké 2000, Tuckman and Whittall 2002, Timming and Veersma 2007). ESU lider ligeledes af problemer med kollektiv handling på grund af det internationale, transnationale arbejdes natur, som er kendetegnet ved såvel sproglige barrierer som kulturelle og politiske forskelle og dermed fraværet af en fælles "ideologisk lim" til at holde tillidsrepræsentanterne fra forskellige lande sammen (Martinez Lucio and Weston, 1995 & 2004).

Denne artikel vil vise, at ESU også kan spille en positiv og solidarisk rolle i interessevaretagelsen, og at nye former for informations- og kommunikationsteknologi (IKT) er vigtige midler, hvis ESU skal fremme udviklingen af en kollektiv identitet. Vi argumenterer for, at moderne teknologi kan gøre noget ved arbejdsbevægelsens historiske akilleshæl: Afstanden i tid og rum; at eksistensen af en "virtuel nærhed", gennem IKT, giver ESU-repræsentanterne muligheden for at overvinde tidligere tiders begrænsninger i faglig internationalisme.

Med afsæt i vores hidtidige forskning i ESU (Whittall et al, 2007) og på grundlag af data fra interview med ESU-repræsentanter fra General Motors Europe og Deutsche Post forsøger artiklen at give indblik i, hvordan ESU-aktører anvender IKT i deres interesserepræsentation på tværs af grænser. Vores hovedformål er at afdække, hvorvidt IKT kan bidrage til både at styrke relationer mellem geografisk adskilte arbejdsstyrker og bidrage til udformningen af transnationale kampagner, der kan understøtte udviklingen af en fælles identitet på tværs af grænserne. I den henseende er vi optaget af at identificere de

faktorer ved ESU-arbejdet, der bidrager til det, som Pulignano (2006:18) betegner som det "koordinerende virtuelle netværk", hvorved informationsteknologi er et "værktøj ikke kun til at udveksle information med, men også til at anvende den udvekslede information til politiske formål", dvs. handling.

Vi starter med at præsentere erfaringerne fra ESU i Deutsche Post, hvor der på kort tid er sket en bemærkelsesværdig udvikling, og kommer derefter til General Motors (GM), hvis ESU nærmest rangerer som den ukronede konge blandt ESU'er på grund af de resultater, det i flere omgange har opnået.

### **Deutsche Posts ESU: Aktiviteter baseret på en stærk aftale**

På trods af at Deutsche Post World Net, med omkring en halv million ansatte (www.dpwn.de), rangerer som verdens sjette største virksomhed, er dens ESU forholdsvis nyt. Det blev etableret i 2003 efter privatiseringen af Deutsche Post og overtagelsen af DHL. ESU består af 52 medarbejderrepræsentanter og har et forretningsudvalg på fire medlemmer og fire suppleanter; når der afholdes mødes, deltager alle otte medlemmer. De fire forretningsudvalgsmedlemmer udgør sammen med fire arbejdsgiverrepræsentanter den fælles styregruppe for det europæiske forum. Som vores respondent, den danske repræsentant Deutsche Posts ESU, forklarede skal ESU ses som et stort netværk inden for og omkring hvilket, der er mindre netværk. Der er netværk for hver division og region svarende til underopdelingen af gruppens europæiske aktiviteter. Således deltager den danske repræsentant, ud over at være medlem af ESU og suppleant i forretningsudvalget, i ESU-aktiviteter særligt for gruppens DHL-afdeling og i det nordiske regionale netværk, der dækker de nordiske og de baltiske lande. Derudover er han aktiv i et tværnationalt fagforeningsudvalg etableret for de ansatte i DHL, hvor ESU fungerer som et informationsnetværk. Under ESU er der også specialiserede underudvalg eller projektgrupper, der beskæftiger sig med spørgsmål som:

- Sundhed og sikkerhed
- Out-sourcing
- IT-kommunikation

Kommunikationen inden for ESU bygger på en stærk ESU-aftale, der giver alle medlemmer fri adgang til telefon, fax, fotokopiering, internet og en personlig emailadresse. ESU er også forsynet med kontorfaciliteter, en sekretær og oversættelsesservice. Formanden og sekretæren er de centrale personer i koordineringen af kommunikation til styregruppen, forretningsudvalget, underudvalgene og samtlige ESU-medlemmer. ESU-repræsentanterne må bruge den tid, de måtte finde nødvendigt, til de opgaver, der er forbundet med ESU, og de tilbydes IT- og sprogundervisning, når de vælges til ESU. Et særligt karakteristikon ved ESU-aftalen har vist sig at have en stærk indvirken på ESU-identiteten og -kommunikationen, nemlig bestemmelsen om at intet enkelt land kan have mere end otte repræsentanter i ESU. Vores respondent understregede betydningen af dette:

