

122

CSC-konflikten og den danske model

Anna Ilsøe

Februar 2012

ISBN 978-87-91833-66-3

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier

Sociologisk Institut
Københavns Universitet
Øster Farimagsgade 5
1014 København K
Tlf: 35323299
Fax: 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
Abstract.....	3
Indledning	4
Baggrund	5
Den danske model – teoretiske perspektiver og forskningsspørgsmål	6
Konfliktens forløb i korte træk.....	9
Metode.....	10
Analyse	11
Globalisering og konkurrencedygtighed	11
At sidde på bænken	11
CSC: Collection of Small Companies	13
Fra selvledelse til top-down ledelse	13
Konfliktens to spor	16
Spilleregler for konflikt	16
Fra basisdemokrati til forligsmand	16
Enegang til fordel for den stærke part	20
Overfrakkerne.....	22
Tilbage til den danske model	25
Overenskomst og dagligt samarbejde.....	26
PROSAs fremtid – rød eller gul?.....	27
Konklusion og diskussion	29
Litteraturliste	32
Bilag 1: Oversigt over konfliktens forløb	34
Bilag 2: Hovedpunkter i de gamle og nye overenskomster på CSC	35
Bilag 3: Interviewguide.....	36

Abstract

Antallet af konflikter på det danske arbejdsmarked har vist en faldende tendens over de seneste 15 år. Imidlertid begynder vi nu at se et større pres på danske lønninger som følge af øget international konkurrence og et højere uddannelsesniveau i ikke-vestlige lande. Det betyder også, at vi ser konflikter, der har sin rod i arbejdsgivernes ønske om en væsentlig lønnedgang blandt deres medarbejdere. Her er et af de tydeligste eksempler den langvarige konflikt mellem IT-virksomheden CSC og fagforeningen PROSA. På baggrund af dokumentstudier og interview med de implicerede parter, undersøger dette forskningsnotat, hvor CSC-konflikten kan siges at falde henholdsvis indenfor og udenfor den danske model for regulering af arbejdsmarkedet. Analysen viser, at konflikten helt overordnet har fulgt spillereglerne for konflikt i den danske model. Man bruger de legale konfliktmidler og retter ind efter arbejdsretslige kendelser og faglig voldgift. Til gengæld afviger forhandlingerne af PROSAs overenskomster på CSC fra traditionen for nationalt samordnede overenskomstforhandlinger på det danske arbejdsmarked. Det er tale om en ren virksomhedsoverenskomst forhandlet på plads af PROSAs lokale klubber på CSC og med en asynkron udløbsdato i forhold til resten af det private arbejdsmarked. Samtidigt er den interne organisering og beslutningsstruktur i PROSA og i PROSAs klubber på CSC karakteriseret ved at være meget flad. Dette leder til en kraftig decentralisering af forhandlingerne, hvor det er vanskeligt for medarbejdersiden at etablere et kontinuert forhandlingsmandat. Især i lyset af, at parterne står langt fra hinanden i deres forhandlingsoplæg. Decentraliseringen åbner også op for, at begivenheder ude på gulvet i virksomheden får afgørende betydning for konfliktens resultat. Konflikten kører så at sige ad to spor – et ved forhandlingsbordet og et på gulvet – og sidstnævnte spor spiller en afgørende rolle for, at man ikke får en forhandlingsmæssig løsning. CSC-konflikten viser, at man ligesåvel kan risikere at tabe en konflikt 'på gulvet' som i arbejdsretten, og det diskuteres i forlængelse heraf, hvilken balance mellem centralisering og decentralisering af kollektive forhandlinger, der er mest hensigtsmæssig på et arbejdsmarked, der i stigende grad konkurrenceudsættes.

Indledning

I foråret 2011 fandt en bemærkelsesværdig konflikt sted på det danske arbejdsmarked. Det var konflikten mellem den amerikansk ejede IT-virksomhed CSC og fagforeningen PROSA. Striden på virksomheden stod om to overenskomster, som parterne havde søgt at genforhandle siden 2009. Konflikten var bemærkelsesværdig af flere grunde. For det første var det en langstrakt konflikt, der begyndte med CSCs lockout af 120 medarbejdere d. 9. februar og sluttede d. 27 juni 2011, hvor CSC indgik en ny overenskomst – ikke med PROSA, men med HK/Privat - og de fleste strejkende eller lockoutede medarbejdere vendte tilbage til deres arbejde. For det andet var det en konflikt, der gav anledning til en diskussion om den danske model og dens levedygtighed i fremtiden. PROSAs medlemmer havde i årevis haft en stærk forhandlingsposition ude på CSC, og de havde brugt den til at fastholde nogle for branchen gunstige løn- og arbejdsvilkår. CSCs ledelse ønskede imidlertid at revidere disse vilkår på grund af den tiltagende konkurrence i IT-branchen.

Mange har sammenlignet CSC-konflikten med konflikten på BT i 1977, hvor typograferne mistede deres gunstige løn- og arbejdsvilkår efter et langstrakt konfliktforløb. Adgangen til nye trykkerformer betød, at typografernes tekniske monopol var under opbrud, og dermed mistede de også deres tidligere forhandlingsstyrke. I dag betyder den globale teknologiske og uddannelsesmæssige udvikling inden for IT-branchen, at mange jobfunktioner inden for IT kan out-sources, og at forhandlingspositionen for disse grupper dermed svækkes.

Formålet med denne analyse af CSC-konflikten er dobbelt. For det første undersøges, hvor konflikten mere specifikt kan siges at falde indenfor/udenfor det typiske billede i den danske model. For det andet diskuteres det, om disse afvigelser peger på nogle generelle udfordringer for den danske model i forlængelse af globaliseringen. Artiklen er struktureret på følgende måde; Først beskrives baggrunden for konflikten. Dernæst defineres begrebet den danske model, og de centrale forskningsspørgsmål i undersøgelsen præsenteres. Herefter følger en kort oversigt over konfliktens forløb og et metodeafsnit som optakt til selve analyseafsnittet. Notatet afsluttes med en konklusion og en perspektiverende diskussion.

Baggrund

Den internationale konkurrence har længe været en udfordring for det danske arbejdsmarked og reguleringen af danske løn- og arbejdsvilkår. Den intensive-res til stadighed, og derfor må danske virksomheder hele tiden finde nye og mere effektive eller fleksible måder at producere eller servicere på. Det danske lønniveau ligger højt i international sammenligning, og mantraet har derfor været, at vi i Danmark skal konkurrere på kvalifikationer og ikke på løn. Imidlertid kan man nu observere et større pres på danske lønninger end tidligere. Den seneste lønstatistik fra DA viser således, at lønstigningstakten fra 2010-2011 er den laveste i statistikens levetid (DA 2011b). Udover den nuværende finansielle og økonomiske krise skyldes det, at den teknologiske og uddannelsesmæssige udvikling har medført større konkurrence på højt kvalificeret arbejde fra lande uden for den vestlige verden (Contractor m.fl. 2011). Uddannelsesniveauet er stigende i de nye økonomier såsom Indien og Kina, og derfor kan flere og flere jobfunktioner outsources og klares for en meget lavere løn end i Europa. Også den teknologiske udvikling bidrager til, at flere funktioner end tidligere kan lægges ud. Man kan derfor ikke længere regne med at en særlig højt kvalificeret kernearbejdskraft i Danmark går fri af lønpres og udflytning af arbejdspladser. Det betyder også, at forhandlingspositionen for denne gruppe på det danske arbejdsmarked er under forandring.

