

## **Twist. Arbejdskampen er afløst af konsensus**

*Gensidig tillid – snarere end konflikt – er kodeordet, når arbejdsmarkedet forhandler i dag.*

### **ANALYSE**

Politiken 23. januar

JESPER DUE og JØRGEN STEEN MADSEN

Overenskomstforhandlingerne, der nu er i gang, handler om for en ny periode at finde løsninger på nogle af de væsentligste interessekonflikter i det danske samfund: fastsættelsen af rammerne for løn- og arbejdsvilkår for lønmodtagerne og dermed fordelingen af den samfundsmæssige produktion. Det er forhandlinger, hvis udfald er afgørende for hele det danske samfunds udviklingsmuligheder. For virksomhedernes konkurrenceevne. For sammenhængskraften og evnen til at omstille sig til nye vilkår i en globaliseret verden.

Overenskomstforhandlingerne er kort sagt et socialt drama. Med udviklingen af det danske organisations- og aftalesystem fra starten af det forrige århundrede er denne interessekonflikt blevet institutionaliseret. Lønmodtagernes og arbejdsgivernes organisationer har udviklet værktøjer, der har gjort dem i stand til at ændre kampen om fordelingen, hvor den enes gevinst er lig med den andens tab, dvs. et nulsumsspil, til en udvikling af kompromiser, hvor begge parter opnår positive resultater, dvs. et plussumsspil. Når lønmodtagerne – som eksempelvis under OK 2004 – opnår pensionsforbedringer, barselsfond og reallønsforbedringer i overenskomstperioden, opnår arbejdsgiverne øget arbejdstidsfleksibilitet og en samlet ramme, der økonomisk er håndterlig for virksomhederne.

Forhandlingerne har således ændret sig fra at være konfliktprægede eller '*distributive*' til at være konsensusprægede eller '*integrative*', som det hedder med forhandlingsteoriens termer. Den strategiske hovedlinje, der på lønmodtagersiden ligger til grund for denne udvikling, blev præcist udtrykt af LO's formand Hans Jensen, da han den 10. januar kommenterede de netop startede overenskomstforhandlinger i fjernsynet.

Fagbevægelsen vil slå for solide forbedringer til medlemmerne, men de samlede rammer skal være samfundsøkonomisk ansvarlige og ikke true virksomhedernes konkurrenceevne. Så forsvinder arbejdspladserne.

De faglige organisationer erfarede i 1970'erne og 1980'erne, at tocifrede lønstigninger ikke var noget værd, når de bagefter forsvandt i galopperende prisstigninger og devalueringer. Begrænsede stigninger i en økonomi, hvor prisstigningerne er beskedne, giver en langt større chance for en gunstig reallønsudvikling. Jobfest er bedre end lønfest.

Samfundsøkonomisk har arbejdsmarkedets parter og skiftende regeringer siden slutningen af 1980'erne således i hovedtrækkene haft det samme udgangspunkt for

forhandlingerne. Det har med en enkelt undtagelse – storkonflikten i 1998 – gjort overenskomstforhandlingerne til en relativt forudsigelig proces frem mod et forlig, som alle kan leve med.

Dertil kommer, at stadig mere er lagt ud til forhandling på de enkelte virksomheder, og derfor har opmærksomheden omkring de centrale overenskomstforhandlinger på LO/DA-området været aftagende. Det har i det seneste årti styrket overenskomstsistemets konsensuskarakter, fordi tillidsrepræsentanterne og lønmodtagerne på virksomhederne i stigende grad har mærket globaliseringen som end daglig realitet. Derfor ved de også, at hvis de presser citronen for meget i lønforhandlingerne, så ryger arbejdspladserne.

På trods af decentraliseringen er overenskomstforhandlinger stadig en afgørende proces. Det er stadig sektororganisationerne, der i forhandlingerne centralt fastsætter de overordnede rammer. Og det er kun ved disse forhandlinger, når overenskomsterne skal fornyes, at parterne kan anvende deres kollektive kampmidler: *strejke og lockout*.

Det er ved overenskomstbordene hvert tredje eller fjerde år, at arbejdsfreden skal sikres. Det er her kompromisernes balancepunkt mellem parternes forskellige interesser skal findes for den næste overenskomstperiode.

Ved overenskomstfornyelserne accentueres konfliktperspektivet, men når forliget er hjemme, er grundlaget skabt for de stærke samarbejdsrelationer, der både på organisationsplanen og i virksomhederne i dagligdagen præger den danske aftalemodel. Når Danmark i udlandet i disse år roses for den såkaldte ”flexicurity”-model, som skaber et langt mere fleksibelt og dynamisk arbejdsmarked end i de fleste andre lande, er baggrunden for, at dette kan lade sig gøre netop den gensidige respekt mellem organisationerne på arbejdsmarkedet og deres fælles regulering af løn- og arbejdsvilkår gennem afbalancerede kompromiser.

Det er i den danske tradition til syvende og sidst medlemmerne af de faglige organisationer, der i den enkelte overenskomstsituation gennem en urafstemning, skal afgøre om det opnåede balancepunkt er acceptabelt nok til, at udgøre grundlaget for relationerne mellem ansatte og ledelse i virksomhederne i de kommende år. Konflikten i 1998 står stadig så stærkt i den offentlige bevidsthed, at der er en erkendelse af, at overenskomstforhandlinger trods forhandlernes bestræbelser ikke altid ender fredeligt.