Hvis vi skulle vælge repræsentanter i overensstemmelse med antallet af medarbejdere, så ville halvdelen af ESU'erne komme fra Tyskland. I praksis ville det betyde, at tyskerne kunne vælge at gøre ingenting, sætte tempoet ned og bruge det nationale *Betriebsrat*, fordi det er det, de har erfaring med. Det er det, vi ser i visse andre virksomheder. Men her var det en bevidst beslutning at have en mere ligelig fordeling af pladserne. Det betyder, at

franskmænd, danskere og andre får mulighed for at få ting igennem, fordi der kan dannes forskellige flertal. Og så begynder tingene at flytte sig.

### **IKT-struktur og -praksis**

Deutsche Post stiller en internetportal til rådighed både til virksomhedens egen kommunikation med ESU og til inter kommunikation i ESU, herunder underudvalgenes og netværkenes aktiviteter. Den danske ESU repræsentant forklarer strukturen sådan her:

Portalen er vores bibliotek. Der kan du finde alt det, ledelsen har lagt frem, helt tilbage til begyndelsen. Du kan få adgang ligegyldigt hvor du er henne i verden. Du går bare på internettet og bruger dit password, og så kan du få adgang. Det betyder, at du aldrig behøver at tage papirer med dig. Du kan altid finde dem, du ved nøjagtig, hvor de er. Det er ordnet pænt i forhold til datoer og emner og alt muligt. Og det er tilgængeligt på alle europæiske sprog.

Portalen er struktureret i flere forskellige "lag":

Hvis du går et niveau ned, kan du få adgang til det, vi kan kalde ESU-niveauet. Her har vi vores egne dokumenter, også i oversatte versioner, hvis det er nødvendigt. Det betyder som regel, at alt er der i en engelsk version, men også ofte på andre sprog. Hvis for eksempel det er en case, der involverer Tyskland og Belgien, så vil det under alle omstændigheder være der på tysk, fransk og flamsk, ud over engelsk. Så alle kan altid få adgang til det, og hvis du har problemer, kan du bare spørge sekretariatet om at få det oversat til dit eget sprog.

Yderligere lag er dem, der indeholder dokumenter fra underudvalg og undernetværk. ESU-underudvalget vedrørende IT har en ekspert tilknyttet og arbejder konstant på at forbedre kommunikationsmetoderne. I december 2006 søsatte udvalget en plan til oprettelse af en lantedatabase, der skal indsamle og lagre information om virksomhedsspørgsmål, arbejdsforhold, kollektive aftaler og fagforenings- og repræsentationsstrukturer i de enkelte lande. Formålet er at give ESU-medlemmerne en stærkere vidensbase, der gør dem bedre udstyret til for eksempel at bekæmpe brugen af vikarbureauer og outsourcing af opgaver til mindre virksomheder eller til selvstændige - og dermed beskytte beskæftigelsen i Deutsche Post. Anvendelsen af vikarer og outsourcing er områder, hvor ESU flere gange har bekæmpet ledelsens politik.

Det er også hensigten, at elektronisk kommunikation mellem ESU-medlemmerne skal foregå gennem internetportalen. Men indtil nu har dette vist sig at være kompliceret for nogle af deltagerne, så mens IT-udvalget arbejder på mere brugervenlige løsninger, foretrækkes almindelig email-kommunikation som den mest anvendte metode. Dette fungerer til gengæld rigtig godt, ifølge vores respondent. Emails mellem forretningsudvalgsmedlemmerne skrives altid på engelsk, der er det officielle koncernsprog og også et sprog, der beherskes af alle de involverede personer i udvalget. Hvis beskeden er til hele ESU eller en større del af det, vil den gå gennem sekretariatet og blive oversat til de relevante sprog. Eller, hvis den sendes til alle på engelsk, kan det enkelte ESU-medlem, der modtager mailen, bede sekretariatet om at få lavet en oversættelse.

Telefon bruges sjældent. Vores respondent husker et eller to telefonmøder, men ellers bruges telefonen kun i presserende situationer og i disse tilfælde typisk til at ringe til ESU-

sekretariatet eller for at gøre ESU-kollegaer opmærksomme på, at de skal gå til deres computer og læse den seneste mail.