En af de brancher, hvor man først mærker effekten af nye hardware- og softwaremuligheder på udflytningen af jobs, er i sagens natur IT-branchen. Beskæftigelsesudviklingen på IT-området er gået meget op og ned i det seneste årti. Omkring årtusindeskiftet var der så stor en mangel på IT-specialister i Danmark, at regeringen indførte en 'fast track'-ordning for udenlandske IT-specialister, så de kunne komme hurtigere til Danmark (Hansen m.fl. 2010). På dette tidspunkt nåede IT-beskæftigelsen i Danmark ifølge tal fra ATP op på ca. 105.000 (Bjørsted 2009). Siden er den generelle beskæftigelse i IT-branchen faldet, men nyere beregninger baseret på DREAM-registeret viser, at der er store forskelle på beskæftigelsesudviklingen inden for de enkelte grupper i IT-branchen (Baadsgaard & Rosenlund Hansen 2011). Der kan faktisk konstateres en let stigning i beskæftigelsen for IT-service og IT-konsulentvirksomhed, mens beskæftigelsen i IT-industri og IT-handel går stærkt tilbage.

Udviklingen i IT-beskæftigelsen i Danmark siden årtusindeskiftet peger på, hvor kompleks konkurrencesituationen er på området. Nogle specialiserede jobfunktioner flyttes ud på grund af pris eller mangel på kompetencer, mens andre holdes i landet og varetages af importeret arbejdskraft. Denne komplekse konkurrencesituation danner også baggrund for konflikten på IT-virksomheden CSC. Ledelsen på CSC havde gennem flere år forgæves forsøgt at forhandle sig frem til lavere omkostninger og mere fleksibilitet for at opnå en mere konkurrencedygtig virksomhed. Ifølge beregninger fra PROSA mødte ledelsen op til forhandlingerne i januar 2011 med krav om en samlet nedgang i vilkår på 30 procent (PROSA 2011). Under en lignende konflikt i marts 2011 mellem ledelse og assurandører hos forsikringsselskabet Tryg blev medarbejdersiden – ifølge Finansforbundets beregninger - også mødt med krav om en voldsom nedgang i løn- og arbejdsvilkår. Assurandørerne endte med at stemme ja til et forlig om en mindre lønnedgang i april. Omdrejningspunktet i de følgende afsnit vil være, hvorfor CSCs ledelse og fagforeningen PROSA ikke kom i mål med et lignende forlig. Først vil vi dog vende blikket mod den danske model og dens bestanddele.

Den danske model – teoretiske perspektiver og forsknings-spørgsmål

Begrebet 'den danske model' er i de senere år blevet brugt i forbindelse med mange forskellige diskussioner af det danske arbejdsmarkeds tilstand. Dette gælder ikke mindst offentlige debatter om arbejdsmarkedet i TV, aviser og fagblade. Imidlertid henviser begrebet oprindeligt til en række grundlæggende karakteristika ved den måde, det danske arbejdsmarked er reguleret på. Jesper Due og Jørgen Steen Madsen definerer begrebet ud fra i alt seks dimensioner eller særtræk ved det kollektive aftalesystem i Danmark (Due m.fl. 1993: 13-14; Due & Madsen 2006: 28-30):

1. Høje organisationsprocenter og høj overenskomstdækning
2. Nationalt samordnede overenskomstforhandlinger
3. Sammenhængende system med flere niveauer
4. Konflikt og konsensus
5. Voluntarisme: selvregulering med begrænset lovgivning
6. Aftalesystemet og det politiske system

Overordnet set henviser begrebet til det faktum, at det danske arbejdsmarked først og fremmest er reguleret via kollektive aftaler forhandlet på plads mellem arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer (5. dimension). Lovgivning spiller kun en begrænset rolle, hvilket hænger sammen med, at vi stadig har relativt høje organisationsgrader og en relativt høj overenskomstdækning blandt arbejdstagere og arbejdsgivere (1. dimension). De forhandlende parter møder frem til forhandlingsbordet med veletablerede forhandlingsmandater, og det politiske system behøver derfor ikke i udgangspunktet at blande sig i reguleringen (6. dimension). Den nationale samordning af overenskomstforhandlingerne betyder, at konflikterne i vid udstrækning løftes ud af virksomhederne og koncentrerer omkring en samlet dato for overenskomstfornyelse, for henholdsvis den private og den offentlige sektor, og at der er fredspligt i perioderne mellem overenskomstfornyelserne (2. dimension). Samordningen betyder også, at forligsmanden kan sammenkæde forlig inden for den enkelte sektor til et samlet mæglingforslag, der sendes til afstemning blandt alle berørte medlemmer. Hvis flertallet af medlemmerne stemmer ja, så kommer alle overenskomstområder i hus med et forlig. Denne samordning er en af de afgørende årsager til det relativt lave konfliktniveau i Danmark.

En anden årsag til det lave konfliktniveau er de konsensusbaserede forhandlingsrelationer, der er opbygget mellem de modstående parter på det danske arbejdsmarked (4. dimension). Flere undersøgelser har vist, at vi finder høj tillid mellem parterne på det danske arbejdsmarked såvel centralt som lokalt (Due & Madsen 1996; Navrbjerg m.fl. 2010; Ilsøe 2009). Det er af stor betydning - både når overenskomsterne skal fornyes, og i den daglige brug af dem ude på den enkelte virksomhed. I dag rummer mange overenskomster muligheder for lokale forhandlinger (3. dimension). Det gælder ikke mindst i industrien, hvor løn og arbejdstid i vidt omfang forhandles lokalt under rammerne af Industriens Overenskomst. Her er den høje grad af tillid mellem danske ledere og tillidsrepræsentanter afgørende – ikke mindst, når det gælder at undgå overenskomststridige arbejdsnedlæggelser. Man er enige om at være uenige – at besidde

modstridende interesser – men også om kompromisets nødvendighed. Det betyder også, at indholdet af aftalerne ofte kommer begge parter til gode (Ilsøe 2009). Hvis ikke kompromiserne giver fordele for både den ene og den anden part, så er det svært at bevare en konsensusbaseret forhandlingsrelation.

Når begge forhold er til stede – konsensusbaserede forhandlingsrelationer og aftaler, der er til fordel for begge parter – kan forhandlingerne karakteriseres som *integrative forhandlinger* (Walton & McKersie 1965). Det kan være vanskeligt at etablere og fastholde integrative forhandlinger. En af besværlighederne kan være den koordinering af synspunkter, der sker på hver sin side af bordet – mellem forhandlerne og dem, de forhandler for – de såkaldte *intra-organisatoriske forhandlinger* (ibid.). Især lokale tillidsrepræsentanter kan have vanskeligt ved at koordinere synspunkter blandt deres egne, da medlemmerne på en arbejdsplads ofte har meget forskellige ønsker til en aftale, men er organiseret i en flad struktur, hvor det kan være svært at skære igennem.

