Indholdsfortegnelse

[Liste over tabeller 2](#_Toc353732519)

[Abstract 3](#_Toc353732520)

[Indledning 5](#_Toc353732521)

[1. Problemfeltet 6](#_Toc353732522)

[1.1 Den danske model i et historisk perspektiv 6](#_Toc353732523)

[1.2 Magtformerne for fagbevægelsen 10](#_Toc353732524)

[1.2.1 Strukturel magt 10](#_Toc353732525)

[1.2.2 Organisatorisk magt 11](#_Toc353732526)

[1.2.3 Institutionel magt 13](#_Toc353732527)

[1.3 Fagbevægelsen i europæisk sammenhæng 14](#_Toc353732528)

[1.4 LO bliver foreslået nye veje 15](#_Toc353732529)

[1.5 Kort opsummering af problemfeltet 18](#_Toc353732530)

[1.6 Problemformulering 18](#_Toc353732531)

[1.6.1 Underspørgsmål 18](#_Toc353732532)

[1.6.2 Begrebsdefinition 19](#_Toc353732533)

[1.7 Afgrænsning 19](#_Toc353732534)

[2. Metode 21](#_Toc353732535)

[2.1 Kvalitativ metode 21](#_Toc353732536)

[2.2. Dokumentstudie 22](#_Toc353732537)

[2.3 Deskriptiv analyse 24](#_Toc353732538)

[2.4 Validitet 25](#_Toc353732539)

[2.5 Valg af empiri 27](#_Toc353732540)

[2.6 Valg af teori 28](#_Toc353732541)

[3. Præsentation af empirien 30](#_Toc353732542)

[3.1 APL-undersøgelser 30](#_Toc353732543)

[3.2 LO-dokumentation 31](#_Toc353732544)

[3.3 Kollektiv handling 32](#_Toc353732545)

[4. Teoretisk referenceramme 33](#_Toc353732546)

[4.1 Fagforeningsteori og magtteori 33](#_Toc353732547)

[4.1.1 Rational choice – for medlemmernes skyld 34](#_Toc353732548)

[4.1.2 Social Custom 34](#_Toc353732549)

[4.1.3 Interessegrupper 35](#_Toc353732550)

[4.1.4 Strategiske relationer og magt 35](#_Toc353732551)

[4.1.5 Diskussion af magten 36](#_Toc353732552)

[4.1.6 Opsummering på fagforenings- og magtteori 36](#_Toc353732553)

[4.2 Ledelsesteori 37](#_Toc353732554)

[4.2.1 Strategisk ledelse 37](#_Toc353732555)

[4.2.2 Værdibaseret ledelse 41](#_Toc353732556)

[4.2.3 Opsummering på ledelsesteori 42](#_Toc353732557)

[5. Kritisk analyse af forretningspræget strategisk ledelse 43](#_Toc353732558)

[5.1 Værdiskabelse og overenskomster 43](#_Toc353732559)

[5.2 Forbundene og medlemmerne 48](#_Toc353732560)

[5.3 Medlemmer versus kunder 51](#_Toc353732561)

[5.4 For medlemmernes skyld eller for ledelsens skyld? 53](#_Toc353732562)

[5.5 Påvirkninger af de tre magtformer 56](#_Toc353732563)

[5.6 Værdiskabelse og værdisæt 58](#_Toc353732564)

[Opsummering af analysen 59](#_Toc353732565)

[6. Diskussion 59](#_Toc353732566)

[6.2 New Public Managements ledelsesværktøjer 59](#_Toc353732567)

[6.2 Marked, konkurrence og markedsposition 61](#_Toc353732568)

[7. Konklusion 63](#_Toc353732569)

[8. Anbefalinger 65](#_Toc353732570)

[Litteraturliste 67](#_Toc353732571)

[Bøger: 67](#_Toc353732572)

[Web-artikler: 67](#_Toc353732573)

[Udgivelser og kronikker: 69](#_Toc353732574)

### Liste over tabeller

Tabel 2.2.1: Vurderingskriterier for dokumenter (side 23)

Tabel 5.1.1: Fagforeningers vigtigste opgave (pct) (side 45)

Tabel 5.2.2: Fagbevægelsens organisatoriske forhold (pct.) (side 50)

Tabel 5.3.1: Sammenhæng mellem individualistisk og solidarisk begrundet medlemskab (side 53)

# Abstract

**Aim:** This thesis deals with doing a critical analysis of strategic management in The Danish Confederation and Trade Unions (LO). The LO- trade unions are challenge by fewer members and less power in the society. The unions are being proposed new ways. One of this new ways is the introduction of a business model of strategic management, inspired by the alternative trade unions, who are not a contracting party in the Danish labor market model. This is suggested by Carsten Lé Madsen in his book: “For medlemmernes skyld“. The aim of this thesis is therefor, making a analysis which has a critical aim, where the exciting literature about trade unions in Denmark, are being used to recap the oversights in Madsen’s contribution and the positive and negatives effects to the challenges which the trade unions are standing in front of. The thesis examines following questions:

How does Carsten Lé Madsen's proposal about business-like strategic management in the Danish LO trade union movement cope with the conclusions of the existing research from CARMA and FAOS, and does the proposal strengthen the LO federations power by incorporating a business dominated strategic management, in relation to the identified challenges for LO in the first part of this thesis?

**Method:** The method is a qualitative research method, which contagions documents as a source to do a critically analysis of business-like strategic management. The documents are selected by following criteria’s: New contributions to what Trade Unions in Denmark should do to get out of it crisis (“Kollektiv Handling” by Ibsen, Schuer and Høgedahl) and studies of trade union members (APL-study and LO-documentation). These are chosen to pinpoint some of the oversights in Madsen’s suggestions. The theory in this thesis is also chosen to give another point of view on the business management-theory that Madsen introduces to the Trade Unions. Trade Union theory, power-theory, the basis of strategic management and the value-based management have been chosen to cover; why people are members and that it would mean a shift in values for LO-trade unions if they incorporate Madsen’s suggestions into the organizations.

**Results:** The critical analysis shows some oversights. Both the power of being a part of the collective agreement-system and the member-democracy in the trade unions are crucial to regain the strength of trade unions in LO. Madsen recommendations have some good points about more focus on individuality among members of the trade unions. Unfortunately he does not focus on the members wishes. They want more focus on subjects, which are agreed on in the collective agreements and in legislation. Madsen does not take these points in consideration nor does he consider the fact of losing power by remodeling the trade unions structure of democracy, into customer based unions. The loyalty of members cannot be transferred onto a costumer. With Madsen’s suggestions the LO-unions risk losing even more members, more power and become close to the employer’s associations.

**Keywords:** Strategic management, Trade Unions in Denmark, LO, Carsten Lé Madsen, management, business, value, service, collective agreement, value-based, power.

# Indledning

”*Hvis jeg ser helt tilbage til den tid i 30’erne, hvor jeg kom i formerlære og sammenligner med nu, vil jeg påstå, at jeg sammen med tusinder af andre tilhører en generation, der har sejret ad helvede til godt. Og når man har det, har man et godt liv at se tilbage på*.” (Thomas Nielsens (LO) afslutningsreplik 16. februar 1982).

Citat ovenfor er taget fra daværende LO-formand, Thomas Nielsen, da han gik af i 1982. Citatet har afledt det berømte citat om fagbevægelsen: ”Vi har sejret ad helvede til”. Fagbevægelsen er i dagens Danmark blevet udråbt til at være krise – igen og igen. Hvert år bliver medlemstallene opgjort og hvert år siden midten af 1990erne, har tallene været nedadgående og medierne har dømt krise. Enten fordi fagforeningerne under LO, har sejret ad helvede til eller fordi fagbevægelsen har mangler. Som specialestuderende var det spændende at følge Vejlegården-konflikten mellem 3F og restaurant Vejlegården i løbet af 2012, hvor den danske model igen blev diskuteret i offentligheden og fagbevægelsen blev beskyldt for træghed, bureaukratisk og mafia-metoder, til trods for at alle spillereglerne blev fulgt – dele af befolkningen havde bare ikke forstået den danske model.

Strategisk ledelse, forretningsmodel, værdiskabelse, kunder, direktion, big data, brugerundersøgelser og flere begreber i samme boldgade er ikke standardord i fagforeningernes ordbog. Derfor foretages en kritisk analyse i specialet, da management-teori nu er foreslået indført via Carsten Lé Madsens bog ”For medlemmernes skyld”. Læseren kan nu få en kritisk vinkel på indførelsen af en forretningspræget strategisk ledelse, hvor undersøgelser, data og lignende er grundstenen i kritikken overfor bidraget om den særlige form for strategisk ledelse, meget lig de alternative fagforeningers forretningsmodel.

Derfor venter en relevant analyse for fagbevægelsen i dette speciale samt en relevant diskussion, om management-teorien er en parallel til New Public Management (NPM) i den offentlige sektor. Lighederne er tilstedeværende.

Første afsnit er problemfeltet, som vil opstille fagforeningsområdet og være en form for historisk gennemgang med relevant fakta for nutidens fagbevægelse og afsluttende med en præsentation af Carsten Lé Madsens bidrag, inden problemformuleringen bliver præsenteret. Afsnit to vil præsentere hele metoden og kort gennemgå valgene af empiri og teori. Afsnit tre præsenterer selve empirien, for at give læseren en forståelse af kildernes indhold. Afsnit fire præsenterer fagforeningsteori om medlemskabets begrundelser, magt teori, ledelsesteori med både strategisk ledelses oprindelse og værdibaseret ledelse i forhold til fagbevægelsen i nutiden. Afsnit fem indeholder den kritiske analyse, hvor Madsens bidrag bliver udsat for kritisk gennemgang overfor den eksisterende empiri fra CARMA og FAOS, mens teorierne inddrages i små doser, for at vise forskelligheden i forudsætningerne fra Madsen overfor eksisterende undersøgelser og for at fremhæve løsningsmulighederne på fagforeningernes magt-tab. Afsnit seks er en kort diskussion af flere af begreberne i tidsånden, hvor den foreslåede strategiske ledelse kan ligne NPM. Derudover diskuteres hvorvidt Madsens anbefalinger er i lønmodtagernes interesse eller ej igennem afsnit 6.2.

Afsnit syv er konklusionen, som besvarer problemformuleringen igennem en opsummering på analysen og på diskussionen. Afsnit otte er nogle enkle anbefalinger om faldgruber og muligheder ved Madsens forslag til fagbevægelsen, hvis LO-fagbevægelsen overvejer at bruge Madsens ideer.

# Problemfeltet

Specialet har sit udspring i tabet af magt for den etablerede fagbevægelse, med fokus på en kritisk gennemgang af udefrakommende råd fra Carsten Lé Madsen i bogen; ”For medlemmernes skyld”. Problemfeltet vil derfor præsentere LO-fagbevægelsens historie, og dens allerede konstaterede udfordringer, i forhold til opretholdelse af sine magtformer. Magtformerne tager sit udgangspunkt i den strukturelle, den institutionelle og den organisatoriske magt. Formerne er opstillet af Lars Bo Dalsgaard og Henning Jørgensen i LO-dokumentation nr. 2 i 2012.

Udfordringen for LO-forbundenes mistende magt består både af de alternative fagforeninger samt at flere lønmodtagere er uorganiserede. Opretholdelsen af en høj organisationsprocent er forudsætningen for kollektive overenskomster, da LO repræsenterer lønmodtagerne overfor arbejdsgiverne og sikrer overenskomstvilkår, som skal gavne lønmodtagerne. Derfor er en faldende organisationsprocent ikke i lønmodtagernes interesse og dermed heller ikke i LOs interesse. Selve løsningen af magttabet tager udgangspunkt i Carsten Lé Madsens bog. Bogens strategi og løsningsforslag vil blive præsenteret, og problemet ved bogens konklusioner vil blive fremhævet.

Problemfeltet vil blive afrundet med problemformuleringen, som specialet vil besvare i selve konklusionen, i slutningen af opgaven.

## 1.1 Den danske model i et historisk perspektiv

Den begyndende overgang fra landbrugssamfund til industrisamfund i slutningen af 1800-tallet, betød at der også fremkom flere virksomhedsejere med ansatte industriarbejdere. For at arbejderne kunne stå stærkere og lave større solidaritets strejker, blev de forskellige arbejderforbund samlet til møde med 400 delegerede, d. 3. januar 1898, hvor maler, Jens Jensen, tog initiativ til at samle forbundene i én organisation: De Samvirkende Fagforbund (DSF). DSF skiftede i 1967 navn til LO, Landsorganisationen Danmark. I 1899 repræsenterede DSFs forbund 61.000 danskere igennem 38 medlemsforbund og 25 enkeltfagforeninger. Antallet svarede til godt halvdelen af alle arbejdere i landet, hvilket dengang var verdens højeste organisationsprocent. Danskerne har lige siden været blandt de bedste til at lade sig organisere (LO – Historisk samt Christiansen: 23).

I 1897 og 1898 havde arbejdsgiverne illustreret deres konfliktlyst, da arbejdsgiverne lockoutede smede og indledte konflikt med malerne. Arbejdsgivernes forening, DA, argumenterede med en sejr over arbejderne, som grund for at virksomhederne burde indmelde sig i DA. Dermed var der stor grund til en stiftelse af DSF(senere LO) på arbejdernes side. I 1899 endte en overenskomststridighed blandt jyske snedkere i en storkonflikt, som varede fra maj til september. Herunder mobiliseredes både arbejderne og arbejdsgiverne, hvilket trak sig spor ud over landets grænser. Hele konflikten endte med det berømte ”September-forlig”. Med september-forliget påbegyndte forudsætningerne for den danske model, da rammerne for det danske arbejdsmarked blev grundlagt. Således var de to hovedorganisationer, DA og DSF, gensidig anerkendende overfor hinanden som forhandlings- og konfliktberettigede parter. Arbejdsgiverne anerkendte dermed arbejdernes ret til at organisere sig, mens arbejderne anerkendte arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet. Desuden fastlagde hovedorganisationerne regler for varsling og iværksættelse af strejker og lockouter. Til gengæld enedes DA og DSF også om ikke at give støtte til en konflikt, som blev iværksat i modstrid med aftalte spilleregler for arbejdsmarkedet (Christiansen: 25-26). De kollektive overenskomster blev den foretrukne reguleringsform af arbejdsmarkedet. Anerkendelse af det nuværende DA og nuværende LO som parter til at forhandle og kunne konflikte, var grundstammen til at arbejdsmarkedets parter selv løste arbejdsmarkedets problemer.

Arbejdsgiverne brugte dog også andre midler til at modarbejde lønmodtagerne. Således var strejkebrydere en benyttet metode, hvor folk udenfor fagforeningerne blev sat til at udføre arbejdet, imens strejken foregik. Allerede i 1898 blev en kristelig fagforening oprettet med forgangsbillede fra Frankrig. Den Kristelige fagforening havde udgangspunkt i vækkelsesbevægelsen i Indre Mission. Det var ikke en egentlig fagforening, da den fraskrev sig strejkeretten, ikke havde forhandlingsret efter september-forliget og var samlet under en paraply organisation med kristelig arbejdsgiverforening. Medlemmerne optrådte som strejkebrydere og var i hårde kampe med DSF og senere LO-medlemsforbundene. Kristelig fagforening og lignende foreninger er senere blevet benævnt som alternative fagforeninger eller med betegnelsen gule fagforeninger (Due og Madsen 2010: 325).

Dog var der fortsat problemer med at realisere principperne i september-forliget. DA havde en centraliseret beslutningskompetence, som dets medlemsforbund ville følge ved indgåede centrale aftaler, med fredspligt i overenskomstperioderne. DSF havde derimod en decentral beslutningskompetence, der betød at medlemsforbundene ikke altid ville underlægge sig aftalens restriktioner eller varslingsbestemmelserne i September-forliget. Behovet for et håndteringssystem af konflikter var stort. I 1908 blev Augustudvalget nedsat efter konflikt i de grafiske fag, og i perioden 1908-1910 indledtes storkonflikter, hvor stor-lockout, påvirkede samfundets interesser. August-udvalget indstillede derefter, at en forligsinstitution blev oprettet som en statslig mæglingsinstans til sikring af ”tredje parts interesser”, dvs. det øvrige samfunds interesser. I 1910 blev loven om Den faste Voldgiftsret og Forligsmanden vedtaget som en kerne i det arbejdsretslige system (Knudsen 1999: 92 og 104). Den faste voldgiftsret bestod af organisationernes egne folk, da det vurderedes mest hensigtsmæssigt, samt at voldgiftsretten kunne dømme en faglig sag på kort tid – til forskel fra det civilretslige system. Det var derfor arbejdsmarkedets parter, som havde adgang til at få afgjort uløste tvister på kort tid, af hensyn til både lønmodtagerne og arbejdsgiverne. Det nye arbejdsretlige system medførte dog ikke, at arbejdsgivernes ønske om centralt gældende overenskomster for hovedorganisationerne, blev opfyldt. De enkelte fagforbund fastholdt at forhandle egne aftaler direkte. DA forsøgte at koordinere overenskomsternes udløb til samme tidspunkt, samt at anvende en lockoutstrategi med sympatikonflikter. Centraliseringsfasen varede frem til cirka 1950. I 1934 og 1936 skete en skelsættende fornyelse, ved at forligsmandens kompetencer blev udvidet til at fremsætte mæglingsforslag og gennemføre en sammenkædet afstemning efter princippet om, at alle fik en aftale eller alle kom i konflikt. Dermed var en centralisering de facto, blevet realiseret. Centraliseringen forløb frem til 1970erne, hvor den danske model viste sin tilpasningsstyrke ved at blive decentraliseret og mere fleksibel, da den økonomiske krise fremkom og varede til slutningen af 1980erne (Due og Madsen 2010: 322-323).

DA og LO oplevede besvær med at skabe konsensus og fælles løsninger på krisernes udfordringer igennem de samordnede overenskomstforhandlinger hvert andet år. 1970erne startede med storkonflikt og derefter fulgte tre politiske indgreb i 1975, 1977 og 1979. Modellen var i krise, da arbejdsmarkedets parter ikke producerede de nødvendige overenskomstløsninger. LO ønskede at lave et institutionaliseret trepartssystem med den politiske gren for at indføre økonomisk demokrati. I sidste ende var der ikke et stabilt flertal for forslaget, hvilket i stedet genskabte en decentralisering fra hovedorganisationen til sektororganisationerne i fagbevægelsen. De nationalt samordnede overenskomstforhandlinger blev ikke ændret, men omdrejningen for samordningen blev flyttet til et nyt niveau. I 1990erne blev decentraliseringen endnu større ved ændret normallønsaftaler, som overgik fra centralt fastsat ved forhandlingsbordet til at være bevægelige lønsystemer, hvor lønnen fastsattes på virksomhedsniveau. Den anden del var, at arbejdstiden blev udlagt til forhandlingskompetence på virksomhedsniveau. Begge dele gav virksomhederne en meget stor fleksibilitet. Sidste del af decentraliseringen har været den lokale aftaleret, hvor arbejdsgiverne har ønsket større fleksibilitet, som følge af den internationale konkurrence. Igennem tillidsrepræsentanter er lokale aftaler blevet forhandlet på plads indenfor rammerne af den overordnede kollektive overenskomst. Derfor har begge parter anerkendt, at tillidsrepræsentanter er en vigtig bestanddel i modellens nuværende form. Til gengæld for decentraliseringen fik LO forbedring af sociale emner i overenskomsterne, samt indførelse af særlige honorer for tillidsrepræsentantsarbejdet (Due og Madsen 2010: 325-327 og 329).

Fagbevægelsen havde også tidligere et traditionelt tæt samarbejde med socialdemokraterne og ejede avisen; Social-demokraten (senere ”Aktuelt”). På denne baggrund havde fagbevægelsen en betydelig magt og adgang til politikerne. I 1956 opstod dog en konflikt på baggrund af stopurstyranni på Philips-fabrikken i 1954. DA lockoutede medarbejderne, og det endte med et mæglingsforslag i forligsinstitutionen. Helt usædvanligt valgte den socialdemokratiske regering at ophøje et tidligere nedstemt mæglingsforslag til lov. Indgrebet skabte splittelse mellem fagbevægelsen og Socialdemokraterne. Det var dog først i 1995 at LO kappede de organisatoriske bånd til Socialdemokraterne, da medlemsundersøgelser viste en bredere diversitet i medlemmernes politiske ståsted og en mere individualiseret tilgang. Arbejderne var ikke længere forbeholdt Socialdemokraterne. Senere igennem årene begyndte LO at udvide kredsen af politiske samarbejdspartnere, men dog med afsæt i LOs kernegrundlag om solidariske løsninger, kollektive overenskomster og styrkelse af lønmodtagernes rettigheder (Christiansen 2012: 57-58 samt 76).

De kollektive overenskomster, som LO-forbundene har forhandlet på plads, er såkaldte områdeoverenskomster. Denne form for overenskomster betyder, at alle medarbejdere indenfor et område er dækket af overenskomsten, uanset om medarbejderen er medlem af den pågældende fagforening eller ej. Områdeoverenskomsterne gør samtidig, at de gule fagforeninger kan profitere af LO-forbundenes resultater og køre på frihjul i forhold til overenskomsten. De gule fagforeninger havde meget få medlemmer fra 1899 og indtil 1995. Siden er disse fagforeninger vokset eksplosivt, uden at være egentlige fagforeninger, da de ikke er overenskomstbærerende og ej heller anerkender strejkeretten. De gule fagforeninger udgør efterhånden en reel trussel mod LO-forbundene i nutiden, da medlemmerne siver fra den etablerede fagbevægelse og hen mod fagforeninger, som reelt ikke kan hjælpe medlemmerne i overenskomst-situationer (Jørgensen: kronik: Den danske model - Dinosaur eller dynamo?).

LO-forbundene har, historisk set, tilpasset sig situationen på arbejdsmarkedet og den danske model, men står nu overfor en splittende konkurrence om lønmodtagerne. Næste afsnit vil dog vise, at LO-forbundene er udfordret på flere områder. Den historiske gennemgang har haft som formål at opridse den danske models indhold, samt LO-forbundenes tilblivelse og udvikling frem mod nutiden.

## 1.2 Magtformerne for fagbevægelsen

LOs medlemsforbund har rettigheder på grundlag af september-forliget, hvor arbejdsgiverne anerkender at lønmodtagerne må organisere sig og har forhandlingsretten til kollektive overenskomster i LO-forbundene. Magten er dog ikke kun placeret i rettigheder eller antallet af medlemmer. Derfor vil næste del af problemfeltet gennemgå tre magtformer, som er opstillet af Lars Bo Dalsgaard Hansen og Henning Jørgensen i forskningsgruppen CARMA. De tre former er følgende: strukturel, organisatorisk og institutionel magt.   
Afsnittet vil vise, at alle tre former er mindsket igennem de senere år. Det er på grundlag af den mistede magt, at flere aktører forsøger at opstille scenarier og forslag til LOs medlemsforbunds fremtidige virke.

### 1.2.1 Strukturel magt

Den strukturelle magt er funderet i den grundlæggende kapitalistiske organisering af produktion, service og den særlige stilling, som lønmodtagerne har, i kraft af at være lønafhængige. Arbejdsgiveren kan lede og fordele arbejdet, mens lønmodtagerne har retten til at organisere sig. Denne magtform er meget følsomme overfor konjunkturerne. I krisetider gives arbejdsgiverne en magtmæssigt fordel overfor lønmodtagerne og fagforeningerne, da massearbejdsløshed vil give arbejdsgiverne et større udbud at vælge imellem. Forhandlingspositionen styrkes derfor især ved krisetider, men generelt kan arbejdsgiverne også true med udflytning af produktion og erstatte arbejdskraften med teknologi. Medarbejderindflydelse via med-udvalg eller lignende på arbejdspladsen, kan også forsigtigt påvirke arbejdsgiver og lønmodtagerforhold. Magtformen er knyttet til at bestemme over produktionsmidler og arbejdskraft, som giver arbejdsgiverne en særlig privilegeret magtposition. Arbejdsgiveren kan lede og fordele arbejdet, mens lønmodtagerne kan organisere sig som modspil (Jørgensen: 15-16).