### **Begyndelsen: En traumatisk begivenhed**

I den danske ESU-repræsentants fortælling om udviklingen i e-kommunikationen i Deutsche Posts ESU er der visse begivenheder, der fungerer som milepæle. Kommunikationens effektivitet og værdi måles i forhold til, hvor godt den bidrager til at repræsentere arbejderinteresser transnationalt, og interessen for e-kommunikation kommer fra et engagement i internationalt fagligt arbejde. En traumatisk begivenhed fandt sted blot kort tid efter, at ESU var blevet etableret. Deutsche Post besluttede sig for at flytte DHL's væsentligste europæiske hob (fordelingsterminal) fra Bruxelles til Leipzig, hvilket forårsagede en drastisk nedgang i beskæftigelsen i Belgien. Ledelsen nægtede at diskutere spørgsmålet med ESU ud fra det argument, at dette var en omstrukturering, der kun omfattede arbejdstagerne negativt i ét land. Vores respondent beretter, hvad der derefter skete:

På et tidspunkt gik de i strejke i Belgien, og vi blev ikke underrettet om det. Det betød, at fly blev sendt til England og et par stykker også til København, hvor vi så var nødt til at arbejde på overtid. Hvis vi havde kendt til strejken og været i kontakt med vores belgiske kollegaer, ville det have været logisk at sige til arbejdsgiveren: "Hallo! Mens vores kollegaer i Belgien forhandler sociale planer og er i strejke, vil vi kun arbejde på normaltid."

Denne begivenhed blev afgørende for, at ESU-repræsentanterne i Deutsche Post blev bevidste om, at der var et behov for at forbedre kommunikationen. Erfaringen af at have udført strejkeramt arbejde uden at vide det pegede på et klart behov for at forbedre informationsstrømmen inden for ESU. Den lektie, der blev lært, var, at regelmæssig gensidig information blandt ESU-repræsentanter var nødvendig, hvis lignende situationer skulle undgås i fremtiden. En anden konsekvens var oprettelsen (inden for DHL-delen af gruppen) af et tværnationalt fagforeningsnetværk. Dette netværk bringer ESU-medlemmer og relevante fagforeningsrepræsentanter sammen - i erkendelsen af den kendsgerning, at når det kommer til spørgsmål som strejke og forhold, der reguleres af de kollektive overenskomster i de enkelte lande, er det nødvendigt for ESU at koordinere deres aktiviteter med fagforeningerne. Inden for dette netværk er IKT centralt.

Senere begivenheder understreger den udvikling, der har fundet sted siden den negative erfaring med Bruxelles/Leipzig-omstruktureringen. I december 2005 opkøbte Deutsche Post den største amerikanske logistikvirksomhed, Exel:

Vi fik kendskab til overtagelsesplanerne gennem nyhederne og fra børsoplysninger. Det lykkedes meget hurtigt ESU-folkene inden for logistikområdet at samle tropperne, for nu fungerede IT-systemet. De sendte spørgsmål til ledelsen og arrangerede et ekstraordinært møde i styregruppen, hvor ledelsen skulle forklare, hvad der var gang i. Så vi fik den information, vi havde brug for, og det var vigtigt, fordi vi skulle have 100.000 nye kollegaer. Jeg tolker det sådan her: Nu fungerer det! Nu er vi begyndt at få erfaring, efter cirka tre års arbejde. Nu er vi begyndt at lære hinanden at kende.

Den danske ESU-repræsentant forklarer også, hvordan kommunikation nu anvendes til at

udvise solidaritet med kollegaer, der er involveret i konflikter i andre lande:

I november var der en aktionsdag i Frankrig. Sidste fredag var det italienerne. Vi får besked med det samme nu. Vi får endda besked dagen før. Vi får en email, der siger, at imorgen sker der det ene eller det andet. Jeg får emailen, og eftersom jeg er den, der har kontakt med ITF [Det Internationale Transportarbejderforbund] i London, sender jeg det videre til ITF, og de lægger det ud under nyheder på deres hjemmeside. Samtidig udsendes der støtteerklæringer, således at ledelsen dernede kan mærke, at det her ikke kun er en lokal ting. Det er vi meget opmærksomme på, og det er noget, der er begyndt at ske, fordi vi virkelig har fået det her IT-medie ind under huden.