Med disse seks dimensioner in mente, må en konflikt så ikke siges i sig selv at være et brud med den danske model? Ikke nødvendigvis. Konflikter har som tidligere nævnt aldrig været helt fraværende på det danske arbejdsmarked – hverken konflikter i forbindelse med fornyelse af overenskomster eller overenskomststridige arbejdsnedlæggelser. Det, der er helt afgørende er, om de formelle spilleregler for konflikt bliver overholdt i forbindelse med konflikterne. Et af de helt centrale spørgsmål er derfor, om de konfliktende parter på CSC har fulgt spillereglerne undervejs i det langstrakte konfliktforløb. Fandt der eksempelvis overenskomststridige arbejdsnedlæggelser sted – og blev de standset? Ifølge Gouldners strejketæori opstår overenskomststridige arbejdsnedlæggelser ofte på baggrund af skuffede forventninger. Derfor er det vigtigt at se på de gensidige forventninger, de forhandlende parter har til hinanden (Gouldner 1954; Due & Madsen 1975). Det gælder i særlig grad de forventninger parterne har til hinandens *hensynsmønstre*, dvs. hvordan man forholder sig til hinanden i bestemte situationer. Det kunne eksempelvis være situationer, hvor ledelsen vurderer, at det er nødvendigt at reducere i antallet af ansatte, eller i en forhandlings- eller en konfliktsituation. Overtræder den ene part den andens forventninger til, hvordan man behandler og inddrager hinanden, så kan det udløse en overenskomststridig konflikt.

Udviklingen i det danske aftalesystem er i de senere år blevet karakteriseret som en *centraliseret decentralisering* (Due & Madsen 1996). Hermed henvises til den dobbelte proces der kan observeres på store dele af det danske arbejdsmarked: 1. Overenskomstfornyelse og konflikter i forbindelse hermed ligger på sektorniveauet 2. Sektoroverenskomsterne udvikler sig til rammer for løbende tilpasning af løn- og arbejdstid på den enkelte arbejdsplads – også mellem overenskomstfornyelserne. Dobbelttheden sikrer, at konflikterne løftes ud af virksomhederne samtidigt med, at man lokalt opnår den fleksibilitet, som i stigende grad efterspørges af arbejdsgivere såvel som lønmodtagere i takt med den øgede internationale konkurrence.

Overenskomsterne på CSC kunne i høj grad tilpasses lokalt, da såvel forhandlingsret som konfliktret ejedes suverænt af de lokale PROSA-klubber og virksomheden. Hovedbestyrelsen i PROSA havde ikke kompetence til at tage den endelige beslutning i en forhandlingssituation eller under en konflikt. Men overenskomsterne afveg samtidigt fra den generelle udvikling i den danske model i og med, at de ikke blev forhandlet under en central overenskomstmæssig ramme på sektorniveau. Der var tale om rene virksomhedsoverenskomster. De afveg også ved, at overenskomsterne havde en asynkron udløbsdato i forhold til

resten af det private arbejdsmarked (1. juni i stedet for 1. marts). Det betød, at et eventuelt forlig ikke kunne sammenkædes med resten af det private arbejdsmarked hos forligsmanden. På den måde stod overenskomsterne uden for den nationale samordning af overenskomster (den anden dimension i den danske model). Et andet centralt spørgsmål er derfor, om denne manglende centralisering af forhandlingerne har bidraget til konflikten forløb. Øger fraværet af en central koordinering risikoen for konflikt i forbindelse med ændrede konkurrencevilkår?

Vi vil i forlængelse af ovenstående søge at besvare følgende forsknings spørgsmål i analysen:

1. Bryder konflikten med de formelle spilleregler for konflikt i den danske model?
2. Kan den manglende centralisering af forhandlingerne forklare, at CSC og PROSA ikke får en forhandlingsmæssig løsning?
3. Hvilke perspektiver har konflikten for den fremtidige tilpasning af løn- og arbejdsvilkår på danske arbejdsmarked?

Konfliktens forløb i korte træk

I 1973 indgår PROSA den første overenskomst med den dengang statsejede virksomhed Datacentralen. PROSA og Datacentralen forhandler i årene, der følger, de såkaldte tryghedsaftaler på plads, der giver medarbejderne en fratrædelsesgodtgørelse og et langt varsel ved opsigelse. Tryghedsaftalerne skal blandt andet sikre, at medarbejderne vil arbejde med IT-systemer, der er på vej ud. I 1996 bliver Datacentralen opkøbt af den amerikanske ejede IT-koncern CSC. CSCs ledelse ønsker at indføre individuelle lønvilkår, men det får de ikke igennem over for PROSA. I 2000 forsøger CSC igen at reformere overenskomsterne med PROSA. Tryghedsaftalerne bliver, men der sker en reduktion i de automatiske lønstigninger (se Bilag 1 for en kort oversigt over forløbet).

Da overenskomsterne for drift og udvikling (hhv. PROSA-CSC/profot og PROSA-CSC/dk) skal genforhandles i 2009 og samles i én overenskomst for over 700 ansatte i alt, bryder forhandlingerne sammen efter nogle måneder. CSC vil flytte udløbsdatoen for overenskomsten fra 1. juni til 1. marts, hvor overenskomsterne fornys for de øvrige medarbejdergrupper på CSC og på resten af det private arbejdsmarked, men det vil PROSA ikke acceptere. Forhandlingerne fortsætter i forligsinstitutionen uden resultat og PROSA afsender det første strejkevarsel. Herefter strandede forhandlingerne i en længere periode. Ifølge overenskomsten er medarbejderne sikret en automatisk lønregulering i perioden, fordi en ny overenskomst endnu ikke er på plads. I 2010 foreslår CSC at forhandle helt forfra, hvilket PROSA siger ja til. Forhandlingerne genoptages i begyndelsen af januar 2011, hvor CSC stiller krav om at fjerne tryghedsaftalerne, sætte arbejdstiden op fra 35 til 37 timer og ændre anciennitetsbestemt løn til individuel lønfastsættelse. PROSAs medlemmer afviser efterfølgende på et stormøde, at de som den eneste gruppe på CSC skal forhandle forringelser af deres overenskomst. I slutningen af januar stopper CSC forhandlingerne og varsler lockout af 136 medlemmer fra februar. CSC og PROSA mødes i forligsinstitutionen i begyndelsen af februar uden resultat.

9. februar 2011 lockouter CSC 120 medarbejdere på ubestemt tid, og konflikten er hermed en realitet. Herefter opsiger PROSA den fredsftale, der er i overenskomsterne vedrørende arbejde på kørende systemer, for over 300 medarbejdere pr. 1. juni. Desuden varsler de strejke for 49 medarbejdere pr. 28. februar. CSC mener, at strejkevarslet er ulovligt for 44 af de 49 ansatte, da de arbejder på de kørende systemer, og indbringer strejkevarslet for arbejdsretten. I slutningen af marts afgør arbejdsretten, at kun fem af de 49 ansatte udtaget til strejke må strejke. CSC må fortsat lockoute 116 af de 120 lockoutede ansatte. I begyndelsen af april mødes parterne ved forhandlingsbordet igen, men forhandlingerne bryder hurtigt sammen. 13. april vælger omkring 25 ansatte at forlade deres arbejdere – heraf går 15 i strejke – i protest mod at skulle oplære vikarer til brug under en eventuel storstrejke pr. 1. juni. Strejken erklæres overenskomststridig i arbejdsretten dagen efter. CSC bortviser herefter 13 af de medarbejdere, der har forladt deres arbejde. Parterne mødes igen til forhandlinger i forligsinstitutionen, men forhandlingerne bryder sammen.