Siden 2008 har verden oplevet en finansiel krise, som i 2013 endnu ikke er overstået. Økonomien kører på et lavt blus, mens der er højere arbejdsløshed end i 2008. Danmark oplevede også at bankerne krakkede i 2008, da bankernes store udlån og de nye låneformer blev for stor en belastning for flere af bankerne, som siden hen har ændret kreditpolitik, der påvirker virksomheders lånemuligheder og dermed produktionen (Gravesen og Beith: 6). I 2008 var ledigheden den laveste i 34 år, ved at være på 1,8 procent af arbejdsstyrken. I juli 2012 var arbejdsløsheden steget til 6,3 %, hvilket skyldtes den årelange finansielle krise (Arbejdsløsheden steg i juli 2012: 1). I henhold til den strukturelle magt, så bliver arbejdsgiverne bedre rustet i krisetiderne, da de kan lede og fordele arbejdet og derved kræve mere af arbejdstagerne, da udbuddet af arbejdstagere vil stige under arbejdsløshed. Dermed er den strukturelle magt blevet forværret for lønmodtagerne siden 2008. Med den lave arbejdsløshed og efterspørgslen på arbejdskraft, stod LO i en gunstig position. Denne position er langsomt blevet ringere, jo mere arbejdsløsheden er steget, og beskæftigelsen er faldet.

### 1.2.2 Organisatorisk magt

Den organisatoriske magt i LO-Forbundene relaterer sig til evnen til at fremstå og handle kollektivt på lønmodtagersiden. Antallet er ikke en entydig størrelse, hvilket Frankrig er et eksempel herpå med ekstrem lav organisationsprocent, men fagbevægelsen får alligevel forhandlet og gennemført tiltag. Dog er der tale om en ”kritik masse” på det danske arbejdsmarked, hvor det handler om at mobilisere medlemmer og iværksætte kollektive handlinger. Derfor er organisatorisk magt en blanding af størrelse og kollektiv intelligens i organisationen (Jørgensen: 16).

LO-Fagbevægelsen står overfor en kæmpe udfordring, da medlemstallet er faldende, mens flere og flere bliver medlem af de alternative fagforeninger. Konkret er LO-forbundenes medlemstal gået tilbage fra 1.509.698 medlemmer i 1994 til 1.167.878 medlemmer i 2011 (LOs medlemmer). Organisationsprocenten er faldet fra 65 % i 1995 til 54 % i 2009. Imens er de alternative fagforeninger gået frem fra 53.000 medlemmer i 1995 til 120.000 i 2011 (Ibsen, Schuer og Høgedahl: 77) De alternatives organisationsprocent er også stigende, da den er gået fra 3 % i 1995 til 8 % i 2009 (dr.dk). Hvert eneste år har LO-fagbevægelsen mistet medlemmer.

Selvom der har været kriseår, har Gent-systemet ikke haft en effekt. Systemet antager, at krise giver højere arbejdsløshed, som giver større incitament til forsikring og dermed faglig tryghed. Systemet er baseret på sammenkoblingen mellem fagligt medlemskab og medlemskab af arbejdsløshedskassen (A-kassen). A-kassen blev i 1907 statsstøttet i Danmark, og lovgivning fastslog at de skulle være fagligt afgrænset. Da fagforeningerne styrede a-kasserne blev det naturligt, at lønmodtagere, som ønskede at forsikre sig igennem a-kassen, også blev medlem af den pågældende fagforening. Det dobbelte medlemsskab har tidligere sikret en høj organisationsprocent, hvor 20-30 % flere er medlem af en fagforening end i lande med statslige a-kasser. Ved krisetider vil det antages, at flere vil søge forsikring imod arbejdsløshed. Dermed ville organisationsprocenten være stigende i krisetider ved dobbeltmedlemskab, men det har ikke været tilfældet for LO-fagbevægelsen siden krisen indtraf i 2008. Dobbeltmedlemskab er ikke længere nær så udbredt som i tidligere tider, da koblingen mellem a-kassens faglige grænser og den pågældende fagforening er svækket(Due m.fl.: 10-11). En betydelig årsag kan spores tilbage til VK-regeringens *frihedspakke for arbejdsmarkedet* tilbage i 2001, som resulterede i en ophævelse af de fagligt afgrænsede a-kasser. Derved sprængtes monopolet for fagbevægelsen, hvor tværfaglige a-kasser, samt alternative fagforeninger, kunne gøre indryk på området(Due og Madsen 2007: 222).

Det er de større forbund i LO, som har haft en forholdsvis høj tilbagegang af medlemmer. Dette gælder både for ufaglærte og faglærte i 3F og de højere uddannede i HK. Oftest er det blandt unge og de privatansatte, hvor LO-fagbevægelsen står svagt. Ofte er de uorganiserede, mens flere af de unge vælger de billige alternative fagforeninger. Dog er det ofte tendensen, at det store antal lønmodtagere, som har valgt de alternative, har gjort dette af ideologiske årsager, da de er mere borgerligt og individorienteret. Derudover ses også en tendens til, at de kollektive normer om medlemskab på en arbejdsplads er svækket, hvilket især påvirker den private sektor (Ibsen m.fl. 2011: 288-290). Derfor er den organisatoriske magt blevet svækket ved færre medlemmer i LO-forbundene, når lønmodtagerne bør agere med én stemme overfor arbejdsgiverne og politikerne for mest mulig indflydelse og magt. Udfordringerne består af mange dele for Landsorganisationen (LO), som organiserer 18 fagforbund og 5 karteller under sig (LOs medlemmer). LO-medlemsforbundene er typisk opbygget demokratisk, hvor medlemmerne i det enkelte forbund stemmer om overenskomstresultater, for at blive godkendte. Derudover er forbundene opbygget med lokalafdelinger, hvortil medlemmerne vælges til bestyrelsen, herunder formandsposten, næstformandspost og lignende. 3F har eksempelvis 71 lokalafdelinger med servicekontorer i 91 byer. Samtidig har hver 3F afdeling en årlig generalforsamling, nedsatte lokaludvalg, udvalg på centralt niveau og en overordnet hovedbestyrelse, som en almindelig demokratisk forening. Hovedbestyrelsen vælges hvert 3. år på kongressen, hvor afdelingerne udpeger delegerede (3Fs Forbundslove 2010).

Udover at skulle forsøge at organisere flest mulig, så oplever LO også en konkurrence om medlemmernes gunst. Konkurrencen er mod de alternative fagforeninger, hvor udfordringen blandt andet består af en forklaringsdel; nuværende og potentielle medlemmer skal forklares, at pris og kvalitet hænger sammen. Således er de alternative fagforeninger væsentlig billigere, men de leverer overvejende mest juridisk hjælp og coaching til medlemmerne.

At kommunikere den danske model er en anden del af udfordringen. Den danske model er netop indrettet således, at kollektive overenskomster udgør et væsentligt grundlag for reguleringen af arbejdsmarkedet. Lovgivningen er kun et supplement til arbejdsmarkedets parter, hvor arbejdssikkerhed og lignende er defineret igennem lovgivningen. Kvaliteten er i dette tilfælde, at LOs medlemsforbund er indrettet demokratisk og med et stort antal tillidsrepræsentanter, som skal hjælpe medlemmerne. Derfor er der større omkostninger ved at drive en demokratisk medlemsorganisation end en virksomhed eller forretning, hvor der ikke foregår et demokratisk valg eller afstemninger om forhandlingsresultater på hovedområderne. Forskellen gør at priserne for medlemskab er højere i LO-forbund end ved de alternative fagforeninger, men LO-forbundene giver dermed også det enkelte medlem mulighed for en større indflydelse på sin lokale fagforening og på resultaterne (Ibsen: 13).

En anden bestanddel, som gør priserne højere i LO, er at de alternative fagforeninger, så som Kristelig Fagbevægelse og Det Faglige Hus, har ingen udgifter i forbindelse med strejkekasser, da de alternative fagforeninger er modstandere af strejke-muligheden til at opnå resultater. Samtidig har de meget få overenskomster, som endda er indgået med arbejdsgiverforbund, som har samme ideologiske tendenser. For eksempel indgår Kristelig Fagbevægelse overenskomster med virksomheder, som er medlemmer af kristelig arbejdsgiverforening. Omkostningerne ved at vedligeholde og indgå overenskomster er derfor minimale for de alternative forbund. Mulighederne for at holde kontingentets størrelse i bund, er derfor langt nemmere, når det samme produkt ikke tilbydes i forhold til LO-forbundene (Ibsen: 13).

Den organisatoriske magt er derfor mindsket i forhold til færre medlemmer, mindre kollektiv bevidsthed og viden om den kollektive danske model. Samtidig er Gent-systemets effekt aftagende i dansk sammenhæng i de senere kriseår.

### 1.2.3 Institutionel magt

Udover en mindskelse af den strukturelle magt og den organisatoriske magt, kan der konstateres en forringelse af den institutionelle magt.

Den institutionelle magt indebærer medinddragelse af fagbevægelsen i det politiske system, hvor fagbevægelsen får indflydelse på medlemmernes interesseområder. Velfærdsstatens sikringsordninger skal modvirke lønmodtagernes usikkerhed ved arbejdsløshed eller ved alderdom. Derfor er den institutionelle magt et vigtigt supplement til de to andre magtformer (Jørgensen: 16-17). I Danmark er trepartsforhandlinger ofte blevet et symbol på magten, som er indeholdt på lønmodtagersiden og arbejdsgiversiden. Politikerne er interesseret i aftaler med hovedorganisationerne, som kan samle størstedelen af en hovedgruppe bagved sig (enten lønmodtagere eller arbejdsgivere). Derfor bliver udfordringen blot større jo færre medlemmer og jo lavere en organisationsprocent, en hovedorganisation repræsenterer.

Flere forskellige politiske tiltag har også svækket LO-fagbevægelsens medlemstal i mellem 1995 og 2011. Blandt andet blev eksklusivaftaler kendt ulovlige i den europæiske menneskerettighedsdomstol, hvilket gjorde, at arbejdspladser ikke længere måtte ansatte folk med krav om, at de stod som medlem i en bestemt fagforening. Dette berørte cirka 220.000 ansatte, da aftalerne blev ophævet ved lov i folketinget i 2006 (Webartikel: Ny lov forbyder eksklusivaftaler).

I 2010 blev genopretningspakken vedtaget, hvor den daværende borgerlige regering med støttepartier samt det radikale venstre, fik vedtaget en halvering af dagpengeperioden fra fire år til to år samt fordoblet dagpengenes genoptjeningsperiode til 52 uger. Derudover indeholdt genopretningspakken, at fagforeningskontingenter ikke længere anses for at være fuldt fradragsberettigede. Dermed er udsigten til en højere organisationsprocent for LO-forbundene, blevet gjort vanskeligere, da medlemskabet bliver dyrere for den enkelte lønmodtager. Samtidig er A-kasserne organiseret under fagforeningerne, hvor en halvering af dagpengeberettigedes dagpengeperiode, giver et mindre incitament til at være medlem når genoptjeningsperioden samtidig fordobles fra 26 uger til 52 uger (Webartikel: En million danskere truer den danske model).

I sommeren 2012 blev fagbevægelsens mindskede magt udstillet, da trepartsforhandlingerne blev indstillet uden nogen resultater. LO-fagbevægelsen havde ikke magten til at sætte sig igennem overfor arbejdsgiverne og politikerne på en positiv måde. I stedet blev LOs medlemsforbund ikke enige internt om forhandlingspositionen, hvilket finansministeren ikke kunne acceptere. Trepartsforhandlingerne blev derfor stoppet uden resultater, som kunne både have gavnet og svækket lønmodtagernes rettigheder og muligheder (”Minister bekræfter: Forhandlinger stoppet”). Dermed viste LO atter en svækkelse ved at fremstå uenige og uden større indflydelse. På den faglige og kommunikationsmæssige side var 2012 heller ikke fremragende, da fagbevægelsen i form af 3F, ikke formåede at hive hverken en kommunikationssejr eller overenskomstmæssig sejr, ud af konflikten om restaurant vejlegården, som fortsat kører i Vejle (3F ændrer konfliktstrategi efter Vejlegård). Dermed udviste et LO-forbund også svaghed overfor de alternative, arbejdsgiverne og den offentlige mening.

## 1.3 Fagbevægelsen i europæisk sammenhæng

Afsnittet vil kort konstatere, at LO-forbundene i Danmark er i toppen blandt europæiske lande angående organiseringen af lønmodtagerne, men at hele lønmodtagersiden er presset i EU. Dette er en fælles udfordring, som skyldes forskellige udgangspunkter og parametre.

Den danske fagbevægelse har en betydelig højere organisationsgrad end størstedelen af de andre europæiske lande. Modsætningen er den franske fagbevægelse, som er ekstremt svagt organiseret med blot 8 % af lønmodtagerne. Fransk fagbevægelse betegnes samtidig som en af de svageste rent medlemsmæssigt i hele Europa (Trade union), men systemet i Frankrig er baseret på erga omnis, hvor statslig lovgivning almengør de indgående overenskomster. Dermed er indflydelse ikke afhængig af medlemsgraden, og behovet bliver langt mindre for at organisere sig i en fagforening (Bendixen 2002: 6 og 13). I europæisk sammenhæng identificeres nogle af udfordringerne for fagbevægelsen at flere deltidsarbejdspladser skaber større udfordringer, for at fagforeninger kan opsamle medlemmer på arbejdspladserne. I Danmark og Norge er problemet dog ikke nærværende, da landene i post-krigstiden havde nogenlunde samme procentdel deltidsarbejde som i nutiden. Decentralisering af lønforhandlinger, lokale lønaftaler og individuelle aftaler er en anden del af de identificerede udfordringer. Dermed forsvinder dele af de kollektive aftaler og dele af fagbevægelsens indflydelse på løn og arbejdsvilkår. Derudover var tendensen igennem 1980erne og 1990erne, at fagforeningerne rundt i Europa blev ekskluderet på arbejdspladsen. Især var HR-manegement blevet sat på dagsordenen for flere arbejdspladser via teambuilding, grupper og kvalitetscirkler, som ikke inkluderede fagbevægelsen som direkte talerør til lønmodtagerne på virksomhederne eller besværliggjorde tillidsrepræsentanters mulige indflydelse (Waddington 2000: 46-48).

Disse udfordringer bliver frembragt for at understrege, at de fleste fagbevægelser oplever en mindsket organisationsprocent og medlemstilbagegang i de seneste 20 år. Derfor står de beslægtede LO-fagbevægelser også overfor en udfordring, som ikke kun gør sig gældende i Danmark, selvom udfordringernes karakter kan variere fra land til land. Dog har dansk LO færre ulemper end sine europæiske kollegaer, hvor Danmark er det eneste land sammen med Norge, der har formået at få ligeså mange kvinder under fanen, som de har mænd. Da kvinderne kom på arbejdsmarkedet i stor stil, blev denne gruppe lønmodtagere ikke i så stor stil medlem af en fagforening, undtaget i Danmark og Norge (Waddington 2000: 33-34).

LO i Danmark står overfor faldende medlemstal som i størstedelen af Europa, men har nogle anderledes udfordringer og ligger stadig i toppen af organisationsgraden blandt lønmodtagere i europæisk sammenhæng. Forskellige nationale kendetegn eller lovgivninger gør, at Europas fagbevægelse står overfor forskellige problemer, men fagbevægelsen er samlet om udfordringen om en mindsket magt og lavere organisationsgrad.

Udfordringerne rejser også en række spørgsmål om den etablerede fagbevægelse. Er de-legitimeringen blevet for stor, når indflydelsen er forsvindende på den politiske og organisatoriske side? Er det udtryk for ledelsesstivhed at fagbevægelsen ikke reagerer og nytænker? Er LO-forbundene midt i et strategisk tomrum?

Flere byder ind med løsningsforslag, hvor især ledelsesdelen og strategidelen tages under behandling. Især den hidtidige ikke-betrådte vej mod en forretningspræget strategisk ledelse bliver anbefalet. Heri ligger spørgsmål om LO skal begynde at ligne og lade sig inspirere af deres modsætninger i de gule fagforeninger og deres forretningsmodel?

## 1.4 LO bliver foreslået nye veje

Da LO-fagbevægelsen er i en situation hvor alle magtformer er mindsket eller kraftigt på tilbagegang, så udkommer forskellige bidrag og forslag til en løsning af LOs krise. Et af de alternative bidrag til LOs løsning af problemerne, kommer fra Carsten Lé Madsen i bogen; ”For medlemmernes skyld” fra august 2012, om strategisk ledelse i de faglige organisationer. Denne forholdsvis ny-udgivet bog, omtaler nogle af LO-forbundenes kendte udfordringer, som også er oplistet i de foregående afsnit i problemfeltet i dette speciale. Carsten Lé Madsens bog konkluderer dog anderledes på løsningen af udfordringerne end LO tidligere har fået anbefalet, hvor han anbefaler at LO-forbundene ledelse må træde i karakter for medlemmernes skyld ved at:

* Have en retningsgivende strategi
* Organisere indsatsen omkring medlemmernes udfordringer
* Mobilisere organisationens forskellige kernekompetencer
* Identificere og integrere kreative ressourcer og kompetencer i udviklingen
* Åben Ledelse, der slipper kontrollen, men sætter kursen
* Lave langsigtede budgetter
* Systematisk arbejde med Big data til at intensivere dialogen med hvert medlem
* Lave eksklusive partnerskaber med kritisk vigtige konkurrenter og virksomheder
* Lave differentieret kontingent for samlede løsninger for medlemmerne.

Bag hver pind er en uddybende tekst, men i det samlede hele er den strategiske ledelse, en forretningspræget og managementteoretisk tilgang som gennemgående tema i konklusionerne (Madsen 2012: 273-279). I bogen gives en kort redegørelse for, at den står alene i dansk og international kontekst, med sin vinkel udelukkende på ledelse. Derfor inddrages meget lidt af den eksisterende viden. Følgende citat fra bogen gør dens stilling meget klar:

”*Langt det meste litteratur om krisen i de faglige organisationer, både herhjemme og i udlandet, forfattes af politologer og sociologer og kredse om de politiske, økonomiske og samfundsmæssige strømninger…*. *Begreber som værdi, outcome, value proposition, forretningsmodel og strategi kommer til at fylde siderne og kan virke fremmede for læsere med rod i de faglige organisationer. Begreberne har jeg valgt, fordi analysen af værdiskabelse og forretningsmodellens elementer kan bidrage til at se de faglige organisationer i et andet lys*” (Madsen 2012: 13 og 27).

Bogen stiller dermed fokus på ledelsesaspektet i forhold til LO-forbundenes medlemmer. Strategien og løsningsforslagene er især hentet i cases fra de alternative fagforeninger, der fremhæves som succeser i antal medlemmer i fagforeningsøjemed, herunder nævnes IDA og Det Faglige Hus i forbindelse med forretningsstrategier og kundeservice. Begge begreber taget fra virksomhedsverdenen og milevidt fra LO-forbundenes medlemsbaseret og kollektive ånd (Madsen: 117 og 136). Den strategiske ledelse er forbundet med overgangen fra medlemmer til ”Kunder” og fra forening til ”forretning”. Service bliver værdi-leverance og værdiskabelse bliver et bærende ord. Værdiskabelse bliver til produktskabelse og et lavt omkostningsniveau. Næste led i kæden, som fremhæves er værdiværkstedet med eksperter som løser kundernes problemer, hurtigt og effektivt. Det sidste led; værdinetværk, skal fungere som et forretningskoncept lignende eBay eller Dating, hvor Madsen skriver, at fagforeningerne i LO-forbundene ikke involverer medlemmerne efter interesse eller skaber netværk (Madsen 2012: 22-25). Den udledning er også en del af definitionen af begrebet strategisk ledelse, i problemformuleringen. Samtidig påstår Carsten Lé Madsen, at IDA, Det Faglige Hus m.fl. har samme opbygning, samme tilgang til fagforening via medlemsblad og overenskomster, samt at de har politisk opbygget struktur som fagforeningerne under LO (Madsen 2012: 134). Delene kobles ved værdiskabelse og værdinetværk, med tanke på at medlemmerne skal have konkret output og værdi for sine penge. Overgangen til kundetænkning og privat virksomhedstænkning ligger i forlængelse af dette(Madsen 2012: 283). Bogen har også fokus på Mintzbergs organisationsformer, hvor LO-forbundene opridses som professionelle eller fagbureaukratier, mens Det Faglige Hus (gul fagforening) betegnes som adræt og med en ”simpel struktur” i Mintzberg terminologien. Dermed hopper bogen imellem strukturen og indholdet af ydelserne, hvilket kan gøre analysen mere kompleks (Madsen 2012: 45, 123, 133 og 148).

Udover disse inspirationsformer kommer bogen med tre mulige strategiske veje, som faglige organisationer kan følge:

* Et dybere samfunds engagement, der trænger helt ind på velfærdsstatens ansvarsområder og opgaver.
* Et tættere samarbejde med erhvervslivet for at udvikle arbejdsmarkedet, herunder arbejds- og ledelsesbegreberne.
* Indtræden med servicepaletten i direkte konkurrence mod de kommercielle alternativer på reelle markedsvilkår

De tre veje afspejler enkeltvis en overtagelse af den offentlige sektors opgaver, et tættere samarbejde med erhvervslivet med en mindre tydelig profil for lønmodtagere eller en kommerciel og konkurrencepræget tilgang via vejledning og rådgivning i ”kundens” karrierer (Madsen 2012: 283).

For LO-forbundene er det vigtigt med en afklaring af bogens bidrag til forbundenes fremtidige diskussioner; om strategisk ledelse er hovednøglen i forhold til lønmodtagerne og magt eller om strategisk ledelse mere er for ledelsens skyld, uden at medlemmerne egentlig får gavn heraf. Samtidig bør bogens bidrag blive vurderet i forhold til LO-forbundenes forskellighed og forfatterens rolle som udeforstående i forhold til LO internt i de senere år, hvor Madsen igennem en kort årrække havde en ledelsesperiode som direktør for Teknisk Landsforbund (TL), som i 1994 blev en del af LO. Senere var han i fagforeningerne C3 og DJØF (Madsen 2012: 11). I alt giver bogen anledninger til mange overvejelser – både hvorvidt den tager hensyn til fagforeningers magt, om bidraget mangler fokus på den eksisterende mængde data for lønmodtagernes ønsker, om Madsens analyser og konklusioner er konkrete nok samt om LO har værdisættet til management-teori?

## 1.5 Kort opsummering af problemfeltet

Med udfordringerne i mente og nytilkomne løsningsforslag og anbefalinger i nye retninger, så bør Carsten Lé Madsen og den forretningsprægede strategiske ledelse blive gennemgået i en kritisk analyse i forhold til den eksisterende viden på området, når han selv har undladt at sætte sin form for strategiske ledelse ind i eksisterende kontekst. Bogen fra Carsten Lé Madsen, virker som et symptom på LO-forbundenes krise og løsningsforslaget advokerer for metoder, som netop er medvirkende til at presse forbundenes medlemstal i forhold til at metoderne anvendes i høj grad af de alternative fagforeninger. Derfor vil problemformuleringen afspejle en kritisk analyse af forslaget ud fra eksisterende viden om fagbevægelsen, og give mulighed for en videnskabelig vurdering om forslaget egentlig vil bidrage med at løse LO-forbundenes konstaterede udfordringer.