I komprimeret form udtrykker ESU-repræsentanten fra Deutsche Post betydningen af e-kommunikation på følgende måde: "Vi har måske stadig et stykke vej igen, før ledelsen vil lytte. Men vi organiserer os gennem ESU nu, og det er IT, der gør det muligt".

Opsummerende om ESU-casen fra Deutsche Post kan man sige, at de 52 ESU-medlemmer, inden for en periode på tre år, har udviklet relativt avancerede og intensive former for e-kommunikation, baseret på internettet og emailfaciliteter. Dette er gået hånd i hånd med (og har fremmet) udviklingen af en fælles identitet inden for ESU, som først og fremmest forstår sig selv som en række netværk, hvorigennem information og krav om gensidig støtte kan udveksles på tværs af grænserne. Den veludviklede kommunikation bygger på en ESU-aftale, der giver repræsentanterne alle de nødvendige ressourcer og er udarbejdet på en måde, der afholder repræsentanter fra et enkelt land fra at være i stand til at dominere dagsordenen. Kommunikationen har udviklet sig gennem en læreproces og en målrettet indsats, der for alvor blev igangsat efter en traumatisk begivenhed - hvor de ansatte uden at vide det blev sat til at begå den værste synd, en god fagforeningsperson kan begå, nemlig at være skruebrækkere. Denne begivenhed gav en stærk motivation hos ESU-repræsentanterne i Deutsche Post til at starte opbygningen af effektive kommunikationsformer og fælles vidensbaser.

### **General Motors' ESU: Det mest avancerede ESU og den stejle læringskurve**

Under det officielle navn "European Employee Forum" udgør General Motors' europæiske samarbejdsudvalg det nok mest avancerede ESU. Det ligger på de øverste trin i Lecher et al's (2001) udviklingsmodel, hvor ESU deltager i beslutninger vedrørende virksomhedens udvikling og arbejder med forskellige udviklingsprojekter. (De øvrige to trin eller faser er den "symbolske" og den "service-orienterede", hvor ESU hhv. ikke har nogen praktisk betydning eller kun tjener til udveksling af informationer).

Flere begivenheder viser den stejle læringskurve som GM's ESU har klatret op ad siden 1996. I de første år havde ESU svært ved at nå frem til en fælles line (Haipeter, 2006, Pulignano, 2005, Hancké, 1998, 2000) - bl.a. i forbindelse med lukningen af Vauxhall-fabrikken i Luton (England) i 2000. Man kan sige, at ESU-repræsentanterne praktiserede "international nationalisme", idet de hver især brugte ESU-medlemsskabet til primært at forsvare de ansattes interesser i deres egne lande.

Ifølge vores ESU-respondent hos GM var chokket i forbindelse med erfaringerne fra Luton og en ændring i lederskabet (en ændring, der havde til hensigt at svække de tyske repræsentanters hidtil dominerende position) de faktorer, der førte til udviklingen af et projektorienteret og beslutningsdeltagende organ. En del af denne udvikling bestod i

etableringen af en lang række udvalg og projektgrupper - designet til at udarbejde fælles transnationale positioner i forhold til ledelsen. De mest relevante organer omfatter:

- Styregruppen
- Den fælles Delta-gruppe (fabrikker, der producerer GM's mellemstørrelsebiler, Astra og Zafira)
- Produktionsudvalget
- Det østeuropæiske netværk
- Ingeniørudvalget
- Et udvalg, der overvågede koncernens strategiske udvikling

Selvom GM's ESU-repræsentanter ser oprettelsen af disse organer som en del af en decentraliseringsproces - en udvikling, der skal resultere i større gennemsigtighed mellem fabrikkerne og øge medarbejderinddragelsen - er information og kommunikation konsolideret på et centralt sted, nemlig ESU. Formanden og næstformanden spiller sammen med en fuldtidsansat ESU-administrator: Først og fremmest holder de samtlige ESU-medlemmer og øvrigt personale (medlemmer af forskellige udvalg og arbejdsgrupper, der ikke er valgt til ESU) underrettet om udviklinger i hele gruppen. Dernæst bidrager de til at udvikle det, som Kotthoff (2006) refererer til som "*Alltägliche Europäisierung*" (dagligdags europæisering), dvs. at ESU påvirker tillidsrepræsentanternes handlinger på de enkelte fabrikker.