I slutningen af maj meddeler CSC, at de anser sig som frigjort fra overenskomsterne med PROSA. 28. maj bliver PROSAs forhandlere og CSC enige om et forlig, der lægger sig tæt op ad vilkårene i landsoverenskomsten på IT-området mellem HK/Privat og Dansk Erhverv (kortere opsigelsesvarsel, 37 timers arbejdsuge, individuel lønfastsættelse). Men allerede 30. maj beslutter PROSAs medlemmer på et medlemsmøde, at resultatet ikke skal sendes til urafstemning.

Dagen efter, d. 31. maj, mødes parterne i forligsinstitutionen, som fremsætter et mæglingsforslag, der ligner parternes eget forlig, og kræver det sendt til urafstemning. Samme dag falder der dom i arbejdsretten vedrørende, om CSC må sætte konfliktramte medarbejdere til at oplære vikarer, inden den varslede storstrejke kan gå i gang. Dommen siger, at beordret oplæring ikke må finde sted, men at allerede oplærte medarbejdere gerne må blive på arbejdspladsen. 1. juni går over 300 PROSA medlemmer i strejke, men det giver mod manges forventninger hverken anledning til store nedbrud i IT-systemerne eller til regeringsindgreb. 12 juni foreligger resultatet på urafstemningen - medlemmerne har stemt nej til mæglingsforslaget. 23. juni dømmer arbejdsretten CSC frigjort fra begge overenskomster med PROSA, og dagen efter beslutter PROSAs medlemmer at indstille deres strejke. 27. juni vender hovedparten af de lockoutede og strejkende medarbejdere tilbage til deres arbejde, og CSC og HK/Privat indgår en overenskomst, som i store træk ligner forligsmandens mæglingsforslag (se Bilag 2 for en sammenligning mæglingsforslaget og den nye overenskomst). Resultatet af konflikten er, at PROSA mister to overenskomster på CSC, og at medarbejderne får forringet deres løn- og arbejdsvilkår. Medarbejderne er dækket af en ny virksomhedsoverenskomst med HK/Privat, men de er medlem af en anden faglig organisation, end den der forhandler overenskomst og organiserer tillidsrepræsentanter.

Metode

Indeværende analyse bygger først og fremmest på 10 kvalitative interview med repræsentanter for medarbejdersiden og arbejdsgiversiden, som har været impliceret i konflikten på CSC. Mere specifikt bygger analysen på interview med følgende parter: to tidligere PROSA-tillidsrepræsentanter på CSC, to repræsentanter for PROSA på centralt niveau (PROSA-land), en repræsentant for CSCs ledelse, to repræsentanter for FTF, en repræsentant for Dansk Erhverv, en repræsentant for DA og en repræsentant for HK.

Alle interview blev gennemført efter konflikten afslutning i perioden august-september 2011. Konflikten blev dog fulgt tæt på anden vis, mens den kørte i foråret 2011, som et forarbejde til interviewundersøgelsen. Forarbejdet bestod i en gennemlæsning af alle relevante aftale- og forligstekster, domme fra arbejdsretten, notater publiceret af parterne undervejs og bloggen på PROSAs hjemmeside, hvor medlemmerne kommenterede konflikten forløb. Udformningen af den endelige interviewguide (se Bilag 3) tog udgangspunkt i dette forarbejde samt de tre forskningsspørgsmål, der blev præsenteret i de indledende afsnit. Forskningsspørgsmålene dannede også grundlag for den senere analyse af de transskriberede interview.

Analyse

Konflikten på CSC begynder med den varslede lockout af 120 medarbejdere d. 9. februar 2011 og slutter mandag d. 27. juni samme år, hvor CSC indgår overenskomst med HK/Privat, og flertallet af de lockoutede og strejkende medarbejdere vender tilbage til deres arbejde. I dagene op til er CSC dømt frigjort fra to af deres overenskomster med PROSA (23. juni), og PROSA har på et medlemsmøde besluttet at indstille deres strejke (24. juni). Forløbet er usædvanligt på flere måder i nyere dansk arbejdsmarkedshistorie. For det første indledes konflikten med en lockout, for det andet er der tale om en langstrakt konflikt og endelig lykkes det arbejdsgiveren at frigøre sig fra overenskomsterne. I det følgende analyseres konfliktens forløb med udgangspunkt i en række temaer, som hver især bidrager til besvarelsen af et eller flere af de tre forskningsspørgsmål, vi stillede indledningsvist. Temaerne er organiseret under tre hovedoverskrifter: Globalisering og konkurrencedygtighed; Konfliktens to spor; Tilbage til den danske model.

Globalisering og konkurrencedygtighed

Den stigende konkurrence og internationalisering inden for IT-branchen er en væsentlig kontekst for konflikten mellem CSC og PROSA. Vi vil i de kommende afsnit se nærmere på, hvordan denne kontekst mere konkret påvirker optakten til konflikten.

At sidde på bænken

Baggrunden for konflikten på CSC er som tidligere skitseret ledelsens ønske om at revidere nogle for medarbejderne gunstige overenskomster, der har sin rod tilbage i Datacentralens tid (CSC 2011). Imidlertid har medarbejdersiden svært ved at acceptere ledelsens ønske om at gøre overenskomsterne konkurrencedygtige i det nuværende marked. Dette kan der være flere grunde til. For det første har de lokale PROSA-klubber på virksomheden i årevis haft en stærk forhandlingsposition i forhold til ledelsen og haft held med at blokere for en større revision af vilkårene – blandt andet fordi CSC driver en række IT-systemer for den danske stat, som er sårbare over for konflikt. Den stærke forhandlingsposition er sandsynligvis baggrunden for, at PROSA ønsker at fastholde en skæv overenskomstfornyelsesdato i forhold til de andre medarbejdergrupper på CSC og resten af det private arbejdsmarked. For det andet oplever PROSAs forhandlere, at CSC møder op til forhandlingerne i januar 2011 med krav om store nedskæringer. Ifølge PROSAs beregninger svarer det samlede krav til en nedgang i vilkår på i alt 30 procent (PROSA 2011). Dette gør, at parterne står langt fra hinanden, da forhandlingerne genoptages:

Efter overenskomsternes udløb i 2009 havde der været forsøg på forhandling om en fornyelse af overenskomsten, der var mislykkedes, og der var også på det tidspunkt afgivet konfliktvarsel. Fra arbejdsgiverside nåede man i efteråret 2010 frem til den konklusion, at det var tvingende nødvendigt at få ændret nogle grundlæggende elementer i overenskomsten, så virksomheden var konkurrencedygtig på markedet. Derfor inviterede vi PROSA tilbage til forhandlingsbordet. PROSA gav udtryk for, at de også havde nogle ting, som de gerne ville bringe til bordet. Fra arbejdsgiverside redegjorde vi grundigt for den økonomiske situation generelt og i virksomheden og for hvilke forhold, vi gerne ville gøre op med. Det var ikke mindst, at der var nogle meget favorable fratrædelsesgodtgørelser, som lå langt ud over det almindelige på det danske arbejdsmarked, at den effektive arbejdstid kun var 35 timer om ugen, og at lønnen var meget høj og baseret på fastlåste anciennitetsbaserede skalatrin. De efterfølgende for-

handlingsdage viste imidlertid, at vi stod alt for langt fra hinanden til, at vi kunne nå hinanden i et forlig på det tidspunkt. Det var nok ikke så overraskende. (repræsentant for Dansk Erhverv)