## 1.6 Problemformulering

*Hvordan harmonerer Carsten Lé Madsens forslag om forretningspræget strategisk ledelse i den danske LO-fagbevægelse med konklusionerne fra eksisterende forskning fra CARMA og FAOS i forhold til LO-forbundene, samt styrkes LO-forbundenes magt ved en forretningspræget strategisk ledelse, i forhold til de konstaterede udfordringer i problemfeltet?*

### 1.6.1 Underspørgsmål

For at operationalisere problemformulering, vil jeg opsætte en række underspørgsmål til at besvare den overordnede problemformulering.

Følgende underspørgsmål er opsat:

*Hvordan forholder Carsten Lé Madsen sig til LO-forbundene og medlemmerne i sin bog i forhold til eksisterende APL-undersøgelser om LO-forbundene fra CARMA og FAOS?*

*Hvem gavnes af, at den forretningsprægede strategiske ledelse, bliver bragt ind i diskussionen om LO-forbundenes fremtid?*

*Hvilke udfordringer og muligheder står den forretningsprægede strategiske ledelse overfor i ”For medlemmernes skyld”, i forhold til magtbetragtningerne i problemfeltet og LO-forbundenes forskellighed?*

### 1.6.2 Begrebsdefinition

APL-undersøgelser: På baggrund af lønmodtagernes erfaringer og holdning mv., gennemførtes en spørgerskemaundersøgelse blandt en repræsentativ del af lønmodtagerne i 1992 og sidenhen i 2002 med dertil hørerende interviews. APL er forkortelsen for Arbejdsliv og Politik i et Lønmodtagerperspektiv. Talmaterialerne er udgangspunktet for store dele af empirien og stammer fra forskningscenteret CARMA fra AAU.

CARMA: Center for Arbejdsmarkedsforskning – ved Aalborg universitet.

FAOS: Forskningscenter for arbejdsmarkeds- og organisationsstudier – ved Københavns universitet.

Forretningspræget strategisk ledelse: En samlebetegnelse for at lederne sætter klare mål, angiver en kurs mod ønsket om resultater i medlemsudvikling, indflydelse og omdømme. Med sine til- og fravalg skal lederne have hele organisationen inklusive ressourcer og processer, til at pege mod mere værdiskabelse (Madsen 2012: 21). Den foreslåede strategi er at optræde på konkurrencevilkår og med en forretningspræget tilgang til lønmodtagerne, samt at drive forbundene efter forretningsmetoder (Madsen: 283). Alle delene kommer fra Managementteorien, som normalt ikke forbindes med fagforeningslitteraturen.

## 1.7 Afgrænsning

Specialet afgrænser sig til det danske arbejdsmarked, og indeholder derfor ikke en sammenligning af de andre nordiske arbejdsmarkeder eller en direkte sammenligning af de konkurrerende forbund til LO-forbundene, som for eksempel i Norge, hvor LO står stærkt, mens de alternative fagforeninger står svagt. Selvom udfordringen med faldende organisering er et fælles emne for lønmodtagernes interesseorganisationer i hele Europa, så er en sammenligning af disse forhold udeladt i denne undersøgelse, da interessen er for det nyeste bidrag indenfor forslag til alternative løsninger angående LO-forbundenes mindskede magt i Danmark. En sådan sammenligning ville alligevel ikke kunne sættes i international kontekst, førend det danske bidrag er blevet vurderet selvstændigt.

Samtidig er specialet afgrænset til blot at have fokus på LO-forbund og en kritisk analyse af forslaget om forretningspræget strategisk ledelse fra Carsten Lé Madsen. Dette udelukker både FTF og AC, som de to større hovedorganisationer indenfor fagforeningsverdenen. Hovedorganisationernes medlemsforbund er uensartet og har forskellige målgrupper. LO-forbundene har traditionelt stået for kollektive værdier, og LO er den oprindelige hovedorganisation, som har tilkæmpet sig forhandlingsret og fik indført den danske model via september-forliget. FTF og AC oplever heller ikke en mindsket magt i samme form som LO, og bliver derfor heller ikke gennemgået en analyse af Carsten Lé Madsen, selvom han mener, at løsningsforslagene vil kunne gøre sig gældende for AC mv. (Madsen 2012:28). Derfor er specialet afgrænset til LO-forbundene og en kritisk analyse af Carsten Lé Madsens løsningsforslag om en forretningspræget strategisk ledelse med udgangspunkt i værdikæde, værdinetværk og værdiværkstedet.

Selve problemformuleringen og problemfeltet er afgrænset til LO-forbundenes magt og hvorledes at strategisk ledelse og inspiration fra forretningsmodeller og fokusset som bruges af de alternative fagforeninger, er en gangbar vej for LO-forbundene i helhed. Helt konkret er der set bort fra mange tilgange, da fokusset er placeret på en kritisk analyse af Carsten Lé Madsens bog; ”For medlemmernes skyld”. Dette udelukker også et historisk fokus samt, at specialet ikke fokuserer på ideologi direkte eller at bidrage med nye løsninger til fornyet medlemsfremgang i LO. Min kritiske analyse er samtidig afgrænset fra en undersøgelse, af den konkrete lovgivnings direkte påvirkning. Denne påvirkning kunne også have været undersøgt i dybden og givet en vægtning af lovgivningens betydning for LO-forbundenes udfordringer og mistede magt i de senere år.

# Metode

Metodeafsnittet indeholder en gennemgang af den kvalitative metode, herunder dokumentstudiet, som er valgt til at løse problemformuleringen. Dokumenterne som bruges til empiri, vil blive gennemgået i forhold til en række vurderingskriterier. Afsnittet skal give læseren en mulighed for at fremkomme med samme resultater ved at gentage fremgangsmåde med samme udgangspunkt og samme kriterier. Derfor gennemgås validiteten i forhold til den kritiske analyse af Carsten Lé Madsens bog, således at både fremgangsmåden bliver udspecificeret og at måden er forskningsforankret. Som afslutning på afsnittet, vil både valg af empiri og teori blive gennemgået, så læseren har en forståelse for valgene.

## 2.1 Kvalitativ metode

Specialet er en kritisk analyse af Carsten Lé Madsens bog; ”For medlemmernes skyld”, der handler om LO-fagbevægelsen og konklusioner til LO om indførelse af strategisk ledelse på baggrund af forretningsprincipper og kundeorientering.

Overordnet er valget i mellem to overordnede metoder; Den kvalitative og den kvantitative. Metoderne kan dog også kombineres til en triangulering af undersøgelser. Den kvantitative metode består ofte af målinger, spørgeskemaer og lignede, mens den kvalitative metode ofte består af cases, dokumentstudier og interviews. Kvantitativ er derfor mere en målbar metode, mens den kvalitative metode er dybdegående (Bryman 2004: 19-21).

I dette speciale er valget faldet på den kvalitative metode via dokumentstudier. Baggrunden skal findes i den kritiske analyse, som foretages af strategisk ledelse. Problemformuleringen bringer i sig selv et dokumentstudie i spil, da den eksisterende viden inddrages. Da den strategiske ledelse er defineret i bogen og har et teoretisk udgangspunkt, er det en testning af en teori, som bliver sammenlignet med empirien. De teoretiske tendenser udfoldelse i forhold til New Public Management og værdibaseret ledelse, for at give den strategiske ledelse sit udgangspunkt. Magtteorien giver omvendt en mulighed for at lave en kritisk analyse i forhold til LO-forbundenes konstaterede udfordringer om mindre magt på alle områder.

Hvis empirien var mangelfuld i større omfang, ville semi-struktureret interviews med LO-kyndige samt spørgeskemaundersøgelser have været en måde at kombinere kvalitativ og kvantitativ metode. Eneste manglende empiri i forhold til specialet er en omfattende APL-undersøgelse anno 2012, som opfølgning på APL-undersøgelsen i 1992 (Jørgensen, Ibsen m.fl.) og sidenhen yderligere en undersøgelse af LO-medlemmerne i 2002, som blev analyseret i dybden i 2007. En data-undersøgelse anno 2012, ville dog udgøre en større data-analyse og kvantitativ spørgeundersøgelse end undertegnede har ressourcer til i forhold til specialets tidsmæssige horisont.

Casestudiet er også fravalgt, da et sådant studie er for specifikt i forhold til en kritisk analyse af strategisk ledelse i hele LO. Formålet er at gennemgå Carsten Lé Madsens bidrag, som omhandler hele LO og analysen bør udarbejdes på denne præmis. Den kritiske analyse kunne have været et casestudie, hvis et enkelt LO-forbund var blevet udvalget og undersøgt i dybden om den forretningsprægede strategiske ledelse, hvis Madsens præmis havde taget højde for den store forskellighed i forbundene og medlemmernes sammensætning.

I forvejen findes en lang række undersøgelser, data og anbefalinger til LO. På denne baggrund, er vurderingen, at et dokumentstudie vil være mest optimalt. Hele arbejdsmarkedet og LO er et område med omfattende empiri via CARMA og FAOS. Med den store mængde empiri behøves ingen ny viden at blive skabt igennem interviews eller spørgeskemaundersøgelser for at lave en kritisk analyse af Madsens strategiske ledelse. Derfor vil dokumentstudiet være oplagt til at sammenligne og uddybe Carsten Lé Madsens konklusioner og analyser af LO-fagbevægelsen med de eksisterende dokumenter, rapporter, bøger og analyser, omhandlende LO i forhold til magt og indflydelse. Sammenligningen af APL-undersøgelserne, som er en del af empirien, er dog baseret på kvantitative målinger, hvoraf enkelte tabeller inddrages i analyse med henblik på en afklaring af Madsens anbefalinger.

## 2.2. Dokumentstudie

Alle dokumenterne, som inddrages i dokumentstudiet, er forskningsbaseret fra forskere i arbejdsmarkedsforskningscentret på Aalborg universitet (CARMA) og Københavns universitet (FAOS). Alle bøger som inddrages er fra forskere med tilknytning til forskningscentrene, hvor udgivelsen har fundet sted i tidsrummet omkring Carsten Lé Madsens udgivelse af ”For medlemmernes skyld”. Den store del af empirien, som ikke er udgivet af forskeren, er hentet i LO, da hovedkilden af udgivelser fra forskerne i CARMA og FAOS er sket via LO, i serien om LO-Dokumentation. Dokumenterne vil blive gennemgået ifølge Brymans vurderingskriterier for dokumenter i et dokumentstudie (Bryman 2004: 381).

Tabel 2.2.1: Vurderingskriterier for dokumenter

|  |  |
| --- | --- |
| Kriterium | Beskrivelse |
| Troværdighed | Om dokumentet er fri for fejl og fordrejninger |
| Autencitet | Om dokumentet er ægte og af ubetvivlelig oprindelse |
| Betydning | Om dokumentet er klart og forståeligt |
| Repræsentativitet | Om dokumentet er typisk for sin art. Hvis dokumentet ikke er typisk, så vurderes hvorvidt at omfanget af den manglende repræsentativitet, er kendt. |

(Kilde: Bryman 2004:381)

Dokumenterne er inddelt i tre typer: APL-undersøgelserne, LO-dokumentation og bogen ”Kollektiv handling” (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012). Hver af typerne vurderes i forhold til ovenstående skema.

APL-undersøgelserne: Sammenligningen af undersøgelserne fra 1992 og 2002 er foretaget af forskere fra CARMA på AAU. Derfor er troværdigheden stor. Det samme gør sig gældende for autenciteten, da målingerne er højt anerkendte og brugt i det videnskabelige arbejde omkring arbejdsmarkedet, den danske model og LO. Betydningen er også klar og forståelig, da alt data har medhørende spørgsmål og bliver sammenlignet på baggrund af disse spørgsmål. Undersøgelserne var dog ikke typisk for sin art, da de mere var forgangsundersøgelser på området. Sammenligningerne af undersøgelserne er repræsentative, da omfanget af respondenter er valide, selvom undersøgelsen fra 2002 har færre respondenter end undersøgelsen fra 1992. Sammenligningen er samlet i LO-dokumentation 2005, men er fremhævet særskilt, da det er en sammenligning af de to APL-undersøgelser.

LO-Dokumentation: Både LO-dokumentation nr. 3/2011 og nr. 2/2012, vurderes at have stor troværdighed, da nr. 3/2011 er udarbejdet af forskere fra arbejdsmarkedscenteret FAOS ved KU, mens nr. 2/2012 er udarbejdet af forskere ved forskningscentret CARMA, fra AAU. Det eneste, som svækker troværdigheden, er, at LO er udgiveren, og derfor kunne antages at have et partsindlæg, samt at FAOS eksterne finansiering inkluderer penge fra arbejdsmarkedets parter. Dog er LOs indflydelse begrænset til en kort kommentar inden forordet på hver af udgivelserne (LO-dokumentation 3/2011: 4 og LO-dokumentation nr. 2/2012: 7-8) og i forhold til FAOS er LO-forbundene begrænset til deltagelse i en referencegruppe (Om FAOS). Autenciteten kan ikke betvivles, da udgivelsen er fra Landsorganisationen Danmark. Opbygningen af hver rapport er indrettet på en klar og tydelig måde. Hver af de to rapporter undersøger LO-forbundenes udfordringer og relaterer til den kendte datamængde, samt nyere målinger fra 2010, hvoraf nogle begreber dog er blevet erstattet af mindre værdiladet ord, f.eks. solidaritet er blevet erstattet (LO-Dokumentation 2/2012: 27). Dokumenterne er samlet vurderet godkendt i forhold til kriterierne.

Kollektiv handling (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012): Det forskningsmæssige niveau og metode er gennemført uden synlige fejl eller mangler og foretaget af forskere fra både CARMA og Syddansk Universitet. Troværdigheden vurderes derfor at være i top. Samtidig er der heller ikke tvivl om dokumentets oprindelse, da bogen er udgivet igennem ”Nyt fra Samfundsvidenskaberne 2012”, men er dog sammenfinansieret med flere fagforeninger, herunder HK, FOA og andre samt forsikringsselskabet ALKA (under fagbevægelsen) og Aalborg Universitet. Selvom bogen er sammenfinansieret med fagbevægelsen, så er bogen kritisk overfor LO-forbundene og ser nærmere på de forskellige strategier. Bogen er skrevet i et forståeligt sprog, og henvisningerne til bilagene er en henvisning til en kvantitativ undersøgelse af cirka 1600 lønmodtagere i forskellige LO-forbund. Tallene og analyserne er overensstemmende med konstaterede LO-udfordringer og opsummerer forskellige løsningsstrategier.

## 2.3 Deskriptiv analyse

Den deskriptive analyse bliver brugt i tilfælde, hvor data fortæller om mængden eller antallet. Statistiske data opgøres, således at tallene for eksempel viser om personerne er pro eller contra et emne. Det bruges også i forhold til politiske meningsmålinger og i tilfredshedsundersøgelser (De Vaus 2001: 194). I specialet er analysen opbygget således, at dets kvalitative metode inddrager den bagvedliggende kvantitative undersøgelse, som forelægger i form af APL-undersøgelserne i 1992 og 2002, suppleret med undersøgelser fra bogen ”Kollektiv handling”.   
Undersøgelserne eller afledte undersøgelser er inddraget i al den brugte empiri, hvor jeg også har udvalgt visse tabeller til i analyseafsnittet at sammenligne med Madsens påstande om LO-forbundene og den påpegede strategiske ledelse. Samtidig er tallene brugbare til netop en deskriptiv analyse, da de fortæller om LO-medlemmernes holdninger og meninger. APL-undersøgelserne har indsamlet data på både medlemmernes holdninger, ønsker til fagforbundenes fokusområder samt til holdningen om fagbevægelsen er nyttig eller ej. Samtidig kan supplerende tal fra bogen; ”Kollektiv Handling” (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012), opdeles på forbundsniveau, som giver et udslag i forskellene på medlemstyperne og ønskerne. Netop forskellene kan være afgørende i brug og valg af strategisk ledelse og valg af kunde- eller medlemsorienteringen. Derfor bruges de udvalgte data til en deskriptiv analyse, som er en kritisk analyse i dette speciale.

For at kunne besvare problemformuleringen, er analysen bredt funderet. Madsen ni anbefalinger opridset i problemfeltet, vil være udgangspunktet i de seks analyseafsnit sammen med de gennemgående tendenser om kundebaseret organisering og værdiskabelse for egennytten. Teorierne vil supplere empirien i forhold til en kritisk analyse af anbefalingerne fra Madsen. Den deskriptive analyse vil være indblandet i alle afsnittene af analysen. Enten i form af tabeller, tal eller henvisninger til resultaterne i empirien, der er fremkommet på baggrund af APL-undersøgelserne eller nyere lønmodtagerundersøgelser. Den kritiske analyse er fokuseret på ledelsesniveau og medlemsniveau, hvor værdiskabelsen påbegynder og afslutter analysen, for at give et flow. Analysens røde tråd er en udfoldelse af hvert afsnit, som henviser tilbage til de foregående afsnitter.

## 2.4 Validitet

For at fastslå og bedømme kvaliteten af selve specialet og konklusionerne, som gives igennem et dokumentstudie, vil specialet blive bedømt ud fra den interne og eksterne validitet (Bryman 2004: 273). Dette gælder validitet i forhold til undersøgelsesdesignet, da undersøgelsesmetodens empiri er gennemgået igennem vurderingskriterierne for dokumenterne i et foretaget dokumentstudie.

Selve den kvalitative metode kan ikke generaliseres til et bredt spektrum, men den fortæller direkte, hvorledes Carsten Lé Madsen forholder sig til LO-forbundene og magtteorien, som er et omdrejningspunkt for lønmodtagerne i forhold til arbejdsgiverne. Input i debatten om fagbevægelsen kan dog inddrages, hvis bidrag senere hen involverer den strategiske ledelse og kun omfatter ledelsen i LO-forbundene. Dermed vil dette dokumentstudie kunne generaliseres til at påpege i forhold til LO, hvorledes at forslagene om strategisk ledelse går i spænd med de eksisterende data for LO-forbundene og deres medlemmer.

Den interne validitet er et spørgsmål om sammenhæng mellem specialets design, metode og empiri. Validiteten handler om, hvorvidt metoden måler netop dét, som den har til hensigt at måle (De Vaus 2001: 233-236). Vurderingen er, at specialet indeholder en væsentlig styrke, da den kritiske analyse tager udgangspunkt i en repræsentativ mængde data fra den eksisterende forskning. Samtidig suppleres data af forskellige kilder igennem dele af både FAOS og CARMAs forskning på LO-området. Undersøgelsens validitet er svækket ved, at teorien ikke tager hensyn til alle aspekter af problemstillingerne for forslaget om indførelsen af den strategiske ledelse. Dog er der valgt et bestemt teoretisk fokus i forhold til den forelæggende empiri. Selve metoden er induktiv anlagt, da empirien er den styrende faktor. Magtteorien er især valgt med henblik på LO-fagbevægelsens konstaterede udfordringer. Fagforeningsteorien er valgt som forklaring på medlemskab, da organisering og medlemmer er fagbevægelsens største styrke. Den strategiske ledelse i positioneringsskolen og HR-skolen er udvalgte som Madsens udgangspunkter. Derudover er værdibaseret ledelse valgt til LO-forbundenes kollektive værdier, og hvorledes værdikæde samt forretningsstrategi vil ændre værdierne og dermed fagforeningerne fundamentalt. Ved at udvælge flere forskellige retninger af teorier og flere grundlæggende og nye empiri-kilder, vurderes projektet at måle om Madsens forslag egentlig harmonerer med den eksisterende fagforeningslitteratur fra CARMA og FAOS. Metoden understøtter en valid undersøgelse ved at udtage konkrete temaer fra Madsens bog, anlægge empirien og lave en kritisk analyse, hvor teorien medgiver en forklaring på den eksisterende situation, den foreslåede og mange af konsekvenserne ved indførelsen af den foreslåede strategiske ledelse.

Den interne validitet vurderes at være tilstrækkelig høj, da metoden måler på egnetheden af forslaget om strategisk ledelse i forhold til den eksisterende empiri og sat i forhold til LO-forbundenes udfordringer og variationen i mellem forbundenes medlemmer.

Den eksterne validitet er muligheden for en generalisering ud fra undersøgelsens problemfelt og konklusionen samt sammenhængen i mellem de to afsnit. Kort sagt må den eksterne validitet kunne udbredes fra undersøgelsens resultater, for at undersøgelsen er ekstern valid (De Vaus 2001: 27-28). Samtidig vil en undersøgelse have en høj grad af ekstern validitet, hvis den kan gennemføres på en tilsvarende måde igennem brug af en anden case. Den kvantitative metode er i sådanne tilfælde medvirkende til at styrke graden af ekstern validitet (De Vaus 2001: 237-238). Da specialet er et dokumentstudie, som tager udgangspunkt i dele af den kvantitative data fra APL-undersøgelserne i 1992 og 2002, vil en lignende case kunne gøre brug af samme empiriske dokumenter ved undersøgelse af andre ledelsesmæssige forslag i forhold til LO. Dermed er det en styrke at bruge de kvantitative data i de eksisterende undersøgelser, som repræsenterer lønmodtagerne igennem en 10-årig periode. Hvis data forekommer for hele den seneste 10-årige periode, vil det blot kunne styrke en fremtidig lignende case, da tallene dermed er fornyet og endnu mere relevante.

Undersøgelsen af strategisk ledelse med fokus på en kritisk analyse af Carsten Lé Madsens bidrag, vurderes at kunne udbredes til hele LO-området, da Madsen selv vurderer LO i et overordnet perspektiv. Derudover er strategisk ledelse et værktøj, som flere organisationer benytter sig af, men undersøgelsen vil ikke kunne knyttes til private virksomheder eller offentlige organisationer, da den foreslåede strategiske ledelse er sat under et kritisk lys i forhold til LO-forbundenes udfordringer og mindskede magtformer.

Den eksterne validitet vurderes til at være godkendt, da strategisk ledelse som helhed vil være vurderet i forhold til LO som helhed, men undersøgelsen vil ikke kunne generaliseres videre ud på andre organisationsformer da dokumentstudiet leverer den fornødne empiri om LO.

## 2.5 Valg af empiri

Empirien er udvalgt til at kunne dokumentere store dele af LO-forbundenes medlemmer og deres holdninger. Samtidig er eksisterende analyser og muligheder blevet inddraget for at stille kritisk lys på indholdet i den strategiske ledelse, samt at tydeliggøre modsætningerne i mellem at LO-forbundene er nogle værdibaseret organisationer, som skal overtage en værdiskabende forretningsmodel, som ikke tager højde for forskelligheden i at organisere ufaglærte, faglærte og kontoruddannede i forskellige forbund.