Det komplekse og effektive netværk af tillidsrepræsentanter, der er blevet udviklet i GM Europa blandt dets 30 delegerede, har bevirket, at GM's ESU forhandler forskellige kollektive aftaler på europæisk niveau. Dette omfatter, for eksempel, aftaler med arbejdsgiverne om koncernens sociale ansvar (2002), omstrukturering (2004 og 2006) og en solidaritetsforpligtelse for GM-medarbejdere mod social dumping (2005). I en periode, hvor GM har haft svigtende afsætning og i flere omgange har annonceret fabrikslukninger og masseafskedigelser, har et kernepunkt i aftalerne været at sikre, at nedskæringer og afskedigelser skal bæres bredt af alle GM's fabrikker i Europa, og at afskedigede skal have den maksimale hjælp til genbeskæftigelse og uddannelse samt den højst mulige økonomiske kompensation. Aftalerne er indgået under medvirken fra EMF - det europæiske metalarbejderes faglige organisation på europæisk niveau.

### **At holde netværket sammen - IKT's rolle**

I diskussionen om GM's ESU pegede vores respondent flere gange på, at det netværk, der har udviklet sig og omfatter fabrikker i 17 europæiske lande, ville have været utænkeligt før IKT's opståen. Ud over at være et svar på det væsentlige tidsspørgsmål ved at give ESU-medlemmerne mulighed for hurtigt at reagere på problemerne som de udvikler sig ("Hvis der sker noget på en fabrik, ved vi det inden for en time"), sørger det verdensomspændende net og mobiltelefoni for et niveau af gennemsigtighed og regelmæssighed, der er nødvendig for at skabe tillid og bånd mellem ESU-delegerede, der er kulturelt og organisatorisk spredte på grund af deres geografiske isolering og forskellige traditioner for faglig repræsentation. Evnen til med anvendelse af internet at spænde over rum og tid hos GM's ESU, passer godt med Freeman's idé om, at "open source unionism" hjælper aktivister med at overvinde geografiske barrierer og dermed udfordrer hele den hidtige abstrakte idé om international solidaritet. Som vores respondent forklarer, har moderne teknologi den fordel, at den humaniserer relationer, ikke blot ved at forbinde fabrikker med

ansigter, men også med ansigter, der kæmper med lignende problemer som én selv:

Hvis du kommunikerer med en person regelmæssigt, skriver du ikke blot emails om sagen, du skriver altid sådan noget som "ha' en god weekend", eller "ha' en god tur". Hvis du ved, at der er én, der har et problem, spørger du: "Hvordan går det derhjemme?", osv. Det er et forhold mellem to mennesker. Næste gang spørger du med det samme: "Hvordan har din søn det?" Det er den slags små ting, der hjælper os med at komme tættere på hinanden.

Som Martinez Lucio og Walker (2005) siger, betyder eksistensen af og adgangen til IKT dog ikke meget i sig selv, og derfor bliver en afgørende faktor, hvorvidt tillidsrepræsentanterne kan være kreative i forståelsen af det potentiale, der er forbundet med nye former for elektronisk kommunikation. Konteksten er også vigtig. I tilfældet GM's ESU ser dette punkt ud til at være blevet forstået af nøgleaktivister, hvilket blev bevist gennem udviklingen af procedurer rettet mod at opretholde strømmen af information mellem ESU-møder.

En vigtig udvikling første til forbedringen af den månedlige produktion af et ESU-nyhedsbrev. De indledende forberedelser til at udgive et nyhedsbrev omfattede samtlige fabrikker, og idéen var, at der skulle være en oversigt over begivenheder på alle fabrikker. Disse oplysninger blev indsamlet af ESU-fagforeningsrepræsentanten på GM-fabrikken i Rüsselsheim i Tyskland. Grundet forskellige problemer, især tidsmæssige, blev nyhedsbrevet dog domineret af visse lande, nemlig Tyskland, England og Belgien. Nyhedsbrevet kunne ikke give et samlet, europæisk billede, og det gav desuden det indtryk, at ESU var kontrolleret af nogle bestemte repræsentanter fra især Tyskland, hvilket blev kritiseret af nogle af de mindre lande. For at forbedre bredden af den tilgængelige information og øge fabrikkernes forpligtelse over for et sådant nyhedsbrev og dermed ESU blev der taget en beslutning om at udvikle det, der bedst kan beskrives som et "konstant nyhedsbrev". Hovedvægten lå ikke længere på at levere aktuelle nyheder på en bestemt dag i måneden, men snarere på at informere ESU-netværket efterhånden som begivenhederne fandt sted. Denne nye procedure havde særlige fordele. Ud over at den aktiverede potentiel støtte, var det en fordel, at den tvang repræsentanterne på de enkelte fabrikker til at tage mere ansvar. En nøglefaktor her omfattede udviklingen af et system med kollegialt pres - hvori IKT spillede en stor rolle. Som vores respondent hos GM's ESU bemærker:

Den nye tilgang omfatter afsendelse af information, efterhånden som ting sker: Hver fabrik skal [så] printe denne nye nyhed og hænge den op i fabrikken. Processen med at hænge nyhederne op på væggen viser, hvilke fabrikker der er aktive og gør deres arbejde.

I denne henseende bekræftes det, at IKT kan anvendes som kontrolmekanisme, hvilket er et synspunkt, der er blevet fremført i beskrivelsen af, hvordan fagforeninger kan korrumpere e-kommunikationen. Det, der kan observeres på GM, er det, der er blevet beskrevet som demokratisk centralisme - i tilfældet ESU et bureaukratisk middel til at overvåge medlemmernes handlinger inden for netværket. Givet de skrøbelige omstændigheder i forbindelse med organisering på transnationalt niveau, truslen om social dumping, og de sproglige og kulturelle barrierer, kan kontrollen bruges positivt som et middel til at understrege gruppemedlemmernes behov for at vise gensidig respekt for hinanden samt tilbyde støtte, når det måtte være nødvendigt.

**Azambuja**



De fulde fordele ved IKT- herunder især styrken ved gennemsigthed, der er så vigtigt for at fremme tillidsrelationer mellem ESU-medlemmer, sammen med den umiddelbare adgang, teknologierne giver til ESU - blev meget tydelige i konflikten i forbindelse med lukningen af GM's Azambuja-fabrik i Portugal i 2006. Selvom GM's ESU var ude af stand til at stoppe lukningen af den portugisiske fabrik, forhandlede udvalget sig frem til den bedste afskedigelsespakke, der nogensinde er blevet indgået inden for bilindustrien (24% oveni hvad de portugisiske arbejdere juridisk set havde ret til). Derudover lå den egentlige succes dog i den aktive rolle, som ESU spillede. Vores respondent bemærkede stolt, at "selvom det var et nederlag, ved GM, at det ikke bliver så nemt næste gang".

Under Azambuja-konflikten var ESU-aktivisterne bevidste om at tilpasse deres aktioner. Det omfattede udarbejdelsen af en seks-ugers strategi, der tog hensyn til de historiske forskelle og vilkår mellem de respektive lande hvad angår arbejdskampe. Aktionsprogrammet bestod af tre mulige niveauer for handling, som fabrikkerne kunne vælge imellem. De omfattede:

- Niveau 3: Uddeling af løbesedler
- Niveau 2: Oplysningsaktiviteter med henblik på at stoppe produktionen (indirekte strejkeaktivitet)
- Niveau 1: 24-timers strejke

Derudover blev det besluttet, at man i stedet for at have én aktionsdag omfattende hele GM Europa skulle iværksætte et rotationssystem, således at der hver dag var en fabrik, der aktionerede på en af de tre niveauer. Konsekvensen af dette var ikke blot, at GM var i medierne i seks uger (hvilket var mere effektivt end én begivenhed en gang imellem); det hjalp også organisatorerne med at holde dampen oppe, hvilket var nødvendigt for at kunne fastholde en effektiv kollektiv reaktion på europæisk niveau. Spørgsmålet om kollegialt pres og betydningen af IKT til at frembringe dette pres viste sig at være en hovedingrediens i udarbejdelsen af en sådan strategi. Dette kan bedst ses i tilfældet GM Ungarn, som ikke blot var en fabrik med meget begrænset erfaring med arbejdskampe, men også en fabrik, der potentielt kunne drage fordel af GM's planer for omstrukturering af produktionen i de østeuropæiske lande (Tóth & Neumann, 2006). Efter at have haft muligheden for at følge aktionerne hos deres kolleger i Antwerpen (Belgien), Azambuja (Portugal), Bochum og Rüsselheim (Tyskland), brugte GM's ESU internettet til at holde samtlige GM-fabrikker i Europa underrettet om begivenhederne efterhånden som de fandt sted (dvs. den involverede fabrik, aktionsform og antallet af deltagende medarbejdere). Efterfølgende stoppede den ungarske fabrik ikke blot produktionen den 23. juni 2006 (Tóth and Neumann, 2006) men viste også en stor ansvarsfølelse, da de ikke ønskede at fremstå som det svageste led i kæden.