Afstanden mellem de to forhandlingsparter kan blandt andet læses som et udtryk for, at der længe har været et behov for at revidere overenskomsterne. Niveauet i overenskomsterne er ude af takt med et marked, hvor alle former for jobfunktioner inden for IT konkurrenceudsættes. Uddannelsesniveaet i østlandene, de nye økonomier og udviklingslandene er steget kraftigt, og det er derfor muligt at outsource IT-opgaver i dag, der tidligere ikke kunne flyttes (Contractor m.fl. 2011). Imidlertid har det været vanskeligt for CSC at afskedige medarbejdere på grund af de tryghedsaftaler, der lå i deres overenskomster med PROSA, og som sikrede medarbejderne en større godtgørelse ved fyring samt et længere opsigelsesvarsel end funktionærlovens bestemmelser:

Det er nemt nok bare at sætte en dato på, hvornår forhandlingerne startede. Set fra ledelsesside, har vi jo i mange år gerne ville gøre noget ved det her. Vi ville gerne gøre noget ved, at vi ikke var konkurrencedygtige, at vores løn ikke var performancebaseret men anciennitetsbaseret, og at vi havde nogle meget dyre tryghedsbestemmelser. Det handler om, at vi skal have en fleksibilitet, så vi kan udskifte arbejdsstyrken, når der er brug for det. Og vi havde ikke fleksibilitet i forhold til vores bemanning grundet de eksisterende tryghedsbestemmelser. Vi havde i mange år ikke kunnet tage fat om problemet, fordi vi ikke ønskede en konflikt. Hvis vi havde adresseret det, så vidste vi, det havde betydet konflikt, og vi var meget sårbare med de ydelser, vi sad med. Vi servicerede politiet, vi servicerede forsvaret, vi skulle sikre at flyene blev holdt i luften og vi havde ikke andre, der kunne hjælpe os med det. Vi havde selvfølgelig prøvet at løse det her gennem årene på den mindelige måde. Vi har virkelig prøvet at sige: "Det går ikke det her, vi er ikke konkurrencedygtige". Min oplevelse har været, at PROSA har sagt; "Jamen, så må vi jo tage en konflikt på det". Igennem de sidste to år har vi så outsourcet mere end 700 positioner til Indien og Litauen. Og det gjorde, at vi har været i stand til at tage konflikten nu. Vi gjorde det helt efter bogen og startede et forhandlingsforløb, som vi har gjort så mange gange før, og som ikke førte til noget. I stedet for at give efter, så sagde vi denne her gang: "Nu kører vi videre". (repræsentant for CSCs ledelse)

Flere repræsentanter for PROSA bekræfter, at virksomheden igennem længere tid undlod at fyre de medarbejdere, der ikke længere var behov for. Medarbejderne blev i stedet placeret i en venteposition, indtil nye arbejdsopgaver dukkede op. Et fænomen flere repræsentanter fra PROSA karakteriserer som 'at sidde på bænken':

Vi var godt klar over, at vi havde en hel del mennesker på bænken. Vi vidste godt, at det ville være dem, firmaet lockoutede først. (...) Bænken betyder, at du ikke umiddelbart er tilknyttet nogen arbejdsopgave. Det betyder, at du får løn, og du skal komme på arbejde hver dag, men du har ikke noget at lave. Du kan godt blive sat til ad hoc opgaver. Det gør de fleste, der sidder på bænken. Jeg har selv siddet på bænken i en periode. Men du har ikke et fast tilknytningsforhold til en bestemt opgave. (...) Tallet har været lidt oppe og nede. Det meste af det her halvår [første halvår af 2011] – nu røg de jo så på lockout – har det vel ligget på et sted mellem 70 og 100. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Det er klart, at det er forbundet med store udgifter for arbejdsgiverne, at en række medarbejdere ikke har en arbejdsopgave, men stadig oppebærer fuld løn.

Udgifterne ved at fyre de medarbejdere, der ikke længere er brug for, må imidlertid være så store, at man har valgt at fastholde medarbejderne uanset hvad. Spørgsmålet er selvfølgelig i hvor lang tid en sådan ordning kan køre, uden at der sker nogen ændringer. Parterne havde uden held forsøgt at forhandle en ny overenskomst på plads i to år inden det kom til en egentlig konflikt. Den langtrukne proces kan have bidraget til, at parterne stod endnu længere fra hinanden, da konflikten blev en realitet, end hvis de havde nået et kompromis tilbage i 2009, hvor forhandlingerne begyndte. Hvis mange medarbejdere har siddet på bænken i den periode, kan det have skærpet kravene fra arbejdsgiverne i forhandlingerne i forhold til at reducere virksomhedens omkostninger.

CSC: Collection of Small Companies

Selvom øget fleksibilitet og lavere omkostninger har været det centrale mål med forhandlingerne fra arbejdsgiverside, så der er også et andet motiv som er vigtigt at tage med. Udover opkøbet af Datacentralen i 1996 har CSC løbende opkøbt en række andre mindre IT-virksomheder eller insourcet IT-afdelinger fra andre virksomheder. Dette er ikke usædvanligt for branchen, og det giver nogle udfordringer i forhold til reguleringen af løn og arbejdsvilkår som genfindes på mange andre IT-virksomheder:

Jeg synes, det er vigtigt, at man forstår den situation CSC er i. Det forhold, at CSC har mange forskellige overenskomster, det forhold, at CSC har mange forskellige individuelle vilkår og mange forskellige medarbejdere, vi har overtaget som led i overtagelse eller opkøb. (...) CSC står for Computer Science Corporation, og så har vi lidt i sjov kaldt det Collection Of Small Companies, fordi vi netop er så mange forskellige virksomheder i en virksomhed. Der er mange af vores konkurrenter, der gør det samme. Derfor er der behov for at aligne overenskomsterne. (repræsentant for CSCs ledelse)

Opkøb, frasalg, insourcing og outsourcing er hyppige begivenheder inden for IT-branchen, og det betyder, at medarbejdersammensætningen på den enkelte virksomhed ofte ændrer sig. Samtidigt ændrer sammensætningen i løn- og ansættelsesvilkår sig. PROSA havde før konflikten tre overenskomster med CSC – PROFOT, DK og SAS. Formålet med genforhandlingen af de to af overenskomsterne i 2009 (PROFOT og DK) var også at samle overenskomsterne i en ny overenskomst, der gjorde reguleringen af løn- og arbejdsvilkår mere enkel. Der herskede dog ikke nogen uenighed mellem PROSA og CSC på dette punkt – PROSA var enig i at samle overenskomsterne, og de to klubber, PROFOT og DK forhandlede også samlet med CSC.