Derfor er APL-undersøgelserne blevet udvalgt til at give en dokumentation på tallene og kunne sammenligne lønmodtagernes holdninger generelt i 1992 og 2002, for at følge tendenserne blandt lønmodtagernes holdning til arbejdsmarkedet og politik. Madsen har i sin bog ikke gjort brug af eksisterende empiri til understøttelse af sine pointer og forslag.   
LO-dokumentation nr. 3/2011 og nr. 2/2012 er blevet udvalgt til at sætte fokus på medlemmerne af fagbevægelsen. Nr. 3/2011 handler konkret om organiseringen af medlemmerne, og hvorfor de har et medlemskab af fagforening og A-kasse. LO-dokumentation 2012 er udvalgt, da udgivelsen sætter fokus på fagforeningernes nødvendighed og leverer supplerende oplysninger til APL-undersøgelser fra 1992 og 2002. Til at underbygge en kritisk analyse er bogen ”Kollektiv Handling” af Flemming Ibsen, Steen Schuer og Laust Høgedahl blevet udvalgt for at give et bud på andre løsningsforslag, som er foreslået med udgangspunkt i den eksisterende empiri og med en nutidig relevans. Kollektiv handling er fra 2012 og derfor et nyere bidrag, på linje med Madsens ”For medlemmernes skyld” fra 2012. Bogen foreslår udviklingsvejen med fokus på at komme aktivt og opsøgende ud på arbejdspladserne, samt se på kontingenternes størrelse.

De tre kilder vurderes at udgøre et stort viden-grundlag, som underbygger hinanden, og som sætter fokus på LO-forbundenes udfordringer og kan problematisere et forretningspræget strategisk fokus. Dette angår både LO-forbundenes forskellighed i medlemsmasse og fagforeningernes værdisæt.  
Dette leder hen til valg af teori, som kan understøtte fagforeningernes muligheder for en øget magt i forhold til både empirien og Madens brug af manegement-teori. Alle tre kilder understøtter samtidig problemformuleringen, hvor empirien fra både CARMA og FAOS indgår i selve problemformuleringen.

## 2.6 Valg af teori

Teorien er valgt ud fra de grundlæggende udfordringer af LO-forbundenes styrke i forhold til de strukturelle, organisatoriske og institutionelle magtformer beskrevet i problemfeltet, således de kan inddrages i den kritiske analyse som grundforudsætningerne. Derudover er fagforeningsteori om Rational Choice, Social Costum og interessegrupper blevet udvalgt til forklaring af medlemskabet i en LO-fagforening. Madsen antager at LO-forbundene bør fokusere på egennyttig værdiskabelse, men empirien vil vise om denne antagelse holder stik. Både sædvane og solidaritet kan spille ind.

De tre magtformer for fagbevægelsen bliver koblet op på Foucaults strategiske relationer om magten som en ikke-statisk størrelse. Strategisk ledelse bliver kritisk analyseret i forhold til LO, som en magt og interesseorganisation med modspil og medspil fra både arbejdsgiversiden og fra politisk side. Dette er valgt, da magtkampene mellem fagbevægelse og arbejdsgiver samt det politiske system, har givet en forandrende verden med nye kampformer og nye magtbaser, som også må indregnes i en kritisk analyse af den foreslåede strategiske ledelse. Fravalget af andre magtteoretikere, så som Dahl, Bachrach og Baratz er foretaget på baggrund af teoretikernes indfaldsvinkel til, at magt og frihed står i modsætning til hinanden. Derfor har specialet kigget nærmere på diskursteoretikerne, hvoraf Foucault vurderes at have den dynamiske tilgang til magt, som kan være medforklarende til effekterne af den mindskede magt og muligheden for at genvinde mere magt.

Hele ledelsesaspektet vil blive gennemgået ved at diskutere den strategiske ledelses ophav og identificering af den valgte strategiske ledelse fra Carsten Lé Madsens side, igennem den strategiske positioneringsskole og HR-skolen. Denne kopiering af managementteorien i Madsens bog, sat sammen med LO-forbundenes traditionsrige kollektive værdier, giver nogle modsatrettede tegn, som anføres i analysen. Positioneringsskolen er ophavssted for Madsens forretningsstrategi. HR-skolen er fremhævet som baggrund for Madsens indspark til at fremhæve de innovative kræfter, men også til en kritik af hans fastlåste forslag om forretningsmodel med kunder frem for medlemmer. Da LO-forbundene har haft tradition for kollektive værdier og kollektive overenskomster, så vil teorien om værdibaseret ledelse også blive inddraget, da LO-fagforeningerne skal kombinere hele deres værdiorientering med et nyt udefrakommende forretningskoncept. Hvis et sådant løsningsforslag skal tages seriøst, må det undergås en gennemgang af teorier om både magt, strategiske forhold og værdiledelsen. Derfor er både et magt/fagforeningsperspektiv, et strategisk ledelsesperspektiv og værdibaseret ledelse blevet inddraget.

Madsens konklusioner må desuden undergå en gennemgang i forhold til medlemmernes ønsker i LO-forbundene, og om Madsens konklusioner til alle LO-forbund overhovedet er realistiske eller blot et fatamorgana. Hvis ikke perspektiverne om medlemmernes ønsker og holdninger samt de demokratisk vedtagne værdier ikke medtænkes, så vil management-bidraget fra Madsen ende med at skade mere end at gavne, hvis konceptet ikke analyseres fra flere vinkler.

# Præsentation af empirien

Afsnittet skal bidrage med kendt viden på området samt præsentere en række undersøgelser som ligger i forbindelse med problemformuleringen. Senere hen i specialet fungerer undersøgelserne som empiri for en gennemgang af den strategiske ledelse, som foreslået i ”For medlemmernes skyld”.

Eftersom at organisationsgraden, arbejdsmarkedsmodellen, fagbevægelsen og medlemmerne er blevet undersøgt igennem mange år og over flere omgange, så vil de større kvantitative undersøgelser blive brugt som empiri. Samtidig vil LOs egne udgivelser med baggrund i forskningen blive brugt samt et af de nyeste bidrag til løsningsforslag for fagbevægelsens udfordringer. Afsnittet vil konkret indeholde en gennemgang af APL-undersøgelserne, præsentation af LO-Dokumentation og bogen ”Kollektiv Handling”(Ibsen, Schuer og Høgedahl 2011). Al empirien ligger i tråd med hinanden, og vil blive brugt i forhold til opstillingen af teorien og dermed den kritiske gennemgang af strategisk ledelse i ”For medlemmernes skyld”.

## 3.1 APL-undersøgelser

Arbejdsliv og politik i et lønmodtagerperspektiv (APL-undersøgelse)gav i 1992 det første større datagrundlag for fagbevægelsens medlemmer og lønmodtagerne. Undersøgelsen blev efterfulgt af en ny i 2002. For at få et bedre overblik i udviklingen er LO-dokumentation 2005 – ”LO-lønmodtagere i tiåret 1992-2002, konstans eller forandring?” blevet brugt. Dog bør denne sammenligning af APL-undersøgelserne have deres egen selvstændige profil i forhold til resten af LO-dokumentation, da denne dokumentation giver en sammenligning på basis af to store mængder data. Målingerne afspejler lønmodtagernes holdninger og meninger i 2002 i forhold til 1992, hvor de relevante konklusioner fra sammenligningen vil blive inddraget i specialet:

* Usvækket tilslutning til fællesskabet på arbejdspladsen og et udbredt ønske om at få mere indflydelse på arbejdets konkrete tilrettelæggelse.
* Forekommer kun mindre forandringer i medlemmernes prioritering af opgaverne, fagforeningsarbejdet skal beskæftige sig med. Medlemmerne peger fortsat på de traditionelle faglige opgaver med bedre løn- og arbejdsforhold.
* En svagere solidarisk begrundelse for medlemskab af foreningen og en mere tydelig orientering over mod en nyttepræget tilgang til fagforeningsmedlemskab (LO-dokumentation 2005: 4-5).

Sammenligningen af de to undersøgelser er sket med formålet om, at dokumentere en tendens eller et skifte i værdierne for lønmodtagerne. Samtidig udarbejdedes en tese om, at udviklingstrækkene i samfundet har resulteret i en afvikling af den klassiske arbejderklasse. Denne afvikling er resultat af at arbejderklassen har overtaget middelklassens værdier og livsstil, samt at de har en mere individualistisk selvforståelse. Tesen er derfor, at denne afvikling har resulteret i en større overgang fra kollektivistisk værdier til individualistiske værdier samt en mere materialistisk værdiorientering mod tidligere en immaterialistisk værdiorientering (LO-dokumentation 2005: 11).

Konklusionerne og sammenligningen af undersøgelserne kan bruges i forhold til flere af Carsten Lé Madsens udsagn i sin bog, hvor blandt andet big data nævnes. Samtidig vil APL-undersøgelserne og sammenligningen blive brugt i forhold til medlemmernes ønsker til deres faglige organisation.

## 3.2 LO-dokumentation

LO-dokumentationen er udvalgt til at gælde enkelte dele af de senere års udgivelser. Således er nr. 3/2011, nr. 2/2012 særligt udvalgte LO-dokumentationsrapporter, da de giver en opdateret viden om lønmodtagernes holdning i en nutidig kontekst. Samtidig fokuserer nr. 2/2012 på magtbegreberne og fagbevægelsens mistede magt. Denne del er en forlængelse af APL-undersøgelserne og skal give nogle mere nutidige tal fra 2010 til at understøtte en kritisk analyse af ”For medlemmernes skyld” og hele fokusset på at gøre medlemmerne til kunder samt gøre forening til forretning. Samtidig giver LO-dokumentationen også et grundlag for at understøtte tendenserne om, at lønmodtagernes medlemskab er bestemt overvejende af rational choice samt at den kollektive del, i form af solidaritet, endnu er udbredt som form, i forhold til 1992 og 2002 APL-undersøgelserne (LO-dokumentation nr. 2/2012: 27). Samtidig giver LO-Dokumentationen en profiltegning af et medlem af de alternative fagforeninger, som viser at vedkommende typisk er funktionær, mellem 31 og 40 år, arbejder i den private sektor, på virksomheder der sjældent har tillidsrepræsentant- eller overenskomstdækning (LO-dokumentation 2/2012: 156). Alene disse oplysninger kan være værdifulde, for om LO skal vælge den strategiske ledelses vej, hvor fagforeningerne omdannes til en serviceudbyder med fagforeningerne som forretning, og med kunder i stedet for medlemmer. Generelt vil de to udgivelser af LO-dokumentation give et billede af medlemmerne i fagbevægelsen, som kan være afgørende for brugen af strategisk ledelse. Den brugte rapport fra 2011 giver konkret en analyse af medlemmerne på baggrund af finansministeriets lovmodelregister, hvori der eksisterer oplysninger om indkomstforhold, familieforhold mv. for 1/3 af landets befolkning (LO-dokumentation nr. 3 2011: 41).

## 3.3 Kollektiv handling

Bogen er udvalgt som empiri, da den til dels er modsætning til ”For medlemmernes skyld”. Formålet med bogen er at afdække en række spørgsmål om lønmodtagerne angående grundene til medlemskab af en fagforening; hvorfor de bliver i fagforening, hvad der får lønmodtagere til at skifte til en alternativ fagforening. Især er fokusset rettet mod medlemsskiftet fra den overenskomstbærerende fagforening til de alternative organisationer (Ibsen 2011: 24).

Derudover sætter bogen fokus på tre forskellige strategier, som angiver mulige veje for fagbevægelsen fremover. Strategierne er følgende:

* Den defensive spare- og fusionsstrategi
* Den kundeorienterede strategi
* Den offensive investerings- og udviklingsstrategi.

Kollektiv handling sætter skarpt fokus på den offensive investerings- og udviklingsstrategi, mens den nuværende spare- og fusionsstrategi i LO-forbundene skydes ned, og den kundeorienterede strategi bliver modargumenteret (Ibsen 2011: 276). Især den kundeorienterede strategi er interessant, da strategisk ledelse i ”For medlemmernes skyld” fra Carsten Lé Madsen, indeholder en overgang til at lade sig inspirere af de alternative fagforeninger med deres kundetilgang og brug af termer.

Bogen indeholder også en række spørgsmål, som er stillet til medlemmer af forskellige LO-forbund i 2010. Dermed giver bogen også et godt udgangspunkt for at sammenholde den eksisterende viden og forfatte en kritisk analyse af strategisk ledelse i LO, ved at differentiere mellem forbundenes medlemmer (Lyhne Ibsen 2011: bilagssiderne).

# Teoretisk referenceramme

Den teoretiske referenceramme vil udfolde begreber indenfor fagforeningsteori, magtteori og ledelsesteori. Begreberne udfoldes i den kritiske analyse og skal give flere forklaringsvinkler til at analysere om managementteorien, og den deraf valgte strategiske ledelse, er et gennemarbejdet og muligt løsningsforslag til LO-forbundene. Madsens strategiske ledelse indeholder intet fokus på hverken medlemmernes præferencer, forskelligheden i LO-forbundene eller deres egentlige udfordringer og rolle som magt og interesseorganisation. Derfor vil den teoretiske ramme udvide med magtteori, gennemgå udgangspunktet for strategisk ledelsesteori og se på LO-forbundene i et værdibaseret ledelsessynspunkt.

Magtteori er valgt da LO-forbundene, påvist i problemfeltet, har mistet strukturel, organisatorisk og institutionel magt. Fokusset vil være på magt som indflydelse, der er dynamisk. Denne dynamiske magt er beskrevet af Foucault i strategiske relationer, og er opkoblet på den empiriske præmis at fagforeningerne under LO er magtbaseret, således at fagforeningerne vil give mest mulig indflydelse til lønmodtagerne, som interesseorganisation. Fagforeningsteori vil inden da være præsenteret og indeholde begreber indenfor Rationel Choice, Social Custom og interessegrupper, som forklaringer på medlemskab. Det skal være medspil og modspil til Madsens bidrag om at netværk og værdiskabelse i værdikæden, er det afgørende for at beholde medlemmerne.. I den anden del vil ledelsesteori blive gennemgået i forhold til strategisk ledelse, hvor fokus er på positioneringsskolen, da Madsen gør brug af Henry Mintzbergs managementteori og en videreudviklet værdikæde, hvis oprindelse er kendetegnet af både positioneringsskolen og HR-skolen. Værdibaseret ledelse skal fastslå fagbevægelsens nuværende kollektive tilgang, som en værdibaseret ledelsesmåde. Samlet skal teorien bidrage med en diskussion af realismen i en overførelse af den forretningsprægede strategiske ledelse til alle LO-forbundene.

## 4.1 Fagforeningsteori og magtteori

LO-forbundene har fået konstateret en mindskelse af magtformerne i problemfeltet i starten af dette speciale. For at give den kritiske analyse flere niveauer, så vil teorier om faglig organisering indgå, for at understøtte et fokus på medlemmerne i forhold til medlemsskab af LO-forbundene og forbundenes fokus på medlemmerne. Konkret er rational choice, social-custom og interessegrupper valgt. Mens Foucaults magtteori om strategiske relationer er inddraget for at yde modspil til den forretningsprægede strategiske ledelse, som har fokus på værdiskabelse, uden at tage hensyn til magten for en interesseorganisation. Både Rational Choice, Social Custom og interessegrupper optræder i empirien i kilden ”Kollektiv handling” samt i LO-dokumentationen, som forklaring på individets medlemskab af fagforeninger.

### 4.1.1 Rational choice – for medlemmernes skyld

Selve overskriften på Carsten Lé Madsens bog om strategisk ledelse hedder ”For medlemmernes skyld”. Derfor vil denne teoridel tage udgangspunkt i rational choice, som kort fortalt handler om egennyttemaksimering for både medlemmerne og for LO-Forbundene. Teorien beskrives ofte som en økonomisk teori, men bruges egentlig til at beskrive de rationelle valg, som en aktør foretager sig på baggrund af velbegrundende og selvstændige beslutninger, som kommer individet eller aktøren mest til egen gavn (Malnes og Midgaard 2007: 338-339). I fagforeningssammenhæng vil den rene økonomisk funderede teori betragte medlemsskabet som et gode ved nytteværdien ved medlemsgoder, rabatter, kollektive overenskomster og hjælp ved overenskomstproblemer. Der er omkostninger i form af kontingent og brug af tid på medlemsskabet. Fordelene og ulemperne vil blive overvejet af individet, forudsat et fuldt kendskab til en fagforenings muligheder og omkostninger. Ud fra denne kalkulerede sammenlægning vil individet overveje om medlemsskabet giver en positiv fordel for vedkommende (Lyhne Ibsen m.fl. 2011: 20-21). Rational Choice er dog blevet kritiseret for et manglende perspektiv i den observerede virkelighed. Dette perspektiv er free-rider problemet, hvor også ikke-medlemmer nyder godt af overenskomsten. Alligevel har flertallet af lønmodtagerne valgt at stå i fagforening, selvom det rationelle ville være at stå udenfor, indtil overenskomsthjælp var påkrævet. Derfor kan teorien ikke forklare medlemsskabet af en fagforening, da andre faktorer også må spille ind (Lyhne Ibsen m.fl. 2011: 21-22).

### 4.1.2 Social Custom

Custom betyder på dansk ”skik” eller ”sædvane”. Derfor er social custom også et væsentlig supplement til rene nytteteorier om fagforeningsmedlemsskab. I social custom-teori spiller arbejdspladsens sædvane en stor rolle. Hvis sædvanen er medlemskab på en arbejdsplads, så vil organiseringen stige, hvis individet vil leve op til fællesskabets skikke. Ens omdømme betyder noget for individet, hvor den enkelte ikke vil ekskluderes fra fællesskabet ved ikke at have medlemskab af en fagforening. Individet vil i højere grad søge anseelsen fra sine kollegaer igennem medlemsskabet. Fagforeningen har monopol på et kollektivt gode om social anseelse, og dets sociale fællesskab vil derigennem være eftertragtet. Organiseringen kan derfor forklares ud fra gruppedynamikken, men også ud fra fagforeningens evne til at skabe et fællesskab. Enten et fagligt eller et socialt fællesskab. Det kan derudover også være på den enkelte arbejdsplads eller igennem jobklubber for arbejdsløse, som kan tiltrække uorganiserede eller medlemmer af de gule fagforeninger (Lyhne Ibsen m.fl. 2011: 22-23). Elster påpeger at Social Custom kan være en forklaring på faglig organisering uden tvangsmedlemsskab, men med gældende kollektive overenskomster for alle – inklusiv ikke-medlemmer. Problemet benævnes free-rider, hvor lønmodtageren ikke betaler til fællesskabet via medlemskab, men får goderne i overenskomsten. Vedkommende kører på frihjul. Social Custom giver en forklaringsmulighed på, hvorfor lønmodtagerne i stedet vælger at organisere sig, selvom de har muligheden for at køre på frihjul. Elster så en modvilje overfor ”gratispassagererne”, hvorfor kollegaerne mister anseelse hvis de ”nasser”. Det giver et incitament til medlemskab, men som ikke er indeholdt i rational choices økonomiske nyttefokus (Scheuer 1990: 472-473).

### 4.1.3 Interessegrupper

I den tredje forklaring på medlemskab af fagforeninger findes interessegrupper. Forklaringen er kollektiv forankret og ikke nytte-tilknyttet som de to foregående teorier. Interessegruppeteori argumenterer for, at interessehomogenitet vil føre til organisering af arbejdere, for at kæmpe en fælles sag. Gruppefølelsen eller fællesskabsfølelsen har indeholdt flere bud på årsagen hertil. I den marxistiske klasseanalyse er det ejerskabet af produktionsmidlerne, der opfordrer til en fælles kamp, mens andre ideer tager udspring i sammenholdet i professionen eller faggruppen. Atter andre anser interessegruppen skabt igennem en social konstruktion. I alle tilfælde er en fagforening en interesseorganisation, hvor både ideologi, kollektive værdier og sammenhold af professioner samt faggrupper, giver mulighed for bekræftelse af teoriens forklaring på medlemskab. Professioner med samme uddannelse kan være nemmere at organisere, da professionen nemmere kan monopolisere et fag grundet uddannelsen. Interessegruppen vil ikke kun være udløbet fra utryghed og manglende selvbestemmelse. Det vil også være drevet af veneration og uddannelsesmæssig socialisering ud over en arbejdsplads fællesskab.

I gruppefællesskabet indgår kernebegrebet solidaritet, da interessegrupper også kan bidrage udover til egen fordel. Individet kan indgå et medlemskab for at sikre kollegaerne eller vennerne en bedre løn eller bedre arbejdsmiljø. Interessegruppeteori er derfor en modsætning til rational choice, men er samtidig afhængig af et samfundets værdier. For eksempel om samfundet har solidaritet og fællesskab som en værdi eller en ”sin egen lykkes smed”, som grundlæggende værdi. Heri er også placeret ideologisk-ladet begreber. (Lyhne-Ibsen m.fl. 2011: 23-25).

### 4.1.4 Strategiske relationer og magt

For at kunne diskutere den forretningspræget inspiration i Carsten Lé Madsens foreslåede strategiske ledelse, i forhold til empiri, så vil Foucaults kerneforståelse og begreber i strategiske relationer og magt blive gennemgået. Hele magt-tilgangen og Foucaults forståelse af magt, som ikke værende statisk men dynamisk, er sigende for LO-forbundenes mistede magt.

Et klassisk perspektiv på magt omhandler suverænitet; at A kan få B til at gøre noget, som B ellers ikke ville have gjort. Det kan være en gruppes magt over andre mennesker (Clegg 2000: 32). For fagbevægelsens vedkommende vil det henføre til at have magt overfor arbejdsgiverne og lovgiverne, således parterne laver fordele for lønmodtagerne. Michel Foucault havde en positiv tilgang til magt. Foucault hævdede at den feudale magtform i det 17. og 18. århundrede var baseret på synlige former for dominans og kontrol igennem fysisk vold og offentlig tortur. Derimod er den mere moderne disciplinære magtudøvelse langt mindre synlig. Igennem en lang række teknikker rækker den sig mod en regulering af individers adfærd. Den har til hensigt at fremelske særlige former for subjekter. Moderne magt og disciplinering skal således ikke forstås som undertrykkende i feudal forstand, men handler om forskellige strategier og raffinerede teknikker, der har til hensigt at afrette og forme individers adfærd, moral, evner og relationer til andre, for at gøre individerne nyttige og produktive (Hermann 2000: 5). Foucault var skeptisk overfor at opfatte magt som en statisk størrelse. Som diskursteoretiker opfattede han magtrelationer fra et dynamisk perspektiv, som bør analyseres ud fra, at magt ikke er noget man har i en blivende form, men snarere som en række effekter, fremkommet af politiske og institutionelle praksisformer (Thomsen 2007: 144-145). Denne del af teorien er især rettet mod LO-forbundenes mindskede magtrolle igennem tiden og forbundenes evner til at forhold sig til medlemmernes skiftende præferencer og tendenser, som ses i APL-undersøgelserne. Hvert eneste felt, hvor et LO-forbund har mistet indflydelse, der har forbundet efterfølgende, kunne vælge en strategi. Et eksempel er sammenlægning af forbund i de sidste 15 år. Herunder skabtes 3F, som en sammenlægning af blandt andet SID og KAD. Denne praksisform har derfor ikke haft den ønskede effekt, da 3F fortsatte sit medlemstab, stadig har højere kontingenter end de gule og mangler mere politisk indflydelse.

### 4.1.5 Diskussion af magten

For at give den kritiske analyse et magtperspektiv, så indeholder specialet en forudsætning om, at det vigtigste for fagbevægelsen er magt til at kunne gavne medlemmerne. Magten er mindsket igennem de senere år, som påvist i problemfeltet. Magten er derfor ikke en blivende form – hverken institutionelt, strukturelt eller organisatorisk. Indflydelsen skifter i forhold til det politiske, medlemsmæssige og arbejdsgiverne. Den dynamiske effekt er fremkommet af nye praksisformer. Lovgivningen har givet færre muligheder til fagbevægelsen og i stedet givet muligheder for konkurrence via tværfaglige a-kasser, færre fradragsmuligheder for kontingent og tvunget fagforeningsmedlemsskab er ikke længere tilladt.   
LO-fagbevægelsen har endnu ikke knækket den magtmæssige kode, men magten er skiftende fremover, hvilket giver muligheder til at være på forkant. Derfor vil de dynamiske effekter blive en del af den kritiske analyse om indførelsen af den forretningsprægede strategiske ledelse i fagbevægelsen. Den kritiske analyse af Madsens forretningsprægede strategiske ledelse vil have magt som et overset fokuspunkt.