Et centralt aspekt ved strategien indebar desuden, at ESU udsendte observatører til at overvære de lokale aktioner. I det ungarske tilfælde besøgte en ESU-drepræsentant fra det nærliggende Østrig således fabrikken på den valgte aktionsdag. Selvom dette skridt var beregnet på at yde moralsk støtte, kan spørgsmålet om kollegialt pres ikke ignoreres. Derudover havde den østrigske "ESU-ambassadør" den opgave at dokumentere begivenheden. Han tog billeder og sørgede for, at de blev distribueret til hele GM's ESU-netværk via internettet, så de kunne ses to timer efter aktionens afslutning. Denne dækning på internettet var ikke mindst rettet mod arbejdere, der ville blive opfordret til at udøve

lignende aktioner i de kommende dage og uger.

Inden for en periode på ti år har GM's ESU udviklet sig til det, som Pulignano (2006) definerer som et "koordinerende virtuelt netværk", hvor udvekslingen og samlingen af information bruges til at fremme kollektiv handling ud over de nationale grænser. ESU-repræsentanterne i GM har etableret et komplekst netværk af udvalg, der er udformet med henblik på at forbedre ESU's arbejde, og som opfordrer til større deltagelse i og identificering med ESU. Som en følge heraf besidder GM's ESU to nøglekvaliteter, der er afgørende for, at det kan fungere: Ekspertise og demokrati. Som vores GM-respondent sigende bemærker, ville en sådan struktur have været utænkelig tidligere, hvor fraværet af IKT begrænsede graden såvel som timingen af kommunikation.

### **Konklusion**

For lidt over ti år siden trådte ESU-direktivet i kraft som et middel til at give arbejdstagere, der er udsat for de negative konsekvenser af neoliberal økonomisk politik og globalisering, muligheden for at få en kollektiv stemme på overnationalt niveau. Det er ingen underdrivelse at sige, at de resultater, ESU har vist indtil nu, har været beskedne. I alt for mange tilfælde har denne europæiske institution været passiv eller endda blevet brugt som et splittende instrument, et værktøj til at sammenligne og modstille med henblik på at fremme regimekonkurrence. I sådanne tilfælde er den interne kommunikation mellem ESU-medlemmer så underudviklet, at en følelse af et fælles mål og identitet har svært ved at rodfæste sig.

Der findes dog undtagelser, som vi har vist i denne artikel. GM's og Deutsche Posts ESU'er har i varierende grader udviklet et niveau af europæisk bevidsthed: En kollektiv identitet, der går ud over det umiddelbare, og som overvinder arbejderbevægelsens traditionelle binding til det lokale, kan observeres. Hvad angår den amerikanske multinationale koncern, GM, er dens ESU blevet en rollemodel for andre aktører. Dette være sagt uden at benægte dens "blakkede" fortid, eller for den sags skyld at begivenheder kan finde sted i fremtiden, hvor en sådan transnational solidaritet viser sig uholdbar. GM's ESU-repræsentanter er mere end opmærksomme på, at det skrappe økonomiske klima gør, at positive relationer på tværs af grænserne udgør et konstant skrøbeligt vilkår for deres aktiviteter. Derfor anerkender de behovet for at intensivere interaktionsprocessen mellem fabrikker og konstant gennemgå måder og midler til at forbedre deres koordineringsstrategier. I begge tilfælde vurderes IKT at bidrage med to afgørende ingredienser: Kommunikationens hastighed og et niveau af gennemsigtighed i hele koncernen - til fordel for såvel samtlige ESU-medlemmer som andre fagligt aktive.

Selvom graden af koordinering i Deutsche Posts tilfælde stadig har et stykke igen, før den når de standarder, der er sat hos GM, gør den omstændighed, at ESU først blev etableret for tre år siden, dets resultater om muligt endnu mere bemærkelsesværdige. Derudover understreger også dette eksempel betydningen af IKT i forhold til at fremme dannelsen af en transnational identitet blandt de ansatte - i hvert fald i den europæiske del af koncernen. Som vist ovenfor kan IKT bidrage til at kommunikere en vigtig besked ud til mange arbejdspladser, for eksempel vedrørende formodede virkninger af ledelsens omstrukturingsplaner.