Fra selvledelse til top-down ledelse

Opkøb og overtagelser kan imidlertid også føre andre udfordringer med sig, end det rent overenskomstmæssige. Flere repræsentanter for PROSA peger på, at de har oplevet mange organisationsændringer, siden CSC købte Datacentralen. De mener, at virksomheden kunne have hentet betydelige besparelser ved at se nærmere på effektiviteten i den samlede organisering af arbejdet – og derfor ville de gerne have inddraget spørgsmålet om arbejdsorganisering i forhandlingerne:

Vi ville gerne have snakket om organiseringen af arbejdet, da vi har oplevet mange organisationsændringer. Tidligere var det en sag, man drøftede i samarbejdsudvalget, og hvor man fik medarbejdernes indspil. Nu er det et eller andet, der kommer fra over there. I vores europæiske afdelinger får vi bare at vide, at nu skal firmaet organiseres sådan. Ved den sidste organisationsændring blev alt delt op i siloer, så folk beskæftiger sig meget med et enkelt område. Det

var jo en af de ting, man kunne drøfte. Det giver klart mindre motivation og arbejdsglæde, hvis man ikke kan se den opgave, man laver, i en helhed. Vi ville meget gerne have været ind i en bredere diskussion af det, fordi vi syntes, at det her var mere en rekonstruktionsplan end et overenskomstspørgsmål. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Spørgsmålet om, hvordan arbejdet ledes og fordeles, hører ind under arbejds-gi-vernens ledelsesret. CSC er altså ikke forpligtet til at inddrage medarbejderne, når det gælder tilrettelæggelsen af arbejdets organisering. Repræsentanterne for PROSA påpeger imidlertid, at medarbejderne har været vant til en højere med-indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse i Datacentralens tid. Efter CSC's opkøb af Datacentralen er oplevelsen fra medarbejderside, at den amerikanske ledelse indfører en mere hierarkisk organisering af arbejdet. Den flade struktur PROSAs medlemmer var vant til at arbejde under i Datacentralens tid bliver afviklet over tid:

En anden komponent i konflikten er, at amerikanerne, lige så snart de havde overtaget virksomheden, begyndte at indføre amerikanske ledelsesmetoder. Arbejdet blev meget mere opdelt. Når firmaet siger, "det er alt for løntungt, når folk er på vagt i weekenden, fordi vi skal vi have 8 mand ind". Ja, så skyldes det jo, at man opdelte arbejdet på en helt anden måde, end man gør her til lands, hvor det jo i høj grad er den enkelte medarbejders initiativ. Det forventes i høj grad, at man selv er i stand til at gøre noget, og at man ikke skal spørge værktø-reren eller chefen hele tiden. Men sådan er det jo ikke i Amerika, der har man en helt anden hierarkisk kultur. Hvor man før havde to mand der kunne – nu tager vi et tænkt eksempel – klare flere fagområder på en weekendvagt, hvis der var noget galt hos en kunde, så har man nu 8 mand, og så bliver det 4 gange så dyrt. (...) Derudover skabte indførelsen af de amerikanske ledelsesmetoder også et ekstremt dårligt arbejdsklima. Det har været meget svært for vores folk at komme til og blive hørt. Og det skaber jo i sig selv en vrede og en konstant knurren og utilfredshed. Og det er baggrunden for, at du ikke ser nogen resulta-ter af forhandlingerne. (repræsentant for PROSA-land)

Ifølge PROSAs repræsentanter betyder opkøbet også, at ledelsen lægger større vægt på formalia og kontrol:

Topledelsen kigger på tallene og på, om man overholder alle procedurerne. CSC er et meget regel- og procedurestyret firma. Så det er meget vigtigt, at man overholder alt det. Så vi har eksempelvis skemaer, der tjekker, at folk har set den mail, som siger, at de skal genopfriske deres viden på sikkerhedsområdet en gang om året. Sådan nogle ting er vigtige, men om folk f.eks. har fået uddannel-se i de værktøjer, man rent faktisk beder dem om at sidde og arbejde med, det er ikke vigtigt, det kan vi godt spare væk. Det har skabt utilfredshed nogle steder, fordi det er rigtig svært at få tingene til at fungere. Man synes, man skal gøre det på trods af reglerne, frem for at det rent faktisk støtter det arbejde, man skulle gå og lave. Og det har også medført en stor grad af resignation. Altså at folk bare siger: "Det må de selv om alt det der, det gider jeg ikke beskæftige mig med". (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Den mere hierarkiske organisering af ledelsen betyder ifølge PROSAs repræ-sentanter også, at det er svært at få kommunikeret et forslag eller en eventuel kritik op til den øverste ledelse i firmaet. Problemet ligger ikke så meget i kommunikationen med ledelsen nederst i hierarkiet, men snarere i at disse lede-re har vanskeligt ved at bringe noget videre op i systemet:

Helt nede på gulvet, der tror jeg, man de fleste steder har det godt med sine ledere. Det er først højere oppe, at der er sådan et permafrostlag, hvor vi føler, at det vi bringer op, ikke kommer videre. (...) Vores ledere snakker med dem oppe i account ledelsen, men derfra og videre op er det ligesom om, der ligger et lag, hvor der ikke ryger noget igennem. Det føler man ikke. Og det har man ikke gjort i mange år. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Ifølge repræsentanterne for PROSA medfører den mere hierarkiske arbejdsorganisering, som CSC indfører, mindre indflydelse for medarbejderne på flere forskellige niveauer. For det første deles arbejdsområder og opgaver skarpere op, så den enkelte medarbejder arbejder mindre på tværs. For det andet lægges der større vægt på formel kontrol med den enkelte medarbejder. Og for det tredje bliver det svært for medarbejderne at kommunikere opad i systemet til den øverste ledelse. Med andre ord fylder top-down ledelse mere end tidligere, hvor medarbejderne i højere grad kunne organisere arbejdet på eget initiativ.

Det er ikke usædvanligt, at arbejdsorganiseringen ændres, når en dansk virksomhed opkøbes af en udenlandsk virksomhed. Case studier på andre danske virksomheder viser, at et udenlandsk opkøb kan føre til mere hierarki – især fordi arbejdsorganiseringen på danske virksomheder typisk er langt mindre hierarkisk end i udlandet, og det kan være svært for de nye ejere at se fordelene ved en flad struktur (Navrbjerg 2006). Omvendt kan det være svært for danske medarbejdere at se, hvad en hierarkisering af ledelsen kan bidrage med. Europæiske surveys viser, at danske lønmodtagere scorer højest når det gælder autonomi i arbejdet¹. De ser derfor ofte deres medindflydelse som en vigtig brik i virksomhedens produktivitet og performance (Navrbjerg 2006).

Det er et reelt dilemma ved udenlandsk overtagelse, insourcing og outsourcing, om den fremtidige ledelse og arbejdsorganisering skal følge traditionerne i hjemlandet eller i værtslandet. Litteraturen om multinationale virksomheder viser, at der kan være fordele og ulemper ved begge dele (Perlmutter 1969). En stærk orientering mod værtslandet kan afkoble den lokale virksomhed fra hovedkontoret (den polycentriske strategi), mens en stærk orientering mod hjemlandet kan svække de lokale virksomheders tilpasning og effektivitet i værtslandene (den etnocentriske strategi). Ofte vælger ledelsen i en multinational virksomhed derfor en strategi, der indeholder elementer af begge dele (den geocentriske strategi).