### 4.1.6 Opsummering på fagforenings- og magtteori

Rational Choice er blevet præsenteret for at kunne analysere på Madsens manglende fokus på medlemmernes holdninger og den foreliggende big-data, som eksisterer. Derfor er rigtig mange forklaringsårsager på medlemskab af fagforeninger blevet negligeret. Herunder er også Social Custom teori, som giver en sædvane-forklaring om organisering grundet den sociale norm eller skik på en arbejdsplads og fagforeningens håndtering af free-rider problemet. Interessegrupper kan forklare den kollektive del i et medlemskab, hvor solidaritet og sammenhold giver anledning til et medlemskab. Medlemmerne giver fagforeningen en magtform, som tidligere anvist i problemfeltet. Derfor kan teorierne være medforklarende overfor medlemmernes ønske og om værdiskabelse i Madsens bog holder vand.

Netop magtbegrebet er også præsenteret i teorien, som en indgangsvinkel, at Madsen overser i sine analyser. Hele fagbevægelsen bygger på at skaffe indflydelse og nytte til sine medlemmer, hvilket ikke er konstante faktorer, men glidende effekter af arbejdsgiverne og lovgivernes påvirkning og magt på området. Derfor er Foucaults magtbegreb og strategiske relationer blevet præsenteret.

## 4.2 Ledelsesteori

Fagforeningerne under LO kan alle defineres som en organisation. Heri defineres en organisation som havende et formål, men uden at metoderne bliver et fastlagt middel til at opfylde målet. Hermed kommer ledelse i centrum, da organisationen har frihedsgrader i forhold til institutioners fastlagte normer og regler. Beslutninger skal træffes for at udvikle og pleje organisationen, hvor fornyelse ikke er et anslag i mod organisationen, men en forudsætning (Thyssen 2007: 80-81). Ledelse er derfor i fokus.

Ledelsesteorien bliver præsenteret med fokus på det strategiske ledelsesbegreb. Gennemgangen af forskellige retninger indenfor strategisk ledelse siden 1950erne, vil blive fulgt op med et fokus på Designskolen, positioneringsskolen og på den intuiative skole indenfor teorien om strategisk ledelse. Alle tre skoler fokuserer anderledes end den service og værdikæde-baseret strategiske ledelse hos Lé Madsen, hvori service-værdibegrebet er vigtigst. Designskolen kan videreføres til afsnittet om værdibaseret ledelse, da et overordnet valg af værdigrundlag er kernen i ledelsens efterfølgende valg.

Den anden del af ledelsesteorien er værdibaseret ledelse, da fagbevægelsen har udspring af stærke fællesskabsværdier og kollektive metoder. Værdibaseret ledelse er inddraget, for at diskutere de kollektive foreningsværdier i LO-forbundene, som en modpol til en service-værdiskabende strategisk ledelse.

### 4.2.1 Strategisk ledelse

Den strategiske ledelsesteori er især afgjort af de empiriske erfaringer, som er opsamlet af virksomheder med sigte mod at forbedre performance, samt at omgivelsernes turbulens er medvirkende og tæt relateret til teoriudviklingen på området. Strategisk ledelse handler både om et eksternt fokus på produkt-markedsstrategi samt et internt fokus på ressource- og kompetencestrategi. I lighed med andre ledelsesformer, så har forskning og teoridannelse på det strategiske ledelsesområde haft sin basis i studierne af erhvervslivet, hvor resultaterne har indgået som led i virksomhedernes professionalisering af ledelsesfunktioner. Udviklingen i samfundets og erhvervslivets mønster afspejles derfor i teoriudviklingen og omvendt. Derfor kan man også se forskel i teoriens udvikling igennem overgangen fra landbrugssamfund til industrisamfund efter 2. verdenskrig. Samme forskel gør sig gældende i overgangen fra industrisamfund til videnssamfund i 1990erne (Drejer og Printz 2004: 81-82).

Fra strategisk ledelse vil designskolen og den intuivatitive skole blive diskuteret med hovedvægt på de mest relevante termer i forhold til empirien og Carsten Lé Madsens brug af strategisk ledelse i forhold til fagbevægelsen, hvor forretningsmodel, værdi, value proposition, outcome og strategi bliver brugt med formålet at få ledelserne til at tænke nye tanker og tænke i værdi, uden at inddrage overenskomsterne eller uddannelse af tillidsrepræsentanter. Hele Madsens værdikæde er koblet op på tre modeller formet som en kritik af Michael Porters (positioneringsskolen) værdikæde. Dette munder ud i en tresidet model: Værdikæde (fokus på effekt og omkostninger). Værdinetværk (fokus på relationer og en kritisk masse) og værdiværkstedet (fokus på viden og kompetencer) (Madsen 2012: 25-29).

#### Strategiskolerne

I strategiteoriens historie har seks forskellige teoriskoler været hovedsageligt dominerende i den strategiske teoridannelse via praktisk udøvelse. Den første teoriskole havde sit indtog i 1950erne, mens de andre er fremkommet løbende indtil nutiden. I alt er seks teoriskoler blevet karakteriseret igennem tiden, hvor en strategiskole typisk fremtræder overfor omverdenen via særpræg i form af; en grundlæggende ledelsesfilosofi, et overordnet fælles begrebsapparat, en værktøjskasse af forskellige ledelsesværktøjer, et sammenhørende sæt af lærersætning og praktiske råd samt en fælles case og eksempelsamling. De seks teoriskoler er følgende:

* Designskolen
* Den strategiske planlægningsskole
* Positioneringsskolen
* Intuivatition-skolen (HR-skolen)
* Ressource-Based-skolen
* Konkurrence-skolen

Ud fra samfundsudviklingen er de tre førstnævnte skoler karakteriseret ved at have den industrielle erhvervsstruktur som udgangspunkt. Fra denne tid er industrivirksomheder med masseproduktion og topstyring kendetegnet ved skolerne, sammen med en formaliseret hierarkisk struktur. Derimod er både den intuivatition-, ressource-based- samt konkurrenceskolen kendetegnet ved en postindustriel struktur med en række indbyrdes konkurrerende og problemløsende viden-virksomheder med en decentraliseret og netværksbaseret organisation- og ledelsesstruktur(Drejer og Printz 2004: 83-84). Ud fra værdikæden, værdiskabelse og brug af Mintzberg, er positioneringsskolen og HR-skolen udvalgt til baggrundsteori i Carsten Lé Madsens management-teori.

#### Positioneringsskolen

Positioneringsskolen har haft Michael Porter som et centralt samlingspunkt. Skolen stod i 1980erne i forskningsmiljøet ”The Business Policy Group” ved Harvard Business School. Carsten Lé Madsens brug af forretningsstrategi har sin oprindelse fra denne skole. Positioneringsskolen har et særligt kendetegn ved at have fokus på indholdet i strategien fremfor selve processen. Med skolens udgangspunkt ville betydningen for LO-forbundene være at lave en analytisk tilgang og derfra nå til en logisk anvendelse af strategisk ledelse, som er tilpasset topledelsens tanker. Strategisk ledelse bliver i det henseende til et valg af en attraktiv markedsposition og tilsvarende optimal generisk konkurrencestrategi. Den attraktive markedsposition er karakteriseret ved placering i en vækstbranche med lav kunde- og leverandørmagt. Samtidig indeholder markedssituationen, at virksomheden har effektive barrierer mod nye indtrængende virksomheder, og et produkt der ikke lader sig substituere med andre produktydelser. Ved en indbyrdes konkurrence vil LO-forbundene derfor have overenskomster som produkt, hvor de alternative fagforeninger er nye indtrængende konkurrenter (Drejer og Printz 2004: 85-86). Deraf må det være det enkelte forbunds analytiske evne at vælge mellem 3 basisstrategier; Overall Cost Leadership (laveste udgifter), Differentiation (unik i sin egen branche)og Fokus (vælge målgruppe og fokusere produktet, således nogle andre grupper ekskluderes) (Porter 1980). På organisationssiden har skolen opfundet værdikæden som udtryk for strømmen af værdiskabende aktiviteter, som forbinder råvareleverandør og slutkunde. Skolen er målrettet topledelser i erhvervslivet. Derfor er værdikæden i fagforeningssammenhæng henholdsvis fagforbund og medlemmet, som omtales i værdikæden (Drejer og Printz 2004: 86). Skolen fokuserer på værdiskabelse for at opnå en konkurrencemæssig attraktiv markedsposition og organisatorisk fokuseres på interorganisatoriske relationer mellem de kompetencegivende aktiviteter i virksomhedens interne værdikæde (Printz 1999: 21-22). Netop Madsens fokus på netværk internt i fagforeningerne peger på lignende værdiskabelse. Værdikædeanalyseteknikken er et af virkemidlerne, hvor virksomheden analyserer primære og sekundære aktiviteter, der er genstand for virksomhedens forskellige forretningsenheder (Printz 1999: 22). I fagbevægelsessammenhæng ville primær aktivitet blive anset som overenskomster ud fra et LO-synspunkt, mens den sekundære ville være forsikringer og medlemstilbud udover.

Positioneringsskolen er blevet kritiseret for manglende kobling mellem struktur og strategi, da detaljeringsgraden er meget ringe i forhold til skolens forudsætninger om kobling af disse. For eksempel har Mintzberg forsøgt at kompensere ved at beskrive sine organisationsformer indenfor bureaukratiet for at skabe mere kobling. Samtidig kritiseres skolen for manglende hensyntagen til størrelsen af virksomhed, som skal forfølge strategiernes anvendelsesmuligheder, men skolen kritiseres også for et konkurrencemæssigt fjendebillede. Et sådant billede menes at blokere for kreativitet og fleksibilitet i forhold til konkurrenterne (Printz 1999: 26-27).

#### Intuivation-skolen (HR-skolen)

Intuivatition-skolen (HR-skolen) har dets særprægede navn af en sammentrækning af innovation og intuition. Egentlig er skolen Human Ressource og opstod i sin basale form i 1970erne ved Faculty of Management i McGill University med Henry Mintzberg som den dominerende forsker (Printz 1999: 28). HR-skolen opfatter både strategi og strategisk ledelse som flertydige begreber, hvis indhold og praktiske udøvelse vil være bestemt af den aktuelle ledelse i en konkret situation for virksomheden eller organisationen (Drejer og Printz 2004: 87). En af definitionerne på strategi er følgende:

”*Human-Resource-skolen opfatter begrebet "strategi" som udtryk for en virksomheds strategiske adfærd, der kan belyses i såvel et markedsmæssigt (ekstern) som et organisatorisk (intern) perspektiv. Strategi er således identisk med adfærdsmønster*” (Printz 1999: 30).

Grundlæggende har skolen studeret lederens job og interesseret sig for lederens tankegang og adfærd. Igennem de empiriske erfaringer har skolen fremført en modsigelse af en af designskolens forudsætninger; At en effektiv strategisk ledelsesproces ikke er præget af logisk og systematisk tankegang. Skolen har evidens for, at processen i højere grad følger beslutnings- og arbejdsmønstrer fra ledelse af håndværksvirksomhed, hvor elementerne i løsningsprocessen er kendetegnet ved inspiration, igangsætning, formulering, implementering og overvågning, som smelter sammen i en kreativ søge- og læreproces. Deraf følger at en entydig definition af strategi-begrebet er i strid med virkeligheden.

Mintzbergs bureaukrati-modeller er også kendetegnet ved skolens organisatoriske side, hvor alle virksomheder kan identificeres som værende en af følgende arketyper på et bureaukrati; Det simple bureaukrati, maskinelt bureaukrat, professionelt bureaukrati, Divisionaliserede form, Adhockratiet (Printz 2007: 30). Madsen bruger det simple bureaukrati om gule fagforeningers organisation og det professionelle bureaukrati om LO-fagbevægelsen organisation (Madsen 44-45 og 133). Herefter kan organisationen vælge en situationsbestemt ledelsesstil til at fremme en effektiv organisation uden disharmoni og konflikter. Den effektive organisation betegnes i skolens optik til at være karakteriseret som en situationsbestemt struktur, hvor ledelsen har adaptive og generative læringsprocesser til at have indsigt og styre de faktorer, som giver en attraktiv markedsposition og kan skabe den nødvendige konkurrenceevne, når positionen er opnået. Desuden skal strukturen tilvejebringe den nødvendige forandringskapacitet til eksterne og interne ændringer. Kreativitet, undervisnings- og lederudviklingsaktiviteter samt opfinder- og entreprenørbegrebet er vigtige til at fremme virksomhedens fornyelse. Formalisering og konkretisering er heri skadelige, da kreativitet bliver begrænset (Printz 2007: 29 og 31).

Kritikken af teorien har især været møntet på en manglende vægtning af en virksomheds konkurrence- og markedsforhold samt at skolen breder sig over mange områder og facetter, at den ikke kan betegnes som en selvstændig strategiskole på linje med de andre (Printz 2007: 35).

### 4.2.2 Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse handler om ledelse igennem værdier, frem for den traditionelle ledelsestilgang igennem regler. Denne form for ledelse er ikke i sig selv en teori, men en samling af flere værdiorienteringer. Igennem årene har fagforeningerne måtte forholde sig til værdibaseret ledelse på arbejdspladserne, men ikke selv gjort beskrivelserne overskuelige og nemme at gå til. Fagforeningen 3F har på sin hjemmeside beskrevet sit formål; at varetage, forsvare og forbedre medlemmernes interesser og rettigheder. Det gælder både fagligt og politisk (3Fs faglige og politiske grundlag 2010-2013: 7-9). Herudover uddybes det faglige og politiske grundlag for 2010-2013 med værdier for fagforeningen, herunder at udbrede kendskabet til den danske model. Derfor er den værdibaserede ledelse ikke kun i forhold til medarbejderne, men også i forhold til tillidsrepræsentanter og medlemmerne. Netop den enkelte fagforenings form, formål og værdibaseret ledelse vil kræves ændret, hvis Madsens forslag skulle gælde hele LO-fagbevægelsen. Den medlemsbaserede fagforening 3F, har vedtaget grundlaget på en kongres, hvorimod bestyrelsen i den alternative fagforening KRIFA har vedtaget sin mission og grundlag udelukkende i bestyrelsesregi (KRIFA.dk). Den værdibaserede ledelse er derfor allerede et element i både nogle af LO-fagforeningerne og nogle af de gule fagforeninger, men baseret på hver sin tilgang. Ledelsestilgangen kan henføres til værdiledelse. Værdiledelse har flere parametre til fastsættelse af værdi: tradition, ledelse, interessenter, brugerundersøgelser, eksterne værdier og hierarki (Thyssen 2007: 248). De seks parametre vil kort blive gennemgået herunder:

Igennem tradition kan værdier opleves som givet i kraft af organisationens tradition og formål, uden større diskussion. Institutioner er kendetegnet ved sådanne værdier, mens organisationer sikrer tilstrækkelig med fleksibilitet til ledelsen. Netop ledelsen kan fastsætte værdier, som udformer et ideelt billede af organisationen. Både hvordan de ansatte kunne arbejde, hvorledes samarbejde fungerer, kunder og medlemmer motiveres ect. Ledelsen kan også fastsætte værdier i dialog med én eller flere interessenter, hvor udarbejdelse af kontrakt om værdierne, bliver en forpligtende måde for en organisation at leve op til værdierne.   
Brugerundersøgelser er derimod ledelsens mulighed for at indsamle informationer om værdierne, som kan bruges til en finjustering af strategien. Undersøgelserne kan både forekomme blandt ansatte, kunder, medlemmer eller klienter. Det er en uforpligtende måde for ledelsen at indhente informationerne. Udover brugerundersøgelser kan eksterne værdier påvirke en organisations fastsættelse af værdier. De kan være et særligt problem, da organisationen kan påvirkes ufrivilligt udefra. Både lovgivning og massemedierne kan påvirke, enten om etiske krav, miljø, menneskerettigheder eller lovgivning om fagforeningsorganisering. Alle delene kan give tilpasning af værdierne. Dog kan værdier også sættes i hierarki, hvor de inddeles efter tyngde. Nogle værdier kan gælde 100 år, andre 10 år mens nogle kun er for 1 år. Differentieringen åbner for flere muligheder internt i organisationen (Thyssen 2007: 248-251).

Samlet set kan alle seks parametre bidrage til værdiledelse, men i LO-forbundenes tilfælde er størstedelen foregået igennem tradition og interessenter, hvor medlemmerne har udgjort basen. Carsten Lé Madsen er dog også en interessent, som forsøger at påvirke traditionen og medlemmerne udefra.

### 4.2.3 Opsummering på ledelsesteori

Ledelsesteori er blevet fremhævet for at kunne give Madsens bog en kritisk gennemgang ud fra et ledelsessynspunkt. Madsens forslag til LO-forbundenes strategi om værdiskabelse influeres af managementteori. Den bagvedliggende teori fra de to strategiske skoler - positioneringsskolen og HR-skolen - er præsenteret med henblik på en fremhævning af skolernes fokus og kritik af skolerne. Helt konkret er skolerne fremhævet for at vise den store forskel mellem den nuværende medlemsbaseret organisation og Madsens forslag om virksomhedsstrategi, som er udsprunget af de to strategiskoler. Begge skoler skal bruges til forklaring af Madsens bagvedliggende tanker om værdikæde og værdiskabelse for ledelsen, hvor kunder, produkter og markedsandele er i fokus.  
Værdibaseret ledelse er derimod gennemgået, da blandt andet 3F som LO-forbund har en form for værdibaseret ledelse, men at denne form har sin base i modsatte værdier end Madsens forslag. Faktisk vil Madsens forslag om værdiskabelse og værdikæde give anledning til udskiftning af værdigrundlaget for fagforeningerne. Et værdigrundlag som er bestemt af medlemmerne. Teorien vil blive inddraget i afsnittene af den kritiske analyse, hvor vinklerne på medlemskab, organisations magt og værdier vil blive gennemgået. Teorierne bliver brugt som understøttende til kritik af management-forslagene i den strategiske ledelse.

# Kritisk analyse af forretningspræget strategisk ledelse

Den kritiske analyse vil fokusere på Madsens ni anbefalinger, som er fremkommet efter hans gennemgang af forskellige cases og vurderinger. Anbefalingerne er nedskrevet i specialets problemfelt (Madsen 2012: 273-280). Samtidig medtages kernetankegangen om værdiskabelse, forretningskoncept og hans analyse på organisationsdelen i forhold til medlemmer og den strategiske ledelse. Hele analysen er opbygget med fokus på at forholde sig kritisk overfor Carsten Lé Madsens forslag om indførelse af forretningspræget Madsens ni anbefalinger oplistet i problemfeltet er hovedsagligt udgangspunktet, som analyseres. Derudover er egennytte, kundeorienteringen og managementtankegangen et gennemgående tema i den kritiske analyse. Hele ledelsesdelen er opkoblet på managementteorien, hvor LO-forbundene foreslås at kopiere delelementer fra de alternative fagforeninger (de gule) og fra private virksomheder.

Analysens første afsnit vil fokusere på empiriens tilgang overfor værdiskabelse og overenskomster samt inddrage LO-forbundenes monopolstatus som de eneste overenskomstskabende medlemsforeninger i forhold til September-forliget. Afsnittet vil også inddrage dele af managementteorien om substituerende produkter og markedet. Afsnittet analyserer samtidig medlemmernes holdning til værdifulde emner og kontingentforslagene analyseres. I afsnit to involveres fagforeningsteorien og flere af resultaterne fra LO-medlemsundersøgelserne, som skal vise medlemmernes forskellighed, forbundenes forskellighed og deraf medlemmernes præferencer i forhold til værdiskabelse, netværk og lignende.   
I afsnit tre af analysen vil medlemsdemokratiet og medlemmerne blive analyseret i forhold til ”kunde” tilgangen i den forretningsprægede strategiske ledelse. Afsnittet fungerer som en opsamling på de foregående afsnit, men med inddragelse af Rational Choice og LO-dokumentationen.

Afsnit fire i analysen i til formål at inddrage flere dele af empirien og analysere om bogen ”For medlemmernes skyld” er et værk konstrueret for medlemmernes skyld eller for ledelsens skyld. Afsnittet vil især også blive brugt til en diskussion senere i specialet. Afsnit fem har fokus på magtformerne, hvor Foucault indgår sammen med en analyse om Madsens forslag påvirker LO-forbundenes magtformer i en positiv, negativ eller neutral retning Afsnit seks vil give en kritisk analyse af konsekvenserne for LO-forbundene ved at indføre en mere værdikædeskabende organisation i forhold til værdisættet, men hvor værdibaseret ledelse og bogen ”Kollektiv Handling” fra empirien bliver inddraget. Helt konkret er det især kapitel 11 i Madsens bog som analyseres kritisk, da kapitlet samler de foregående kapitaler og giver en opsummering af temaerne og forslagene.

## Værdiskabelse og overenskomster

I forhold til at forbundene er vidt forskellige og at flertallet af de gules vundne medlemmer tidligere var HKere eller 3Fere og udmeldte af utilfredshed (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012: bilag 1 tabel 1.1.), så gives der ikke konkrete bud i Madsens bog på forskelligheden blandt medlemmerne og medlemmernes ønsker eller at fagbevægelsen er demokratisk skruet sammen både lokalt og nationalt. Der konstateres blot, at value proposition skal være omdrejningspunktet, hvor fagbevægelsen leverer løsningerne som medlemmerne ønsker, men hvor organisationen nedskriver sin value proposition, som udgangspunkt for de efterfølgende handlinger (Madsen 2012: 273). Value proposition er herefter udtryk for værdiskabelse.   
Alligevel konstaterer udførte undersøgelser, at lønmodtagerne i 2010 mente at det var vigtigt med en fagforening til at repræsentere medlemmet ved overenskomstforhandling. Således mente blot mellem 2 og % af adspurgte blandt medlemmer i FOA, 3F, TIB, NNF, Dansk Metal og Hk, at dette parameter var mindre vigtigt eller slet ikke vigtigt (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012: bilag 1 tabel 1.2). Derfor findes værdiskabelsen eller fordelene allerede for medlemmerne, da de synes at det er vigtigt med fagforeningernes repræsentation af medlemmerne i overenskomstforhandlinger. LO-fagbevægelsen er de eneste med retten til kollektive overenskomster ifølge September-forliget, hvilket skaber et udgangspunkt for, at medlemmerne agerer rationelt, ved at være medlemmer af en fagforening som kan repræsentere dem i forhandlingerne. Positioneringsskolen i den strategiske ledelse har endda elementet med produkter, som ikke kan substitueres og derfor skaber en effektiv barrierer, så Madsens forslag burde have inddraget kollektive overenskomster, tillidsrepræsentanter og den demokratiske organisation i en højere grad, da LO-forbundene alle har et fælles kendetegn, at de har eneret på de tre nævnte områder og dermed har mulighed for at skabe en barriere, hvor lønmodtagerne ud fra et rationelt synspunkt, interessegruppesynspunkt og social custom-synspunkt burde vælge LO-forbundene.