I begge tilfælde mener vi, at omstruktureringer, og de farer og risici, disse indebærer for

arbejderne, har bidraget til at etablere meget mere intensive og systematiske kommunikationsmodeller og en stærkere koordinering inden for ESU. Dette er i overensstemmelse med det, der tidligere er blevet påpeget af blandt andre Kotthoff (2007) og Telljohann (2007). Det, vi har forsøgt at dokumentere i denne artikel, er, at IKT er *sine qua non*, hvis den objektive indbyrdes afhængighed mellem arbejdere i transnationale virksomheder skal omdannes til følelser af fælles tilhørsforhold og solidaritetshandlinger. Men ikke er naturligvis kun redskabet. Drivkraften kommer fra tillidsrepræsentanter, som har indset nødvendigheden af at overskride de nationale grænser, der traditionelt også har dannet grænser for faglig interessevaretagelse.

## Referencer

- Haipeter, T. (2006) 'Der Europäische Betriebsrat bei General Motors: Auf dem Weg zur Europäische Mitbestimmung?', WSI Mitteilung: 617-623.
- Hancké, B. (1998) 'Industrial Restructuring and Industrial Relations in the European Car Industry', *Discussion Paper* FSI I 98-305. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Hancké, B. (2000) 'European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry', *European Journal of Industrial Relations*, 6 (1), 35-60.
- Kotthoff, H. (2006) *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats: Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*, Berlin: Edition Sigma.
- Kotthoff, H. (2007) 'The European Works Council and the feeling of Interdependence', in M. Whittall, H. Knudsen and F. Huijgen (eds) *Towards a European Labour Identity - the Case of the European Works Council*, pp. 169-181. London: Routledge.
- Lecher, W., Platzer, H.-W., Rüb, S. and Weiner, K.-P. (2001) *Verhandelte Europäisierung: Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte - Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Martínez Lucio, M. and Weston, S. (1995) 'Trade Unions and Networking in the Context of Change: Evaluating the Outcomes of Decentralisation in Industrial Relations', *Economic and Industrial Democracy* 16(2): 233-51.
- Martínez Lucio, M. and Weston, S. (2004) 'European Works Council: Structures and Strategies in a New Europe' in I. Fitzgerald and J. Stirling (eds.) *European Works Councils: Pessimism of the intellect, optimism of the will?* London: Routledge
- Martínez Lucio, M. and Walker, S. (2005) 'The Networked Union? The Internet as a Challenge to Trade Union Identity and Roles', *Critical Perspectives on International Business* 1: 137-154.
- Pulignano, V. (2005) *Europeanisation and Organised Labour: an Unsolved Dilemma?*, International Workshop, Warwick University 18-19 November.
- Pulignano, V. (2006) *Internal Cooperation, trans-national restructuring and virtual networking in Europe*. IREC Conference Ljubjana 31 August - 2 September.

Standing, G. (1999) *Global Labour Flexibility*, London: Macmillan Press.

Telljohann, V. (2007) 'Interest Representation and European Identity: a Two-fold Challenge of European Works Councils', in M. Whittall, H. Knudsen and F. Huijgen (eds) *Towards a European Labour Identity - the Case of European Works Councils*, pp. 150-168. London: Routledge.

Timming, A. and Veersma, U. (2007) 'Living Apart Together? A Chorus of Multiple Identities', in M. Whittall, H. Knudsen and F. Huijgen (eds) *Towards a European Labour Identity - the Case of European Works Councils*, pp. 41-54 London: Routledge,.

Tóth, A. and Neumann, L. (2006) 'Workers' Assembly at GM-Opel Plant', *European Industrial Relations Observatory*, <http://eurofound.europa.eu/eiro/2006/07/articles/hu0607069i.html>

Tuckman, A. and Whittall, M. (2002) 'Affirmation, Games and Increasing Insecurity: Cultivating Consent within a New Workplace Regime', *Capital and Class*, 76: 64-94.

Whittall, M. (2003) 'European Works Councils - A Path to European Industrial Relations? The Case of BMW and Rover', unpublished Ph.D. thesis, Nottingham Trent University.

Whittall, M., Knudsen, H. and Huijgen, F. (2007) *Towards a European Labour Identity - the Case of European Works Councils*. London: Routledge.

Wills, J. (2000) 'Great Expectations: Three Years in the Life of a European Works Council', *European Journal of Industrial Relations*, 6 (1): 85-107.

*Oversat fra engelsk af Lise Rolandsen Agustín*