I tilfældet med CSCs opkøb af Datacentralen, så er det tydeligt at medarbejderne repræsentanter oplever de organisationsændringer, der følger med opkøbet, som en hierarkisering af arbejdet. Det skaber frustrationer – dels fordi de har været vant til en større indflydelse på deres eget arbejde, og dels fordi de har været vant til at blive hørt på en helt anden måde tidligere i forbindelse med organisationsændringer. Medarbejderne har forventet, at den flade organisationsstruktur skulle fortsætte – også efter opkøbet - men deres forventninger skuffes. Udviklingen kan tolkes som et brud på det *hensynsmønster*, medarbejderne har været vant til fra ledelsens side (Gouldner 1954). Bruddet er en vigtig baggrund for nogle af de begivenheder, vi skal se nærmere på undervejs i konfliktens forløb.

¹ www.europeansocialsurvey.org

Konfliktens to spor

Da konflikten mellem CSC og PROSA er en realitet, ser det i lang tid ud til, at der ikke kommer noget forlig. Efter at CSC i slutningen af maj meddeler, at de betragter sig frigjort fra overenskomsterne, når parterne dog faktisk frem til en forhandlingsmæssig løsning – men de får ikke en forhandlingsmæssig løsning. Forliget sendes ikke til afstemning, og da det senere fremsættes som mæglingsforslag af forligsmanden, stemmer medlemmerne det ned. I dette afsnit ser vi nærmere på, hvorfor konflikten ikke ender med et forlig. Er det fordi hovedkonflikten ikke har fulgt spillereglerne for konflikt? Er det fordi forhandlingerne alene foregår på decentralt niveau? Og åbner decentraliseringen op for, at konflikten i praksis kommer til at bevæge sig ad to spor – et ved forhandlingsbordet og et ude på gulvet?

Spilleregler for konflikt

CSC og PROSA indbringer hinanden for arbejdsretten og faglig voldgift flere gange undervejs i konfliktens forløb, inden vi når til den afgørende dom om CSCs frigørelse fra overenskomsterne. Sagerne vedrører blandt andet, hvorvidt man kan strejke på opgaver eller personer i henhold til fredsftalens bestemmelser (dom i arbejdsretten 24. marts), hvorvidt en uvarslet arbejdsnedlæggelse er overenskomststridig (dom i arbejdsretten 14. april), om CSC må ansætte vikarer under konflikten (faglig voldgift 24. maj), og om CSC må pålægge medarbejdere udtaget til strejke at oplære afløsere (dom i arbejdsretten d. 31. maj). Sagerne afspejler, at såvel PROSA som CSC oplever, at modparten forsøger at omgå reglerne for en lovlig konflikt. PROSAs kritik går især på CSCs ansættelse af vikarer og oplevelsen af, at PROSAs medlemmer sættes til at oplære vikarer til konfliktramt arbejde. Omvendt fremhæver CSC den overenskomststridige arbejdsnedlæggelse blandt nogle af PROSAs medlemmer (der fulgte i kølvandet på vikarsagen) som en omgåelse af reglerne. Imidlertid følger begge parter de domme og afgørelser, der bliver truffet, således at konflikten ikke kører af sporet i forhold til de formelle spilleregler i den danske model. En repræsentant for HK udtrykker det på denne måde:

Hvis man starter med den formelle tilgang, så er det jo arbejdsretten, der definerer, hvad der falder inden for modellens rammer. Og der har begge parter jo gjort ting, som faldt udenfor. Der var nogle folk, som ikke var omfattet af konflikten, der pludselig syntes, at de skulle være det, og de blev bortvist. Og det anerkendte arbejdsretten jo. Omvendt har virksomheden også foretaget sig ting, som arbejdsretten har sagt, at det måtte de ikke. Men hovedkonflikten har fulgt spillereglerne. (repræsentant for HK)

Konflikten er kendetegnet ved, at man bruger de lovlige konfliktvåben, der er til rådighed (lockout, strejke), at man indbringer uenigheder i forbindelse hermed for de rette organer (arbejdsret, faglig voldgift) og at man følger de kendelser, der bliver afsagt. Formelt set bryder konflikten altså ikke med spillereglerne for konflikt i den danske model. Spillereglerne overholdes, eller også rettes der ind efter dem undervejs. Derimod kan man sige, at der er nogle træk ved overenskomsterne, og den måde forhandlingerne foregår på, som adskiller sig fra definitionen på den danske model – nærmere bestemt den anden dimension (nationalt samordnede overenskomstforhandlinger). Dette vil vi se nærmere på i det følgende.

Fra basisdemokrati til forligsmand

Efter en række kuldsejlede forsøg på at få forhandlingerne i gang igen i løbet af foråret, lykkes det som nævnt de forhandlende parter at nå frem til et forlig i slutningen af maj, men PROSAs medlemmer afviser at sende det til afstemning:

Da vi meddelte, at vi var frigjort fra overenskomsten, inviterede vi samtidig PROSA til nye forhandlinger om et nyt overenskomstgrundlag. Det var der også store dele af PROSA, der var interesseret i. I hvert fald kom PROSA - efter vi den 23. maj meddelte dem, at vi nu efter vores opfattelse var frigjort fra overenskomsten - til os og meddelte, "vi vil gerne forhandle". Vi havde nogle meget lange og hårde forhandlinger, men også konstruktive forhandlinger, der den 27. maj, som vi havde sat som deadline, faktisk førte frem til en aftale. Imidlertid blev det på et medlemsmøde den 30. maj med – som jeg har forstået det – et snævert flertal besluttet, at man ikke ville sende aftalen til urafstemning blandt alle medlemmerne. Det undrede mig, at en række hardlinere blandt PROSAs medlemmer ønskede og fik held til at undgå en sådan afstemning. (repræsentant for Dansk Erhverv)

Imidlertid mødes de to parter dagen efter i forligsinstitutionen. Her stiller forligsmanden et mæglingsforslag, der ligger meget tæt op ad det forlig, parterne selv har indgået, og kræver det bliver sendt til afstemning blandt medlemmerne. Resultatet af afstemningen er et snævert nej til mæglingsforslaget, hvilket bunder i en splittelse blandt PROSAs medlemmer på CSC. Selvom parterne når til enighed ved forhandlingsbordet, så bakkes resultatet ikke op af flertallet af PROSAs medlemmer. Nej-fløjen er en smule større en ja-fløjen, men bag dette overordnede afstemningsresultat gemmer der sig faktisk flere forskellige motiver til at stemme nej eller ja:

Der var simpelthen – især til sidst – forskellige synspunkter på, hvad der kunne lade sig gøre. Der var en lille gruppe, som i lang tid havde syntes, at vi nok skulle strække os længere for at blive enige med CSC. Men de fleste af dem, der sagde ja - de var jo ikke synske - de gjorde det, fordi de sagde "jamen, hvad er alternativet?". Det var ikke sådan, at den store gruppe sagde ja, fordi det var et godt forslag, men fordi de syntes, det var det bedst mulige forslag, og risikoen ved et nej var for stor. (...) De, der sagde nej, havde forskellige holdninger. Der var nogle, der sagde: "vi vil hellere dø med støvlerne på". Men det er klart, at de fleste virkelig troede, at så kunne man få et bedre resultat - i hvert fald lidt bedre. (repræsentant for PROSA-land)