Ved et nærmere eftersyn på APL-undersøgelsernes sammenligning i mellem 1992 og 2002 i tabel 5.1.1 nedenunder, da findes understøttende data, for at netop kerneopgaven for medlemmernes interesser, er overenskomstmæssige emner. Forbedret arbejdsmiljø, større tryghed i ansættelsen og sikring af størst mulig løn til medlemmerne er i top 4 både i 1992 og i 2002, hvor alle delene henhøre til overenskomsterne. Kun bekæmpelse af arbejdsløshed kan vurderes at være en sideopgave eller kombineret opgave med lovgiverne. Derimod er den personlige bistand til medlemmerne længere nede på listen. Selvom der er sket en stigning på 10 procentpoint fra 67 % til 77 %, som er enige eller delvist enige i, at det er en af de vigtigste opgaver for fagforeninger, så er den personlige bistand til medlemmer kun placeret på en 8. plads i 2002.

Tabel 5.1.1: Fagforeningers vigtigste opgave (pct)



(kilde: Møberg, Bay og Lassen 2005: 91)

Betydningen af den personlige service er stigende, men udgør forsat ikke en topplacering hos medlemmerne. Alligevel er det en stigende tendens til at de individuelle løsninger vinder frem (Møberg, Bay og Lassen 2005: 92). Madsen tager heller ikke notits af undersøgelserne, som viser at den stigende tendens mod mere personlig bistand fra fagforeningerne ikke slår igennem blandt unge under 30 år. Alligevel søger medlemmerne en kollektiv fagforening, hvor det vurderes at det større pres i samfundet får individet til at søge generelle løsninger, som måske ikke direkte løser de individuelle problemer. Dette kan virke uoverkommeligt, hvilket giver spekulationer om individet deponere sin beslutningskraft hos en fagforening, men at individet alligevel ønsker flere individuelle løsninger (Møberg, Bay og Lassen 2005: 108) En fagforening kan betegnes som en demokratisk organisation, da medlemmerne oftest har lokaludvalg, generalforsamlinger og valg af national ledelse. Netop en demokratisk fagforening med kollektive værdier, men med plads til individet, er ikke en tilgang som Madsen griber fat på. Forklaringen Derimod er management og værdiskabelsen i højsædet, hvor den enkeltes ressourcer og kompetencer skal fremmes. I en demokratisk organisation, er forudsætningen dog, at individet ønsker at deltage i en sådan proces. Engagementet skal være tilstedeværende og strukturen skal være opbygget. Derfor mangler Madsen i sin værdikæde, et led om den demokratiske del og den overenskomstmæssige del. Både demokrati og de kollektive overenskomster, er en del af den værdibaserede ledelse. Samtidig er Madsen fokuseret på relationer i mellem ”kunderne”, men overser elementet at selve arbejdspladsen er et fællesskab, hvor relationen bør være i mellem kollegaerne. Dermed har fagbevægelsen en mulighed for at imødegå medlemstabet ved Social Costum, hvor sædvanen på arbejdspladsen giver forklaring på medlemskabet. Dette også beskrevet videre i LO-dokumentation nr.3/2011. Omstruktureringen af relationerne fra arbejdspladsen til fagforeningen eller til LO overordnet kan muligvis give en øget centralisering i netværksstrukturen (Madsen 2012:256-259). I sidste ende er medlemmernes udfordringer i høj grad en del af overenskomst-repræsentationen, hvilket LO-forbundene må varetage mere optimalt, så medlemmerne føler sig hørt, bemærket og fået nok indflydelse. Organiseringen af indsatsen omkring medlemmernes udfordringer, som er forslag to i Madsens bog, mangler derfor hele vinklen på den danske model, overenskomster, tillidsrepræsentanter samt at grundene til fagforeningsmedlemskab, kan spænde udover egeninteresser som vist i Social Costum teori og interessegrupper.

Madsens konklusioner om værdiskabelse har dog en vis opbakning, men fra en anden vinkel, i den eksisterende empiri, hvor ”Kollektiv handling” (Ibsen, Schuer og Høgedahl) anbefaler en offensiv- og udviklingsorienteret strategi. I denne strategi indgår anbefalinger om, at hvert enkelt forbund målretter sine ydelser til medlemssegmentet og udbygger sin individuelle service, da kollektive overenskomster også gavner ikke-medlemmerne og derfor ikke fuldstændigt belønner medlemskab af en fagforening, Dog skal de kollektive overenskomster også indgå, da medlemmernes opbakning til fagforeningerne, er en af metoderne til at presse bedre overenskomstresultater hjem til lønmodtagerne. Derfor skal fagforeningerne være bedre til at definere hvilke faglige ydelser – både individuelle og kollektive, at de vil engagere sig indenfor. Fagforeningerne bliver anbefalet at være klare i formålsbestemmelsen, efter at de folkevalgte ledere har drøftet medlemmernes holdninger og input. Devisen gentager sig indenfor udvidelse af overenskomstdækning og TR-dækning (Ibsen, Schuer og Høgedahl).

Således dækker dette perspektiv bredere end Madsens værdiperspektiv, hvori servicen har førsteprioritet og medlemsdemokratiet ikke bliver inddraget. Ej hellere inddrages TR-dækningen, selve både bedre overenskomstdækning og TR-dækning, kan være i medlemmernes interesse på den enkelte arbejdsplads.   
Strategien med at gøre LO-forbundene konkurrencedygtige på prisen indgår både i den eksisterende empiri og i Madsens anbefalinger.

I forhold til værdiskabelsen og overenskomster, så dukker prisaspektet op, da fagforeningsmedlemsskabet for de skiftende medlemmer, har været et rational Choice- valg, hvor individet har fundet prisen for høj i forhold til egne fordelen.   
Der er dog den grundlæggende forskel, at Madsen omtaler differentieret kontingenter for samlede løsninger for medlemmerne, hvorimod kollektiv handling anbefaler både relative prisnedsættelser og differentieret kontingenter, da bogens undersøgelser viser, at skiftende medlemmer fra LO-forbund til en alternativ fagforening, ofte begrunder skiftet med ”prisen er for høj” i LO-forbundene. De relative prisnedsættelser skal ses i lyset af omkostningerne ved at udføre arbejdet med overenskomstforhandlinger, TR-arbejdet og andre dele af overenskomstindgåelserne. Derfor bør LO have højere priser, da de skaber en større værdi, men værdien koster. Anbefalingen anser også differentieret kontingenter som et vitalt tiltag, da undersøgelserne blandt LO-medlemmerne viser at en femtedel af LOs loyale medlemmer ville foretrække en kontingentpolitik afpasset efter de ydelser, som de har behov for. Blandt uorganiserede er tallet helt oppe på 60 % af de adspurgte, som efterspørger denne kontingentform (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012: 282-283).

Det betyder også at det i langt højere grad er Rational Choice som dominerer de uorganiserede, hvor den kollektive værdi ikke er så udbredt. Samtidig har LO-forbundene allerede medlemspakker, hvor kontingentet varierer efter om vedkommende er elev, lærling, pensionist, efterlønner eller fuldtidsansat lønmodtager. Opdelingen kan tillægges den værdibaseret ledelse, hvor personer med forventet størst indkomst også bidrager med flere ting samt at lønmodtagerne får en relativ større værdi ud af overenskomster end lærlinge, men klart mere end efterlønnere og pensionister. At netop efterlønnere og pensionister forbliver medlemmer kan enten skyldes arrangementerne, som er indrettet til målgruppen eller at de ønsker at støtte de kollektive værdier og at sædvaneskikken fortsætter når arbejdslivet overgår til efterløns- og pensionstilværelse.

Analyseafsnittet har vist, at værdiskabelse godt kan harmonerer med den eksisterende empiri, men at overenskomsterne og medlemsdemokratiet mangler at blive medtænkt, når medlemmernes faglige ydelser, service og fagforeningens formål, skal defineres og fokuspunkter skal udvælges.

## Forbundene og medlemmerne

Forskelligheden er stor blandt forbundene i LO, hvor 3F er faglærte og ufaglærte, mens f.eks. FOA mest er for offentlige ansatte og HK er højere uddannede men blandet mellem den private og offentlige sektor. Desværre er Madsens bidrag om strategisk ledelse af faglige organisationer, blevet skabt uden at skelne mellem forbundene, forbundenes medlemmer og udfordringerne. I stedet vælges den lette løsning, hvor forbundene anbefales at kigge på forskelligheden, men at selve anbefalingerne til den forretningsprægede strategiske ledelse, alligevel overordnet kan overføres til alle LO-forbundene. Det giver desværre et ikke-konkret grundlag til en dybdegående vurdering af Madsens forslag. Denne kritiske analyse forholder sig derfor også kritisk til det overfladiske niveau, men jeg vil alligevel forsøge at gå i dybden med forslagene, på baggrund af teori og empirien. Herunder er et af de mere flygtige anbefalinger, som gennemgås.

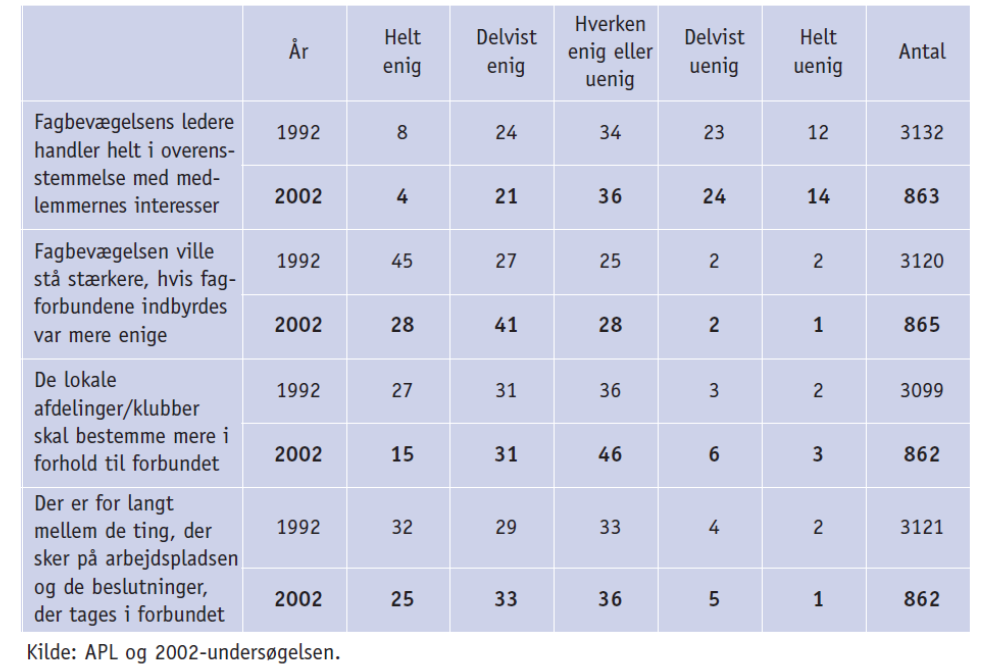
Madsens anbefaling om en identificering og integrering af kreative ressourcer og kompetencer i udviklingen, skaber et dilemma i forhold til forskelligheden i LO-forbundene. Anbefalingen indeholder et greb efter nye medlemsgrupper og re-allokering af ressourcer, for at flytte organisationerne fra deres nuværende situation (Madsen 2012: 275-276). Heri lægger en fare for konkurrence i mellem fagforeningerne i LO-forbundene, da hvert forbunds overenskomster dækker en gruppe medlemmer, mens visse medlemsgrupper kan være placeret i mere en et forbund. Hvis nye medlemsgrupper skal tiltrækkes, så skal LO-forbundene orientere sig mod andre hovedorganisationers medlemmer. Enten FTF eller AC. De alternative dækker ikke en homogen gruppe af uddannede eller arbejdsområde, men er tværfagligt fordelt.

Ved nye medlemsgrupper risikeres en yderligere konkurrence om medlemmer, som kan svække LO-forbundene endnu mere og give en mindskelse af magt. I stedet er det oplagt at hvert forbund er opmærksom på området og branchernes organisering. Ved at fastholde fagforeningerne på fagene/brancherne, da opnås mere specialiseret viden og hjælp. Empirien har allerede givet LO-forbundene input til medlemsandele fordelt på brancher. I LO-Dokumentationen udgør emnet et vigtigt bidrag. Fagforeningerne kan sammenligne den enkelte branchens organiseringsgrad i 1996 med tallene for 2008. Forudsat at fagforeningers magt delvist udgøres af medlemstallet, så giver de strategiske relationer i Foucault gode muligheder for fagforeningerne til at påvirke medlemstallet – som det er sket igennem hele fagbevægelsens levetid. Procentvis er andele på alle områder blevet mindsket, men især Hotel og Restaurationsområdet er i krise, hvor blot 48,9 % var organiseret i 2008. I 1996 var 61,7 % organiseret, hvilket giver et fald på næsten 13 procentpoint (Lyhne Ibsen, Madsen og Due: 2011: 205). Derfor er nye medlemsgrupper måske sideordnet, når der er brancher med potentielt mange medlemmer, hvis indsatsen placeres på området, af forbundene i LO. I de strategiske relationer er magten dynamisk. Når magten er dynamisk, kan fagforeningerne fortsat fastholde sine kernekompetencer og udvikle tiltagene inden for de nuværende målgrupper. Med over halvdelen af hotel og restaurationsbranchen som mulige medlemmer, er gruppen bestemt ikke udtømt – og det varierer med tiden. Andre grupper med stort potentiale er landbrug og energi med en organisationsprocent på 52,7 %, mens anden forretningsservice og handel også udviser et større potentiale med henholdsvis 61,3 % og 62,3 % organiseret (Lyhne Ibsen, Madsen og Due: 2011: 205). Dertil kommer årsagen om Social Custom er aftagende i brancherne, hvor sædvanen om fagforeninger er dalende. Det peger direkte tilbage på udviklingsvejen i ”Kollektiv Handling”, hvor ledelse må bruge medlemsdemokratiet aktivt, til at fremme flere overenskomster og flere tillidsrepræsentanter på arbejdspladserne.

Alligevel står ledelsen af fagbevægelsen i et dilemma. På den ene side har fagbevægelsen spillet en stor rolle i samfundsudviklingen, men på den anden side er magten aftaget. Ledelse forsøger stadig at spille en rolle, mens medlemmerne tilkendegiver at fagforeningerne bør spille en mindre rolle i samfundets udvikling (Møberg, Bay og Lassen 2005: 112). Denne del giver en tilnærmelsesvis opbakning til Madsens strategiske anbefalinger, som foretrækker en LO-fagbevægelse med en større serviceminded tilgang overfor kunderne end en tilgang med interessevaretagelse for medlemmerne.

I tabellen på næste side, kan fagbevægelsens organisatoriske forhold aflæses i procent fra 1992 til 2002. I tidsperioden er det især parameteret om fagbevægelsens ledere handler i overensstemmelse med medlemmernes interesser, som viser et miss-match. Blot 4 % af de adspurgte mente i 2002, at ledelsen handlede i overensstemmelse med medlemmernes interesser, hvilket var et fald på 4 procentpoint fra 1992. Derimod havde 14 % den modsatte opfattelse, hvilket var en stigning på 2 procentpoint fra 1992. De negative tal er ikke i sig selv høje, men de er høje set i forhold til resten af undersøgelsens organisatoriske forhold, som blot 1-3 % af de adspurgte er utilfredse med.

Tabel 5.2.2 Fagbevægelsens organisatoriske forhold (pct.)

(Kilde: Møberg, Bay og Lassen 2005: 121)

Modsatrettede kan medlemmernes svar være baseret på manglende viden. Således dokumenterer undersøgelser foretaget i 2010, at mellem 60 % og 91 % af forbundenes medlemmer svarede ja til spørgsmålet om fagforeningen repræsenterede medlemmerne fx i forhandlinger om nye overenskomster. FOAs medlemmer toppede med 91 % ja-svar mens TIB-medlemmer (nu 3F) lå i bund med 60 % ja-svar. Samtidig viste lignende spørgsmål om fagforeningen arbejder på at påvirke folketinget og lovgivningen til gavn for medlemmerne. Her var svarene 47 % ja-svar hos TIB som igen var bundprop, mens FOA igen lå højest med 74 % ja-svar. Et tredje eksempel som burde være indarbejdet i medlemmernes bevidsthed, er hvorvidt fagforeninger under LO sikrer strejkemuligheder igennem en strejkefond. Hertil svarer 78 % af 3Fere ja, 67 % af HKerne, 85 % af FOA-medlemmerne, 58 % af TIB, 73 % af NNF og 70 % af Dansk Metals medlemmer svarer også ja. Rigtig mange medlemmer har svaret ”ved ikke”, mens NNF-medlemmer topper nej-svaret med 6 %. På et kerneområde for fagbevægelsen er næsten hver tredje i tvivl eller svarer nej. (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012: 301-302). Derfor har alle forbundene en oplysningsopgave, som varierer fra forbund til forbund.  
   
Meget af medlemmernes utilfredshed med ledelsens handlinger i forhold til interessevaretagelse kan derfor sagtens henføres til manglende viden om fagforeningens forhold og den kompleksitet, som en fagbevægelse indeholder.

## Medlemmer versus kunder

Hele fortællingen om, at en fagforening har kunder i stedet for medlemmer har været brugt af de alternative, hvor medlemsdemokratiet er ikkeeksisterende. I stedet tjenes pengene på kunderne, hvor strejkekasser ikke indgår, kollektive overenskomster forhandles ikke og prisen er derfor meget lav. Ofte er alternative en forsikringsvej, hvor advokathjælp kan gives til alle retslige sager, udenfor arbejdsrettens system og dermed til alle sager, som ikke vedrører en overenskomst.

Alligevel argumenterer Madsen for en mere accepteret kunde-tilgang, hvor der er plads til konsumenten af service, medlemmet som ønsker politisk indflydelse samt medlemmet med innovative, kreative kompetence og erfaringer som vedkommende vil videregive.

I empirien tyder visse detaljer på, at medlemsdemokratiet i fagbevægelsen er udfordret. Selvom alle fagforeningerne bekender sig til medlemsvalgte forbundsbestyrelser og lokalt valgte bestyrelser mv., så mangler en stor del af medlemmerne i fagforeningerne under LO, at føles sig hørt. Alligevel er det dog sjælendt at flertallet nedstemmer resultaterne, som fagforeningerne fremkommer med efter overenskomstforhandlingerne, men som analyseafsnit 5.2 viste, så har medlemmerne en vis manglende viden om LO-fagforeningernes virke.

Den værdibaserede ledelse om kollektive værdier og indsatserne, som medlemmerne selv vedtager (eksempelvis 3Fs faglige og politiske grundlag 2010-2013), har enten haft en divergerende linje i forhold til et stort mindretal eller føler medlemmerne ikke ejerskab over ledelsens beslutninger ud fra de vedtagne generalforsamlingsbeslutninger. Dog er kundetilgangen hos Madsen ikke en dokumenteret tilgang fra hans side. Det ender i postulater, angående ansatte fagforeningsmedarbejdere og deres manglende kendskab til medlemmernes serviceønske samt manglende inddragelse i serviceudviklingen. Faktum er dog, at fagforeningens ansatte ofte forhandler lokalt og håndtere lokale problemer. Samtidig må det forventes at være et samarbejde med TR på den enkelte arbejdsplads (hvis der eksisterer en TR på arbejdspladsen). I stedet er behov, efterspørgsel og individuel service på kundedagsordenen. Leverance af service for medlemmernes kontingent contra medlemmernes engagement i fagforeningens organisation er den afgørende forskel (Madsen 2012: 107-108).

I kundebetragtningen er eksklusive partnerskaber med kritisk vigtige konkurrenter og virksomheder en naturlig del. Konkurrenceelementet skal udnyttes mest effektivt og partnerskaber skal skabe grobund for bedre jobformidling og bedre resultater i faglige sager. Sagen er at gøre den fælles kage større. Dog arbejder LO-forbundene allerede målrettet med fælles tiltag, men at skulle inddrage virksomheder og andre organisationer står i kontrast til medlemmernes forvirring. I forvejen har medlemmerne svært ved at adskille fagforening fra arbejdsgiver. I 2002 var næsten hver femte uenig i udsagnet ”Fagbevægelsen er tit uenig med arbejdsgiverne”. Kun 21 % var helt eller delvist enige, hvoraf de unge under 25 år træk nedad med blot 17 % (Møberg, Bay og Lassen 2005: 119). Derfor kan eksklusive partnerskaber forvirrer de unge og andre medlemsgrupper endnu mere, om fagforeningers rolle, hvis den er at skaffe bedst mulige resultater til medlemmerne og lave god sagsbehandling samt tilbyde uddannelse mv. Alt sammen i forhold til modparten; Arbejdsgiverne.

Medlemmerne af LO-forbundene er i forhold til empirien ikke oplagt at skifte over til kundementaliteten. De vil gerne have individuel service, men alligevel ønsker de den kollektive del bevaret. De søger støtte i fagbevægelsen, men ønsker en øget grad af nærvær, hvor fagforeningen er optaget af løsningerne på medlemmernes hverdagsproblemer (Møberg, Bay og Lassen 2005: 128). Kunder vil ikke søge støtte, men vil dog være optaget af løsningerne.

Kunderne vil samtidig have neutrale forretninger, som ikke er ideologiske eller ikke skilter med at være ideologiske. Madsen foreslår i sin forretningsprægede strategiske ledelse, at LO-forbund lægger ideologien, den politiske støtte og lignende væk, således at kunde får den neutrale vare. Resultatet er en fagbevægelse, som ikke længere fungerer som interesseorganisation på det politiske niveau. Fagbevægelsen lader sig overgå til et ”forsikringsselskab” (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012: 279). Medlemmerne i nutiden efterspørger politisk interessevaretagelse, men ikke konkret politisk støtte til et politisk parti. Fagbevægelsen har ifølge problemfeltet, kappet de organisatoriske bånd til Socialdemokraterne, men udøver fortsat politisk interessevaretagelse. Derfor er stadiet til kundeorienteringen ikke nået, men fagbevægelsen skal i stigende grad få styr på medlemmernes konkret og nærværende udfordringer i hverdagen, hvis medlemstænkning skal forblive.

Den helt store forskel er Madsens udgangspunkt, som er værdiskabelsen for det enkelte medlem. Hele Rational Choice er bundet på tankegangen, mens Social Custom og interessegrupper er fravalgt i synet på medlemskab. Alligevel viser den eksisterende forskning, at enhver strategisk ledelsesvej bør indregne den solidariske begrundelse. Tabellen på næste side, viser at den solidariske begrundelse er faldende fra 1992 til 2002, men er fortsat største begrundelse med 48 %. Den individualistiske begrundelse er steget i tiåret. Med 30 % er den individualistiske begrundelse dog fortsat under den solidariske.

Tabel 5.3.1: Sammenhæng mellem individualistisk og solidarisk begrundet medlemskab



(Kilde: Møberg, Bay og Lassen 2005: 80)

Tendensen fører mod større varetagelse af egeninteresser. Den solidariske begrundelse for medlemskab er fortsat dominerende. Interessegruppeteorien om medlemskab for de kollektive værdier er fortsat relevant, hvilket LO-forbundene bør ærinder ved overvejelser om Madsens forretningsprægede strategiske ledelse. Kunder vil oftest være fokuseret på sin rationelle gevinst. Medlemmerne vil derimod have fokus på både den rationelle gevinst og den kollektive gevinst – medlemmet støtter ”sagen”, for andres og for sin egen skyld. Begrundelserne understøttes af undersøgelser i 2011, hvor 51 % af LO-medlemmer havde en kollektiv begrundelse for medlemskab. Samme gjorde sig gældende for 10 % af de alternative fagforeningers medlemmer. Sammenlagt gav det 45 % med en kollektiv begrundelse for medlemskab og 23 % med pligtbegrundelse, 32 % egeninteresse og 32 % begrunder med A-kasse. Den store forskel på medlemmer under LO og medlemmer af de alternative, er den kollektiv begrundelse, men også med A-kassen som begrundelse (Jørgensen og Hansen 2012: 47).