Det er nok også en væsentlig del af forklaringen på, at der i år for første gang siden 1998 for alvor i medierne har været interesse for processen. Både dengang og nu er økonomien præget af højkonjunktur og stigende beskæftigelse. Det løfter sædvanligvis forventningsniveauet, og dermed kan det vise sig vanskeligt for forhandlerne at nå et resultat, som lever op til lønmodtagernes forventninger.

Mediernes søgelys kan være en fordel, fordi det understreger overenskomstforhandlingernes samfundsmæssige betydning. Der skabes en bred offentlig debat om væsentlige spørgsmål som virksomhedernes fremtidige muligheder i en globaliseret verden og fordelingen af de samfundsskabte goder. Der sættes fokus på, at parterne på arbejdsmarkedet ikke er blevet fuldstændigt forbrødret.

De integrative konsensusprægede forhandlinger bygger ikke mindst på parternes gensidige respekt for deres forskellige interesser og en samtidig fælles bestræbelse på – trods dette udgangspunkt – at finde kompromiser, der gør nulsumsspillet til et plussumspil og dermed skaber løsninger, som begge parter kan drage nytte af.

Det offentlige søgelys kan også have mere negative konsekvenser, fordi mediernes presser og presser for at få nyheder og specielt nogle med lidt katastrofestemning i en fase, hvor forhandlingerne for alvor er gået i gang, og hvor dørene derfor lukkes. Forhandlingerne må foregå ved bordet bag de lukkede døre og ikke ud af vinduerne, hvis det skal være muligt at nå til et kompromis trods de forskellige interesser. Forhandlerne har et bagland, der skal tages hensyn til og ikke mindst i en situation med stigende forventninger, kan det være ødelæggende, hvis detaljer i forløbet slipper ud undervejs. Gøres de til genstand for offentlig debat, før en samlet pakke kan skrues sammen, falder grundlaget for kompromiset let til jorden. I bestræbelserne på at nå et resultat er der brug for arbejdsfred. Der er brug for mange sonderinger, før man kan nærme sig en løsning.

Et afgørende redskab i forhandlingsprocessen er anvendelse af uformelle kontakter, hvor løsninger kan afprøves uden at være bindende. Hvor man 'an holde kæft med tilbagevirkende kraft' på 'møder, der aldrig har fundet sted'. Derfor må forhandlerne have udviklet en stærk gensidig loyalitet og tillid i deres relationer. Det nytter ikke noget 'at snyde på vægten', fordi forhandlerne mødes igen ved næste runde.

Overenskomstforhandlinger er ikke en engangsproces, men en stadig tilbagevendende begivenhed. Vi kalder det overenskomstrundernes kædedans for at understrege denne kontinuitet i systemet, samtidig med at det fastslås, at det ikke er en gentagelse men et nyt led i kæden, der ud fra de særlige omstændigheder i den givne situation får sit unikke forløb. Der er ikke to overenskomstrunder, der er ens, og derfor er deres udfald også så svært at forudsige.

Uden muligheden for det uformelle spil vil det netop i et system, hvor parterne har forskellige interesser, blive næsten umuligt at nå et forlig. De enkelte elementer vil ofte møde modstand i forskellige dele af forhandlernes bagland, og der vil blive gjort forsøg på at binde forhandlerne på hænder og fødder.

Denne nødvendighed af uformelle relationer styrkes af, at overenskomsterne afgøres i et koalitionsystem, hvor der på begge sider er forskellige organisationer og forhandlingskarteller med divergerende interesser. Fx er 3F's transportgruppe med en normallønsoverenskomst, der i høj grad fastlægger lønstigningerne ved overenskomstbordet, først og fremmest interesseret i lønforbedringer, hvor CO-industri med en mindstebetalingsoverenskomst, hvor lønnen forhandles efterfølgende i virksomhederne, har større fokus på sociale forbedringer. Tilsvarende kan interesseforskelle findes mellem arbejdsgiverorganisationerne. Konfliktlinierne i overenskomstforhandlingerne går dermed på kryds og tværs af skellet mellem lønmodtagere og arbejdsgivere, og der opstår til tider situationer, hvor forhandlere har mere til fælles med deres umiddelbare modparter end med deres kolleger i de andre organisationer inden for lønmodtagernes og arbejdsgivernes fællesskaber, LO og DA. Det gør nødvendigheden af den gensidige tillid og de uformelle relationer så meget desto større.

Det er et komplekst og farligt spil fyldt med faldgruber at nå igennem en overenskomstrunde, hvor der ikke alene skal opnås forlig ved de forskellige forhandlingsborde, men samtidig skabes en samordning i Forligsinstitutionen, så et samlet mæglingsforslag kan sendes til afstemning i baglandet.

Ofte er det med sammenbrud på et eller flere af de store områder undervejs, men i de fleste tilfælde ender det med et samlet forlig. Hvordan det gør under OK 2007 vil de kommende uger vise.

Forfatterne har studeret overenskomstforhandlinger i både den offentlige og private sektor, jf. bl.a. bøgerne *Den danske Model*, *Forligsmagerne*, *Fra magtkamp til konsensus*, *Arbejdsmarkedspensionerne og den danske model* og *Fra storkonflikt til barselsfond*, som der trækkes på her.

*Jesper Due og Jørgen Steen Madsen er begge professorer og arbejdsmarkedsforskere ved FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, Sociologisk Institut, Københavns Universitet.*