Begrundelserne henfører mest til en medlemsorienteret tilgang end en kundetilgang, i forhold til tallene og begrundelserne. Analyseafsnittet har vist hvorledes at lønmodtagerne stadig organiserer sig af solidariske grunde, men at den egennyttige begrundelse er stigende. Flere af Madsens forslag om værdiskabelse for det enkelte medlem, bør derfor medtænke den solidariske dimension. Kundetilgangen vil ændre LO-fagforeninger fra interesseorganisationer til serviceorganisationer. Alligevel stiller lønmodtagerne flere krav, som henhøre under en interesseorganisation end til en serviceorganisation.

## For medlemmernes skyld eller for ledelsens skyld?

Selve titlen på bogen, som bliver kritisk analyseret hedder som tidligere nævnt ”For medlemmernes skyld”. Når udfordringen er at beholde medlemmerne og en af magtformerne for fagbevægelsen decideret er organiseringsgraden, så vurderes den forretningsprægede strategiske ledelse også ud fra en betragtning om det gavner ledelsen eller medlemmerne mest.

Flere af Madsens anbefalinger går på ledelsesværktøjer. Big data indsamling, hvor målinger og tilfredshedsundersøgelser for medlemmerne, har sit udgangspunkt. Kort sagt bruges målinger til at optimere servicen til ”kunderne” i fagforeningen (Madsen 2012: 277-278). Et andet eksempel er kodeks for god fagforeningsledelse eller *union governance* som FTF indførte, hvor Madsen ser mange gode fordele ved at demokratisk valgte bestyrelser får skabt et kodeks med mere struktureret arbejdsform og med forretningsbegreber der indføres i fagforeningens verden. Der er dog alene tale om hovedforbundet, som beskrives af Madsen – ikke enkelt forbundene. Samtidig er anbefalingerne kommet fra Finansforbundet – endnu en aktør udenfor LO-verdenen (Madsen 2012: 213-214). Blandt de strategiske skoler er der tale om et modsatrettet adfærdsværktøj, da HR-skolen kan se dette strukturmæssige kodeks, som en hindring for udfoldelse af det kreative, innovative og formen for situationsbestemt ledelse. En ledelsesform som måske mere er påkrævet i organisationer med forskelligrettede dynamiske magt relationer. Kodeksset og hele forretningsideen minder til forveksling om New Public Management (NPM) i den offentlige sektor, hvor en demokratisk sektor bliver udsat for erhvervslivets principper og begrebsapparat. I diskussionen senere i specialet, vil jeg tage en diskussion af NPM og flere af lighederne mellem den forretningsprægede strategiske ledelse overfor ledelsesværktøjerne i NPM. Den anden del, som er nærliggende til NPM, er Madsens anbefaling om Big data, så ledelsen hele tiden har data og dokumentation for medlemmernes behov og efterspørgsel. Allerede nu findes APL-undersøgelserne, som er forskningsbaseret og udarbejdet til brug af både LO og forskningsverdenen. Den foreslåede Big data gør sig gældende på afdelings- og forbundsniveau. Det kan give de ansatte en mere dokumenterende opgave end udviklende og mere faglige opgaver. Allerede på nuværende tidspunkt udtrykker flere medlemmer en utilfredsstilende lang vej fra arbejdspladsens virkelighed til beslutningstagerne i fagbevægelsen. 25 % af de adspurgte var helt enige og 33 % var delvist enige i 2002. Et lille fald i forhold til 1992, men som stadig betyder at ledelsen må trække fagforeningen tætter på den enkelte arbejdsplads (Møberg, Bay og Lassen 2005: 121).

Samtidig var 40 % af medlemmerne aktive i den demokratiske struktur i fagbevægelsen, hvilket er et lille fald fra 42 % i 1992. En styrkelse af medlemmernes deltagelse og indflydelse synes derfor at være mere aktuelt end en styrelse af ledernes beslutningskompetencer (Møberg, Bay og Lassen 2005: 85).  
Mange af forslagene er karakteriseret ved at styrke ledelsens beslutningskompetencer og inddrage medlemmerne mere kundebaseret ved at få input via målinger eller igennem netværkskompetencer, fremfor at medlemmerne afgiver forslag på kongresser, ændringsforslag og diskussion i de lokale afdelinger. Medlemmerne bliver måske styrket i sine rettigheder igennem forslagene om åben ledelse der slipper kontrollen, men sætter kursen. Faldgruben er, at ledelsen bliver til en slags politiker der lytter til sin ”vælger”, men ikke er tvunget til at tage inputtet videre. Derfor er forskellen betydelige om medlemmet er et demokratisk medlem med åbne beføjelser på en kongres eller om medlemmet bliver reduceret til et rådgivende element. Spørgsmålet bliver også, hvorhenne at medarbejderne i LO-fagbevægelsen har sin rolle samt om medlemmerne dermed overtage funktioner som egentlig er uddelegeret til tillidsrepræsentanter eller deciderede ansatte medarbejdere i den lokale afdeling.

Medlemmernes innovative og kreative evner risikerer en begrænsning ved langsigtede budgetter fra ledelsens side. At lave flerårige budgetter er samtidig en risikabel øvelse ved faldende medlemstal, da medlemmernes kontingenter er LO-forbundenes indtægter til at sikre faglig hjælp, overenskomstdækning, politisk påvirkning samt medlemstiltag. HR-skolen vil anse strukturerne som fastlåste ved langsigtede budgetter i forhold til medarbejderne og medlemmernes kreative og innovative styrker. Samtidig vil langsigtede budgetter ikke tage højde for den dynamiske magt relation, LO-forbundene har været udsat for igennem tiden. Fleksibiliteten risikerer at forsvinde i en strategi, der ikke tager højde for forbundets skiftende situationer på magtformerne. I det professionelle bureaukrati er medarbejdernes autonomi stor og arbejdsopgaverne komplekse, således at lederen ikke kan overvåge og professionen fortsætter i ledelsesstillingerne. Ved langsigtede budgetter gives ledelsen et redskab til ekstra styring af medlemmerne og medarbejdere, hvilket kan påvirke organisationens struktur og standardisere fokusområderne. Faren opstår, hvis lokalafdelingerne føler sig fastlåste af forbundets mangeårige budget, uden påvirkningsmuligheder. Derfor styrkes ledelsens rum med vedtagelse af langsigtede budgetter, men det kan være en fordel hvis medlemmerne selv vedtager forslaget. Således at bottom-up tilgangen legitimerer et øget ledelsesrum. Egentlig burde Madsen have undersøgt hvilke særlige medlemsgrupper, som ledelsen burde have fokus på. Herunder er unge en gruppe. Unge melder sig ikke automatisk ind i fagbevægelsen og har manglende opsøgende kontrakt fra tillidsmanden på den enkelte arbejdsplads (Jørgensen og Hansen 2012: 154-155). I virkeligheden trænger den strategiske HR-skole mere i de unges favør, da det er en situationsbestemt ledelse der er tiltrængt i forhold til opsøgende fagbevægelsesarbejde overfor unge, så flere bliver medlemmer.

Analyseafsnittet har vist, at Madsens forslag øger ledelsens beføjelser og ændre fagbevægelsens medlemsdemokrati til en dialog mellem ledelsen og det enkelte medlem. Ledelsen bliver derfor mere gavnet af den forretningsorienteret strategiske ledelse, end medlemmerne bliver. Der er sammenhæng med New Public Management, hvor en demokratisk struktur bliver foreslået management-værktøjer. Værdibaseret ledelse ændrer derfor mere stil fra den kollektive tilgang overmod den individuelle tilgang.

## Påvirkninger af de tre magtformer

De tre magtformer er den strukturelle, den organisatoriske og den institutionelle fra problemfeltet.

At magten er dynamisk og ikke statisk kan både være en fordel og ulempe. Fordelen er, at fagbevægelsen kan vende sin dalende magt. Hvis magten er stor i forhold til arbejdsgivere, politikere og alternative fagforeninger, så er ulempen at magten hurtig kan formindskes, som LO-fagbevægelsen har oplevet de seneste 20 år.

Madsens forretningsstrategi har koblet sig helt på positioneringsskolen i strategi-sammenhæng. I forhold til fagbevægelsen under LO, så er problemet skolens kriterium for opnåelsen af succes. Skolen har som succeskriterium, at ”Virksomheden” opnår markedspositionen i en vækstbranche med lav kunde- og leverandørmagt. Netop fagbevægelsen har sin magt i medlemmerne, som Madsen gerne vil inkorporere til at betegnes som kunder. Derudover afhænger fagbevægelsens magt af leverandørerne, som i dette tilfælde er arbejdsgiverne. Arbejdsgiverne leder og fordeler arbejdet, mens fagbevægelsen kan organisere sig. Denne strukturelle magtform balancerer magten, men kræver en organisering af lønmodtagere, for at leverandøren (arbejdsgiveren og fagbevægelsen) af overenskomster har en balanceret eller lav magt. Ved at gule fagforeninger fratager medlemmer fra LO-fagbevægelsen, så svækkes lønmodtagernes position, til trods for, at LO-forbundene har en unik fordel ved indgåelse af overenskomster, TR-dækning og en demokratisk organisationsstruktur, hvor medlemmerne kan få indflydelse. Problemet er bare, at medlemmerne ikke finder positionen tilstrækkelig attraktiv eller mangler kendskab til den danske model og den enkelte fagforening.

Madsens forslag om retningsgivende strategi er et sympatisk forslag, men hele ansvaret og beslutningskompetencen bliver lagt i ledelsens hænder. Analyseafsnit 5.4 viste, at Madsens bidrag har stor veneration for ledelsesaspektet, men at demokratiet og store dele af medlemsaspektet bliver fjernet ved at henvende sig så kraftigt til ledelsens beslutningskompetencer. Påvirkningen af magtformerne kan derfor lade sig gøre, hvis fagbevægelsen følger Madsens anbefaling, mens ledelsen i det enkelte fagforbund beslutter sig til, at påvirke en eller flere af magtformerne igennem konkrete tiltag. Value proposition er værdiskabelsen for de nuværende medlemmer af LO, men i sig selv kan det måske påvirke den organisatoriske magt, hvis value proposition formår at skabe værdi i forhold til kontingentet for det enkelte medlem. I analyseafsnit 5.1 blev det dog påvist at flertallet som fravælger LO-forbundene gør det grundet prisen. Derfor kan value proposition måske hjælpe den organisatoriske magt, hvis det kombineres med differentieret kontingenter, som Madsen også selv foreslår (Madsen 2012: 115). Forudsætningen er dog at medlemmernes ønsker tilgodeses, hvor analyseafsnit 5.1 også påviste at medlemmerne vil have forbedringer på områderne indenfor overenskomsterne og indenfor den lovgivningsmæssige del. Samtidig mangler medlemmerne viden om fagbevægelsens område-varetagelse, hvilket er en hindring for den organisatoriske magt, men også for Madsens forudsætninger om, at medlemmer kan se forskel på forening og forretning, hvis LO-fagbevægelsen skifter identitet.

Den institutionelle magt vil ikke påvirkes positivt af forslagene i deres nuværende form. Tværtimod vil neddroslen af det politiske engagement til fordel for medlemmernes konkrete ønske om værdiskabelse, som kan være placeret meget nært medlemmet. Især blandt 3Fere og FOA-medlemmer er ønsket om interessevaretagelsen stærk, når spørgsmålet om fagforeningens rolle i samfundet (Jørgensen og Hansen 2012: 155), men hvis medlemmerne bliver fokuseret på ydelserne med konkret output, så kan den politiske påvirkning glide i baggrunden, da resultaterne af fagforeningens arbejde ikke altid er synligt. Påvirkningen af den institutionelle magt afhænger dog også af forholdet til den siddende regering, muligheder for mobilisering af befolkningen om en sag samt trepartsforhandlinger mellem arbejdsgivere, politikere og LO-fagbevægelsen. Derfor har Madsens forslag ingen synlig positiv påvirkning af den institutionelle magt, da den ikke berører områderne for denne magtform.

Den strukturelle magt kan blive påvirket af de eksklusive partnerskaber, hvor fagforeningerne under LO, opfordres til at søge både virksomheder og andre organisationer om partnerskab, for at løse opgaverne for medlemmerne, bedst muligt. Risikoen for at fagforeningerne bliver en ”virksomhed” er større når en fagforening begynder at samarbejde med virksomheder eller interesseorganisationer udenfor lønmodtagerrækken. Skellet bliver endnu mindre og flere vil få svært ved at se uenigheden mellem lønmodtager-organisationer og arbejdsgiverne. I APL-undersøgelsen er 21 % af de adspurgte enige eller delvis enige om, at arbejdsgiverne og fagbevægelsen tit er uenige. Derimod er 33 % uenige eller delvist uenige i den betragtning (Møberg, Bay og Lassen 2005: 119). Selvom den strukturelle magt betyder at arbejdsgiverne leder og fordeler arbejdet, mens arbejderne organiserer sig, så påvirker Madsens anbefalinger, ved at skabe en mere flydende grænse mellem hvem der besidder den strukturelle magt, når konkurrenceparametre og nye partnerskaber udtværer skellet mellem lønmodtagerorganisation og arbejdsgiver.

Dette analyseafsnit inddrager afvigelser mellem Madsens anbefalinger og medlemmernes ønsker i APL-undersøgelserne og efterfølgende undersøgelser, hvor medlemmerne vil forandringer der henhører under magtformerne til overenskomstdækningen og lovgivningspåvirkningen. Alligevel vil Madsens forslag i sin nuværende form ikke påvirke den institutionelle magt positivt med overgang fra interesseorganisation til serviceorganisation. Den organisatoriske magt kan blive påvirket af lønmodtagere med egennyttige formål for medlemskab, jævnføre Rational Choice teori. Dog er flere medlem ud fra interessegruppe teorien. Derfor vil den organisatoriske magt muligvis påvirke den første gruppe medlemmer, men kunne afskrække den anden medlemsgruppe. Den strukturelle magt vil blive udvisket igennem eksklusive partnerskaber og gøre fagbevægelsen mere arbejdsgiverorienteret – et område hvor medlemmerne mener, at fagbevægelsen ikke ret ofte, er uenige med arbejdsgiverne.

## 5.6 Værdiskabelse og værdisæt

For at koble analysen sammen fra start til slut, vil dette afsluttende analyseafsnit blive sat sammen af værdiskabelsen fra første analyseafsnit og med værdisættet fra fagbevægelsen.

Ved at skifte den demokratiske organisation ud til fordel for en bestyrelses- og direktionsstyret selskabslignende konstruktion, så har den eksisterende litteratur givet bud på udfordringerne. Det kan sagtens lade sig gøre, at få value proposition, kompetencefremmende og kodeks for god fagforeningsledelse ind i LO-forbundene. Dog kræver managementbegreberne, at fagbevægelsen skifter identitet fra social og kulturbevægelsen til en mere troløs forretningsenhed, hvor ”kunderne” vil skifte efter bedste tilbud og mest tryghed for pengene. Loyalitet vil være et begreb fra svundne tider. Samtidig vil magtpositionen være lig værdiskabelse, uden skelnen til påvirkning af lovgiverne, deltagelse i udvalgsarbejde, kommissionsarbejde og medlemsinddragelse. Ligheden vil være trykket, når ”medlemmernes” kompetencer skal fremhæves og bruges (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012: 279).

Madsens anbefaling om organisering af indsatsten omkring medlemmernes udfordringer, bygger på et opgør med silotænkning og en formåen af samlede løsningerne for det enkelte medlem (Madsen 2012: 274). Kombineret med at skulle mobilisere organisationens forskellige kernekompetencer, er der tale om et værdiopgør. Individualiteten overskygger det kollektive. Selvom empirien anbefaler en mellemløsning, hvor individualitet ikke er en modsætning til kollektivet (Jørgensen og Hansen 2012: 158-159). Samtidig ses på den arbejdsnære aktivitet, hvor den lokale afdeling kan skabe faglige aktiviteter som udspiller sig nær medlemmet. En udviklingsorienteret handling, som har fokus på den enkeltes arbejdsplads og fællesskabet på arbejdspladsen. Både af egennytte, sædvane og solidaritet, kan det udfolde en medlemsfremgang (Møberg, Bay og Lassen 2005: 198-199).

Hele fagbevægelsen er opbygget af tradition, som en af nøglerne bagved den værdibaseret ledelse om lige muligheder, kollektive overenskomster og solidaritet. Ledelsen er valgt blandt medlemmerne og bliver påvirket af både medlemmerne samt brugerundersøgelser så som APL-undersøgelser. Fagbevægelsens værdier kan sagtens tåle en tilbagevenden til en aktiv opsøgning af medlemmerne på arbejdspladsen. Den eksisterende empiri foreslår at fagforeningerne under LO, forholder sig internt og eksternt i organisationen, til at overveje mulighederne for nedskæring af omkostningerne og hvilke medlemsgrupper, der skal fokuseres på. Derfor er fokuseringen i centrum ligesom i Madsens, men uden at medlemmet bliver omdannet til en kunde. Den aktive involvering fra medlemmerne er den store forskel. Ellers er fokus rettet mod både individuelle tiltag og kollektive tiltag, ved at få bedre overenskomstdækning og TR-dækning. Værdisættet bliver udfordret mindre i empirien fra CARMA-forskerne, som vælger den tredje vej, når stillet overfor en ”spare-strategi” og en ”kunde-strategi” (Ibsen, Schuer og Høgedahl 2012: 281). Hele værdisættet er orienteret i værdier som mest ses ved venstreorienteret partier. Derfor har fagbevægelsens medlemmer også, historisk set, stemt mere socialistisk end liberalistisk. I mellemtiden er medlemmerne blevet mere varierende med stemmeafgivelsen og fagbevægelsen har rykket sig organisatorisk væk fra Socialdemokraterne. Værdierne er dog fortsat kollektive og med flere goder til lønmodtagerne overfor arbejdsgiverne.

Værdiskabelse kan derfor sagtens være kollektiv og have fokus på individet i fællesskabet. For fagbevægelsen handler medlemmer om holdninger, loyalitet og solidaritet. Det giver et udgangspunkt for at kritisere Madsens egennyttige fokus, uden at se nærmere på værdisættet og medlemmernes erklærede holdninger igennem 1990erne og 00erne.

### Opsummering af analysen

Analysen har frembragt viden om, at Madsens egennyttige udgangspunkt i værdiskabelse, ikke harmonerer med den eksisterende forskning. Tendensen er mod et mere nytteorienteret syn på medlemskab, men langt flere er medlem af LO-fagforeningerne, grundet den solidariske begrundelse.

# Diskussion

Diskussionen vil tage fat på visse af effekterne som er fremkommet fra analysen. Blandt andet vil der være en diskussion af New Public Management (NPM), da analysen viser et lighedstegn til NPM. Netop ledelsesredskaberne fra NPM, som påførtes den offentlige sektor, ligner en gentagelse af redskabernes sigte om resultatfokus i fagbevægelsen, via Madsens anbefalinger om forretningspræget strategisk ledelse. Den anden del af diskussionen vil fremhæve markedstanken om fagforeningens virke, herunder i den danske model. Konkurrencesituationer er ikke nødvendigvis gavnligt for lønmodtagerne, når rettigheder skal udkæmpes. Derfor fortsætter diskussion i afsnit to med at diskutere problemerne ved et marked hos fagforeninger.

## New Public Managements ledelsesværktøjer

New Public Management er ikke en egentlig teori, men derimod en række ledelsesredskaber og værktøjer til styring og værdiskabelse i den offentlige sektor (Greve 2003:73). Det er også en samling af neo-liberale tendenser, som opererer med individet, større værdiskabelse og principal-agent teori som bagvedliggende faktorer (Greve 2003: 68-69).

Selvom redskaberne, empirisk, er fra den offentlige sektor, så er de overført fra det private arbejdsmarked. Koblingen til LO-fagbevægelsen er derfor nærværende, hvis organisationen er demokratisk styret, baseret på medlemmer og bliver foreslået nye styrings- og ledelsesværktøjer fra den forretningsorienterede verden. Målstyring og kontraktstyring er også kendetegnede ved NPM, men det er gældende i forhold til ledelsen og medarbejderne, hvor målinger af arbejdet gør sig gældende og kontraktstyring foregår overfor decentrale enheder. Samtidig er udlicitering og privatisering af opgaver udover den definerede kerne også centrale elementer i NPM (Greve 2003: 71-73). Carsten Lé Madsen argumenterer for lignende metoder overfor en medlemsbase i LO-regi. Herunder foreslår han systematiske og vedvarende målinger, hvor den generelle tilfredshed jævnligt bør blive undersøgt af LO-fagbevægelsen. Således er tanken at give medlemmerne den efterspurgte ydelse og evaluere på kurser, jobskifte eller noget helt tredje (Madsen 2012: 267-268). Kontraktstyringen i NPM kan forefindes i to forskellige former, en hård samt en blød form. Den hårde form er irrelevant i denne sammenhæng, da hård kontraktstyring er en reel kontrakt. Den bløde form er derimod et dialogbaseret ledelsesværktøj, som skaber dialog mellem forskellige stakeholders. Formen kan forekomme på alle niveauer (Greve 2003: 73). Det sidste som bringes i spil er udliciteringen, hvor opgaverne bliver bragt i udbud med formålet at løse opgaven bedre, billigere eller begge dele. Udlicitering og privatisering er den hårde reform-tilgang i NPM i forhold til den offentlige sektor (Bertelsen 2004: 46).

I Carsten Lé Madsens bog er den bløde kontraktform, kunde-orienteringen og udliciteringen inkorporeret i anbefalingerne eller forslået direkte og indirekte løbende undervejs. Således er systematiske målinger af medlemmerne også en del af styringen, da han mener at den generelle tilfredshed bør undersøges jævnligt. Den anden del er en dialogbaseret kontrakt med samarbejdsparterne i HR og virksomheder samt nye relationer til statsmagten, som er omtalt ”partnerskaber”. Disse nye partnerskaber bliver forslået for at erstatte de klassiske og historiske konflikter, som fagbevægelsen har haft med arbejdsgiversiden i tidens løb (Madsen 2012: 280-282). Madsens omtale af medlemmernes involvering i faglige organisationer, ved at ledelsen uddelegerer ansvar til ansatte, som videredelegerer ansvar til medlemmer, kan også kobles på NPMs decentralisering, hvor brugeren eller kunden er tættest muligt på ydelsen. Egentlig er det dog også en ”udlicitering” af opgaver til medlemmerne selv for at give færre ledere og gøre organisationen mere horisontal med uddelegeringen af ansvar (Madsen 2012: 266).

Managementlitteraturen er allerede indtruffet i den offentlige sektor, hvor målinger, kodeks for god topledelse (webside: Public Governance), resultatfokus og kontraktstyring er nogle af de styrende redskaber. Når managementlitteraturen foreslås indført i LO-fagbevægelsen, så kan ligheder ridses op. Både fagforeninger og den offentlige sektor er bygget op om en demokratisk struktur. Begge er afhængige af både ansatte og medlemmer (borgere i den offentlige sektor), men begge er blevet beskyldt for at være ufleksible og negativt bureaukratiske. Alligevel er den offentlige sektor blevet udsat for kritik efter indførelsen af New Public Management. Brugen af målingerne og dokumentation har taget overhånd i den offentlige sektor, hvor legitimering overfor skatteyderne og brugerne af den offentlige service, har taget tiden fra ansatte til at udføre deres kerneopgaver. Samme udfordring er lederne af de decentrale enheder blevet udsat for (mandag morgen). Begivenhederne kan gentage sig, hvis Big data i fagbevægelsessammenhæng ender med at give konstante målinger, i stedet for et demokratisk vedtaget grundlag, hvorfra ledelsen kan sætte en dagsorden og ansatte kan forhandle overenskomster samt føre faglige sager for medlemmerne. Big data og management-tilgangen kan derfor gøre fagbevægelsen bureaukratisk. Ansatte medarbejdere og ledelsen vil derfor risikere at beskæftige sig med ligegyldige målinger, som skal legitimere beslutninger eller serviceudbydelsen. Mangament-inspirationen

## 6.2 Marked, konkurrence og markedsposition

Diskussionen kan overføres til managementteorien, indført i den offentlige sektor, som en parallel til den foreslåede strategiske ledelse i fagbevægelsen. Både LO-forbundene og den offentlige sektor er demokratisk baseret og har kerneopgaverne på egne hænder. Det giver anledning til overvejelser om management-redskaber overhovedet bør overføres i sin fulde form til demokratisk indrettede organisationer.

Fagbevægelsen kan undersøge den offentlige sektor, for at se om management-inspirationen har givet afkast og flere tilfredse borgere. I den offentlige sektor er der på flere områder opstået konkurrence med private igennem de seneste 20 år med argument om frit valg og bedre service. Herunder på børnepasning (Pade og Glavind 2008: 8). Netop konkurrencen er nøgleordet for at operere strategisk i forhold til markedspositionen. På fagforeningsområdet er konkurrencen også blevet kraftigere med årene, hvor de gule har vundet frem medlemsmæssigt. Konkurrencen er opstillet på forkerte præmisser, da LO-forbundene kan tilbyde kollektive overenskomster og alle fordelene fra september-forliget. Forbundene er erkendte parter på arbejdsmarkedet. De gule tilbyder et substituerende produkt igennem rådgivning, sparring og forsikring i mod arbejdsløshed. Arbejdsløshedskasserne og medlemskabet af disse, er eneste punkt, hvor konkurrencen er reel. Det kan diskuteres om markedspositionen er reel, da fagforeningerne under LO har monopol i den danske model. Den forretningsprægede strategiske ledelse kan derfor udpræget fokuser på et forkert område i forhold til fagforeningsmedlemskab. Konkurrencen skabes på et marked, hvor lønmodtageren objektivt set, får mest gennemført overfor arbejdsgiverne og politikerne ved at tale med en samlet stemme i forhandlinger og debatter. Derfor er markedet muligvis ikke at foretrække på fagforeningsområdet, hvor medlemmerne stadig ser sig som overvejende solidariske i medlemskabet og ønsker forandringer, forankret i overenskomsterne – bedre løn, bedre arbejdsmiljø osv.

At opnå den bedst tænkelig markedsposition igennem værdiskabelse for det enkelte medlem og kundegørelsen af medlemmerne, virker omfattende. Fagforeningerne har værdisættet i de kollektive værdier og afsæt i netop at organisere lønmodtagerne. Omlægningen til at fokusere mere på værdiskabelse i forhold til medlemmerne, vil derfor fjerne fokusset fra kerneopgaverne som flertallet af medlemmerne giver udtryk for i APL-undersøgelserne og de efterfølgende undersøgelser i ”Kollektiv handling”.

Madsen taler om, at folk sagtens kan skelne mellem forening og forretning, hvilket giver anbefaling om kommercialiserede serviceudbud på rekrutteringsområdet for virksomheder og juridisk bistand (Madsen 2012: 90). Skabelsen af nye markeder og opnåelse af markedspositionen anbefaler han gerne, men overser at medlemmerne i forvejen, netop har svært ved at genkende hvilke områder en LO-fagforening kan hjælpe, jævnføre afsnit 5.2 i analysen. Samtidig bliver nogle lønmodtagere overrasket af de gules manglende muligheder, når lønmodtageren som indmeldt, forventer assistance eller god service ved fagretslige sager i arbejdsretten eller med overenskomstmæssige problemer (Web-artikel: Dårlig hjælp i gul fagforening).

Et sted hvor fagbevægelsen har konkurrence på produktet et på A-kasse området. Medlemmer i A-kassen betaler bidraget samt en administrationsomkostning. Området kunne faktisk have indgået som en reel værdiskabelsesdel i Madsens struktur. Især når 49 % af de gules medlemmer begrunder medlemskabet grundet A-kassen (Jørgensen og Hansen 2012: 47). Fjernelse af administrationsomkostningerne eller at lide tab på administrationen ville gøre LO-forbundene ekstra konkurrencedygtige og eventuelt svække de gules medlemsantal. Dette ville opnå en attraktiv markedsposition på et marked med indirekte kunde og leverandørmagt. Spørgsmålet er dog om udviklingsveje foreslået i LO-dokumentation, ”Kollektiv Handling” og generelt blandt forskere fra CARMA og FAOS ikke er en bedre løsning ud fra den empiriske virkelighed.

Madsens ønske om management-begreber og konkurrencevilje i fagbevægelsen er måske netop et symptom på diagnosen, da netop kunde-tænkning, neutralitet og forretningsmodel er en god forretning for de gule fagforeninger, uden at lønmodtagerne gavnes af interessevaretagelse. Lønmodtagerne vil måske have bedst af et monopoliseret fagforeningsudbud under hovedorganisationerne, som kan give arbejdsgiverne og politikerne modspil i lønmodtagernes interesse.

# Konklusion

Konklusionen har til formål at samle op på hele specialets formål; at besvarer problemformuleringen, som er fremkommet i forhold til problemfeltet. Konklusionen vil derfor først gentage problemformuleringen, så læseren kan have et overblik. Derefter vil selve besvarelsen påbegynde.

Problemformuleringen:

*Hvordan harmonerer Carsten Lé Madsens forslag om forretningspræget strategisk ledelse i den danske LO-fagbevægelse med konklusionerne fra eksisterende forskning fra CARMA og FAOS i forhold til LO-forbundene, samt styrkes LO-forbundenes magt ved en forretningspræget strategisk ledelse, i forhold til de konstaterede udfordringer i problemfeltet?*

Underspørgsmålene:

*Hvordan forholder Carsten Lé Madsen sig til LO-forbundene og medlemmerne i sin bog i forhold til eksisterende APL-undersøgelser om LO-forbundene fra CARMA og FAOS?*

*Hvem gavnes af, at den forretningsprægede strategiske ledelse, bliver bragt ind i diskussionen om LO-forbundenes fremtid?*

*Hvilke udfordringer og muligheder står den forretningsprægede strategiske ledelse overfor i ”For medlemmernes skyld”, i forhold til magtbetragtningerne i problemfeltet og LO-forbundenes forskellighed?*

Specialet har været en kritiske analyse af Carsten Lé Madsens bog, ”For medlemmernes skyld”, om indførelse af strategisk ledelse i LO-fagbevægelsen. Ledelsesformen har sit udspring af management-teorien og er et nyt bidrag til LO-forbundenes løsningsmuligheder i en tid, hvor magten bliver mindre for den etablerede fagbevægelse.

Carsten Lé Madsen forholder sig ikke til den eksisterende litteratur fra CARMA og FAOS i sine analyser og konklusioner. Hele bogen er egennyttigt-orienteret og baseret på et Rational Choice-medlemskab af fagforeninger. Derimod viser undersøgelserne fra empirien, at flere baserer sit medlemskab på et solidarisk grundlag frem for et grundlag af egeninteresser. Derfor kan værdiskabelsen hos Madsen, ikke entydigt siges at tilføre udelukkende positive effekter. Derudover er anbefalingerne fra forskerne i CARMA og FAOS ofte forbundet med fagbevægelsens kollektive værdier, dog med tanke for et øget fokus på det enkelte medlem. Heri bør fagbevægelsen overveje at tilrettelægge flere ydelser til bestemte medlemsgrupper og kontingentdifferentiere. Konklusionen er dog, at Madsen ikke tager synderligt hensyn til de eksisterende APL-undersøgelser eller baggrunden for medlemskab af fagforeningerne og fagforbundenes forskellighed i medlemssammensætningen.

APL-undersøgelserne giver gode eksempler på medlemmernes holdninger og ønsker til en fagforening. Denne del af litteraturen kunne Madsen med fordel have medtænkt i sine forslag eller udsat sin egen bog for kritik, ved at medtage forskningen. Samme gør sig gældende med den resterende empiri, som også indeholder undersøgelser om både medlemmernes holdninger til fagbevægelsens rolle, det organisatoriske og indtrykket af ledelsen i LO-fagbevægelsen.

I flere af analyseafsnittene, især afsnit 5.3 og 5.4 bliver Madsens anbefalinger undersøgt for sit fokus på henholdsvis medlemmerne og ledelsen. Forudsætningen i dag, er en fagforening med en demokratisk opbygget struktur, hvor muligheden for påvirkning af fagforeningen sker igennem aktiv deltagelse. I Madsens forslag om retningsgivende strategi, langsigtede budgetter og dialog med medlemmerne giver disse anbefalinger, øgede beføjelser til ledelsen. Aktiv mulighed for demokratisk deltagelse bliver overvejende til dialog sammenholdt med Big data, til at ledelsen kan tage beslutningerne. Det er en nedgradering i forhold til kongresser, afstemninger og indstilling af forslag til ledelsen. Kritisk set, er anbefalingerne fra Madsen, en fordel i ledelsessammenhæng og en ulempe i medlemssammenhæng. Overgangen til kundeorienteringen er meget nærliggende i forslaget og giver mindelser om en parallel til New Public Management i den offentlige sektor.

Den forretningsprægede strategiske ledelse har store udfordringer i forhold til medlemsdemokratiet i LO-forbundene, hele det manglende fokus på overenskomstdækning, TR-dækning, kollektive overenskomstforhandlinger, medlemmernes ønsker og holdninger samt i forhold til den manglende påvirkning af LO-fagforeningernes magtformer i samfundet. Konkret vurderer afsnit 5.5 i analysen følgende i forhold til magtformerne: Den institutionelle magt påvirkes negativt, da fagforeningerne bliver mere kundeorienteret, frem for interessevaretagelse i det politiske system. Derfor svækkes denne magtform betragteligt. Den strukturelle magt kan blive påvirket igennem de eksklusive partnerskaber og søgning efter nye målgrupper samt ved levering af bedre ydelser eller nye ydelser, så som at agere rekrutteringsbureau for medlemmerne. Den organisatoriske magt kan både blive gavnet, men muligheden for en svækkelse er tilstedeværende, når næsten halvdelen af de adspurgte har solidaritet i medlemsbegrundelse. Madsens forslag om værdiskabelse skal derfor kombineres med prisdifferentiering og et øget fokus på kerneområderne; overenskomsterne og faglig hjælp.

Madsens anbefalinger om forretningspræget strategisk ledelse harmonerer med den eksisterende forskning, på meget få områder. Eksempelvis harmonerer prisdifferentiering og øgede fokus på individuelle løsninger med den eksisterende forskning. Madsens forslag har ikke inkorporeret tilstrækkelig med vinkler af fagbevægelsens værdibasering eller medlemmernes eksisterende ønsker, til at forslaget vil give mening i den danske LO-fagbevægelse. Enkelte elementer om en retningsgivende strategi, kan de færreste være uenig med, men valget af retningen kan der være stor uenighed om. Den omskiftelige magt i forhold til arbejdsgiverne og politikerne kræver mere en situationsbestemt ledelse. Empirien fra CARMA og FAOS fraråder ”forsikringsvejen” og ”kundetilgangen” ud fra forskningen. Madsens anbefalinger kan således ikke hente opbakning i den eksisterende forskning. I denne situation, virker Carsten Lé Madsens anbefalinger mere som symptomet på fagbevægelsens problemer, hvorudfra en diagnose kan stilles. Denne diagnose er forsøgt kureret i anbefalingerne i afsnit otte.

# Anbefalinger

Under anbefalingerne vil jeg kort give et oprids af specialets mest interessante indstillinger til LO-fagbevægelsen vedrørende overvejelser om indførelse af strategisk ledelse. Det er overordnede områder, som ikke går i dybden, men som viser nogle opmærksomhedspunkter for den danske LO-fagbevægelse i forhold til strategisk ledelse og de foreslåede tiltag fra Madsen. Anbefalingerne flugter godt med udviklingsstrategien anbefalet i ”kollektiv handling”.

* Overvej at fastsætte en strategisk ledelse, som tager højde for at magtformerne ikke er statisk indrettet.

Som påvist tager den forretningsprægede strategiske ledelse ikke højde for en dynamisk flydende magt, som virker indenfor tre former: Organisatorisk, strukturelt og institutionelt. Strategisk ledelse i sig selv er ikke dårligt, men den bør tage højde for organisationens formål, status, tradition og meget mere. En situationsbestemt ledelse vil gavne mere, da samfundet og magten er omskiftelige.

* Overvej interne ændringer i forhold til at differentiere medlemskontingenter yderligere end tilfældet er i dag. En indkomstdifferentiering er nærliggende i forhold til værdisættet.

Både Carsten Lé Madsen og den eksisterende empiri anbefaler LO-forbundene at se nærmere på kontingentpriserne. At overveje en indkomstdifferentiering er nærliggende i forhold til værdisættet og den tidligere store tilknytning til Socialdemokratiet og venstrefløjen. En tolkning på solidaritetsbegrundelsen for medlemskab, kunne understøtte opfattelsen til et kontingent med indkomstdifferentiering.

* Kernekompetencen er kollektiv overenskomstforhandling, overenskomstdækning og udvikling af TR-funktionen.

Medlemmerne udtrykker støtte til områderne vedrørende især overenskomstindhold med løn mv. Derfor er en styrkelse af fagligheden vigtigere end f.eks. medievirksomhed for en fagforening.

* Giv det enkelte medlem bedre opmærksomhed samt have overvejelser om, hvordan støtter fagforeningen det enkelte medlem bedst muligt i en kollektiv ramme.

Da der både er kollektive og egennytte grunde til medlemskab er det vigtigt med et fokus der kan favne begge dele. På den måde vil fagbevægelsen under LO have gode forudsætninger for at beholde medlemmerne og skabe større magt for lønmodtagerne.

* Skab opmærksomhed om den danske model for arbejdsmarkedet og LO-forbundenes medlemsopgaver.

Kendskabet blandt danskerne er ikke tilstrækkeligt stor, når et stort mindretal af LO-medlemmerne ikke kan genkende fagbevægelsens opgaver og ydelser til medlemmerne. Information og undervisning er vejen frem.

* Udvikling af medlemsfordelene ved større fælleskab på den enkelte arbejdsplads samt udvikling af mere lokal indflydelse.

Medlemmerne har givet udtryk for, at ledelsen af fagbevægelsen ikke er i trit med hverdagen ude på den enkelte arbejdsplads. Fagforeningen bør forsøge at styrke det lokale led, så den enkelte arbejdsplads bliver opsøgt af fagbevægelsen og ledelsen. En styrkelse af medlemsdemokratiet virker mere oplagt end at give flere beføjelser til ledelsen, når færre medlemmer deltager i aktiviteterne og fagforeningsdemokratiet.

* Fokusere på at især ungdommen stifter bekendtskab med fagforeninger under LO eller med en tillidsmand.

Fagbevægelsen bør fokusere på aktivitet, synlighed og kontakt til unge, da LO-forbundene ikke opsamler tilstrækkeligt med unge i forhold til en bevarelse af organisationsgraden. Derfor bør fagforeningerne afprøve mere kontakt, så unge bliver medlem. Derefter må aktiviteter og arrangementer, overenskomstdækning mv., gøre dem mere loyale, således unge ikke skifter medlemskab.

Den kritiske analyse og anbefalingerne er til rådighed for fagbevægelsen, ligesom litteraturen. I sidste ende er det dog fagbevægelsen, som må selv må træffe de svære valg. Forhåbentligt kunne dette speciale kvalificere temaet om forretningspræget strategisk ledelse.

# Litteraturliste

## Bøger:

Bryman, Alan (2004): “*Social Research Methods”*. 2. udgave. Oxford University Press.

Bertelsen, Christian (2004): ”Nye reformer for offentlig servicedrift: Fortsatte dilemmaer og aktuelle politiske udfordringer”.

Clegg, Stewart (2000): “*Power and Organizations*” London, Sage Publications.

Due, J. og J. Steen Madsen (2007): ”*Det danske gent-systems storhed - og fald”*. FAOS. København.

Due, J. og J. Steen Madsen (2010): ”*Avtalt Spill”, LO og NHO.*

De Vaus, David (2001): ”*Research Design in Social Research*”, Sage.

Christiansen, Finn Niels (2012): ”*Fagbevægelsens historie*”, FIU.

Ibsen, Flemming, Schuer, Steen og Høgedahl, Laust (2012): ”*Kollektiv Handling*”. 1. udgave. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Knudsen, Knud (1999): ”*Arbejdskonflikternes historie i Danmark – arbejdskampe og arbejderbevægelsen 1870-1940*”, SFAH.

Madsen, Carsten Lé (2012):”*For medlemmernes skyld – strategisk ledelse af faglige organisationer*”. 1. udgave, 1. oplæg. Gyldendal A/S.

Malnes, Raino og Midgaard, Knut (2003): ”*Politisk tenkning*”, 2. udgave, 3 oplag. Universitetsforlaget

Porter, Michael (1980):”*Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy*”. New York. Free Press.

Scheuer, Steen (1990): ”*LO’s strukturdebat: Organisatorisk rationalisering eller karteltilpasning”*. Politica bind 22.

Thomas, Jens Peter Frølund (2007): “*Magt – en introduktion”*. 1. e-bogsudgave, 1. Oplag. Hans Reitzels forlag.

Thyssen, Ole (2007): “*Værdiledelse – om organisationer og etik”*. 5. reviderede udgave. Gyldendal.

Waddington, J. og Hoffmann, R (2000):”*Trade Unions in Europe: reform, organization and restructuring*”. Bruxelles. ETUI.

## Web-artikler:

3F.dk:

<http://forsiden.3f.dk/article/20091215/NYHEDER/912159992>. Fundet d. 15.9.2012.

3Fs faglige og politiske grundlag 2010-2013:

<http://forsiden.3f.dk/assets/pdf/SD19098091123.PDF>

3F forbundslove 2010:

<http://forsiden.3f.dk/assets/pdf/SD379207119.PDF>. Fundet d. 20.10.2012

3F ændrer konfliktstrategi efter Vejlegård:

<http://www.ugebreveta4.dk/2012/201242/Onsdag/3F_aendrer_konfliktstrategi_efter_vejlegaard.aspx>. Fundet d. 17.10.2012.

Dårlighjælp i gul fagforening

<http://forsiden.3f.dk/article/20050601/FAGBLADET/50601109/2140/www.fagbladet.dk>. Fundet d. 11/1 2013.

En million danskere truer den danske model:

<http://www.ugebreveta4.dk/2010/201033/Artikler/En_million_danskere_truer_den_danske_model.aspx>. Fundet d. 19.9.2012.

FTF afviser fusion med LO:

<http://karrierekick.dk/1030-ftf-afviser-fusion-med-lo/>. Fundet d. 17.9.2012.

KRIFA:

[www.krifa.dk](http://www.krifa.dk) Fundet d. 7.10.2012

LO historisk:

<http://www.lo.dk/omLO/LOshistorie/FaktaomLOshistorie/Medlemstal/MedlemstaliDesamvirkendeFagforbundLOikongresarene1.aspx>. Fundet d. 6.10.2012.

LOs medlemmer:

<http://www.lo.dk/kontakt/LOsmedlemmer>. Fundet d. 7.10.2012.

Mandag morgen:

<https://www.mm.dk/new-public-management-p%C3%A5-retr%C3%A6te>

Minister bekræfter: Forhandlinger stoppet:

<http://www.dr.dk/Nyheder/Ligetil/Dagens_fokus/Indland/2012/2012/06/08103901.htm>. Fundet d. 12.10.2012

Om FAOS:

<http://faos.ku.dk/om_faos/>. Fundet d. 11.10.2012.

Ny lov forbyder eksklusivaftaler: <http://www.ugebreveta4.dk/2006/15/Baggrundoganalyse/Nylovforbydereksklusivaftaler.aspx>. Fundet d. 12.9.2012.

Public Governance:

<http://www.publicgovernance.dk/?siteid=635&menu_start=635>. Fundet d. 11.1.2013.

Thomas Nielsens (LO) afslutningsreplik 16. februar 1982:

<http://danmarkshistorien.dk/leksikon-og-kilder/vis/materiale/thomas-nielsens-lo-afslutningsreplik-16-februar-1982/>. Fundet d. 11.04.2013

Trade Union:

<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/France/Trade-Unions>.Fundet d. 12.11.2012

www.dr.dk:

<http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2009/05/28/160354.htm>. Fundet d. 13.9.2012.

## Udgivelser og kronikker:

Arbejdsløsheden steg i juli 2012: <http://www.lo.dk/Nyheder/Nyhedsarkiv/2012/08/~/media/LO/Politikomrader/Samfund_Okonomi/Statisik_nyt/Ledighedsnotat_jul12.ashx>. Fundet d. 16/10 2012.

Bendixen, Jytte Kaltoft (2002): ”*Kollektiv overenskomstregulering – model og virkelighed. Et komparativt studie af fem EU-Lande*”. FAOS.

Drejer, Anders og Printz, Louis (2004): ”*Strategi – i går, i dag og i morgen*”:

[rauli.cbs.dk/index.php/loge/article/download/195/204](http://www.rauli.cbs.dk/index.php/loge/article/download/195/204). Ledelse og erhvervsøkonomi 2/2004.

Due, Jesper m.fl.(2010): ”*Udvikling i den faglige organisering: Årsager og konsekvenser for den danske model”*. LO-Dokumentation 1/2010.

Gravesen B, Tanja og Beith, Mai-britt (2011): *”Den finansielle krise i et postkeynesiansk perspektiv”*. AAU speciale.

Hermann, Stefan (2000): ”*Fra magt/viden og dominans til selvteknologier og frihedspraksis. Sociologiske træk ved Michel Foucaults samtidsdiagnose*”. Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.

Jørgensen, Henning & Dalsgaard Hansen, Lars Bo (2012): ”*Den danske model belyst ved lønmodtagernes erfaringer og holdninger 2011*”. LO-dokumentation nr. 2/2012.

Jørgensen, Henning (Kronik i november 2012): ”*Den danske model – dinosaur eller dynamo?*”. [www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)

Lyhne Ibsen, Christian m.fl. (2011): ”*Hvem organiserer sig- forklaringer på medlemskab af fagforeninger og a-kasser*”.LO-dokumentation nr.3/2011.

*LO-lønmodtagere i tiåret 1992-2002:* [*http://www.lo.dk/kontakt/Bestilpublikationer/LOdokumentation/~/media/Publikationer/Publikations%20filer/LOdokumentation/2139\_LOdok2005.ashx*](http://www.lo.dk/kontakt/Bestilpublikationer/LOdokumentation/~/media/Publikationer/Publikations%20filer/LOdokumentation/2139_LOdok2005.ashx)

Pade, Susanne og Glavind, Niels (2008) ”Privat pasning i Danmark” FOA:

<http://applikationer.foa.dk/Publikationer/pjecer/Paedagogisk/privat-pasning-i-DK-okt08.pdf>

Printz, Louis (1999): ”Strategisk ledelse og kompetenceudvikling - en præsentation af 6 forskellige strategi-skoler”. Institut for organisation og virksomhedsledelse. Handelshøjskolen i Århus:

<https://pure.au.dk/portal/files/32337471/0003159.pdf>.