Der er flere repræsentanter i organisationerne på medarbejderside, der peger på, at denne splittelse blandt medarbejderne havde sin grund i en intern uenighed blandt bestyrelsesmedlemmerne i den lokale PROSA-forening på CSC. PROSAs virksomhedsoverenskomster på CSC var karakteriseret ved, at det var de lokale klubber, der havde forhandlingsretten – i dette tilfælde de to klubber PROSA/CSC-dk og PROSA/CSC-profot. De var gået sammen om at forhandle en ny samlet overenskomst repræsenteret ved den lokale fagforeningsbestyrelse. Men det viste sig særdeles vanskeligt for den lokale bestyrelse at nå til enighed. Ifølge en af de tillidsrepræsentanter, der deltog i forhandlingerne, var problemet blandt andet, at bestyrelsen ikke kunne arbejde som en samlet gruppe og i samme retning, fordi den hele tiden skulle konsultere skiftende repræsentanter uden for bestyrelsen:

Vores problem var, at vi var meget uenige i bestyrelsen. Ud over bestyrelsen, som i virkeligheden næsten er det samme som forhandlingsudvalget, så har vi også det, der hedder en baggrundsgruppe. En baggrundsgruppe er sådan set åben for alle på det tidspunkt, man nedsætter den. Meningen med en baggrundsgruppe er, at forhandlerne skal have et forum, de kan gå til og fra, mens de forhandler og sige: "Nu snakker vi om det her, er det en vej, vi kan tillade os at gå?". Eller: "Nu siger ledelsen sådan, kan vi tillade os at sige sådan i stedet

for?”. Så man har et eller andet at spille bold op ad. (...) Vores problem var, at vi denne gang havde en baggrundsgruppe, hvor der var meget stor udskiftning, og derfor var det ikke de samme mennesker, man spillede bold op ad hver gang. Det betød, at vi fik forskellige beslutninger. Det, der var okay den ene dag, det var ikke okay tre dage senere. Det var umuligt at arbejde med. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Samtidigt krævede PROSAs vedtægter, at en række afgørende beslutninger kun kunne tages på et medlemsmøde. På den ene side gav det et højt informationsniveau blandt medlemmerne og et stort medlemsdemokrati. På den anden side, betød det netop, at det forlig parterne selv forhandlede frem aldrig nåede til urafstemning, fordi sådan en afstemning blev afvist på et medlemsmøde:

Vi har nogle vedtægter, der siger, at hver gang vi skal træffe vigtige beslutninger i en eller anden form for konflikt eller forhandling, så skal det forbi et medlemsmøde. Og vi har brugt mange medlemsmøder i denne her periode, og de har været godt besøgt. Det betyder, at hvis vi skal træffe en beslutning: ”Nu ligger der et forslag, skal det sættes til urafstemning, eller skal det ikke”, så er det medlemsmødet, der bestemmer det fuldstændig suverænt. (...) Stort set alle beslutninger er taget på medlemsmøderne, og det har ligget tæt. Og vi gør rigtig meget for at orientere, så vi når ud til alle mennesker, og de i god tid ved, at nu er mødet der, og de ved, hvad indholdet af mødet er, og hvad det er, de skal tage stilling til. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Den meget decentrale struktur i PROSA – forhandlingsretten ligger udelukkende på lokalt niveau og vigtige beslutninger skal op på et medlemsmøde – opfattes som en medvirkende faktor i forhold til konfliktens forløb. Dette gælder både repræsentanter fra arbejdsgiver- og arbejdstagerside og blandt repræsentanter på centralt og lokalt niveau i aftalesystemet. Problemet er, at der er tale om en virksomhedsoverenskomst, som ejes af klubberne og medlemmerne selv. Dette giver på den ene side forhandlerne et stort spillerum til at udvikle lokale løsninger. På den anden side gør denne åbenhed det vanskeligt at skabe og fastholde enighed på medarbejdersiden. Tillidsrepræsentanter og fagforeninger har i udgangspunktet altid haft sværere ved at koordinere de *intra-organisatoriske forhandlinger* blandt deres egne end ledelsesrepræsentanter og arbejdsgiverforeninger. Dette følger af den flade struktur, der ofte er blandt medarbejderne på en arbejdsplads (Walton & McKersie 1965). Hvis man ikke har nogle mekanismer, der kan skære igennem uenigheden, så kan det være svært for forhandlere på medarbejderside at skabe et solidt og kontinuert forhandlingsmandat. Et andet problem er, at PROSAs vedtægter giver medlemmerne på CSC råderet over at begynde og afslutte konflikter, selvom det er PROSA-land, der finansierer konflikterne. Beslutninger og penge følges derfor ikke ad:

Man kan sige, at det kan være svært for en organisation som PROSA, der finansierer en konflikt, som vi har set på CSC. De har meget svært ved at gå ind og stoppe konflikten eller sige, ”nu er det det her resultat, vi laver”. Det er suverænt de ansatte derude, der er organiseret i de to klubber, der bestemmer, men PROSA finansierer. Man kan godt diskutere, om det er hensigtsmæssigt i forhold til sådan en langvarig konflikt, som vi ser her. (repræsentant for FTF)

Spørgsmålet er derfor, om et andet regelsæt vedrørende finansieringen af konflikter ville have givet et andet forhandlingsforløb. Udsagn fra såvel fagforenings- som arbejdsgiverside peger på, at det ikke ville have været tilstrækkeligt til i sig selv at have ændret forløbet. Det helt afgørende er, at selve forhandlingsprocessen er så decentral på medarbejderside, at det bliver meget vanske-

ligt at etablere et samlet, troværdigt og gennemgående forhandlingsmandat. Selvom det store medlemsdemokrati kan have en række fordele i forhold til at mobilisere medlemmerne og sikre medarbejdernes engagement i deres overenskomstforhold i fredstid, så er der store ulemper forbundet med at køre forhandlingsprocesserne omkring overenskomstfornyelsen på den måde:

Fordi det ikke er centralstyret noget af det, kan det udefra se noget tumultarisk ud. Der er taget en beslutning den ene dag, og så er der et andet flertal den næste dag. Så siger man, "det vil vi ikke være med til". Det er meget basisdemokratisk. Det har så i nogle tilfælde været en bagdel rent konfliktteknisk. Fordi man ikke vidste, hvem det var, man skulle snakke med. Der kommer bagsiden af den grundlæggende decentralisering virkelig frem.

(repræsentant for PROSA-land)

Derudover peger nogle repræsentanter på, at hvis forhandlingerne havde været placeret på et mere centralt niveau end i den lokale PROSA-forening, så havde det måske sikret en større realitetsforankring. Forhandlere længere oppe i systemet – i PROSA-land eller FTF – har via deres arbejde et bredere perspektiv at forhandle ud fra, og ser måske lettere alvoren i ændrede konkurrencevilkår end lokale repræsentanter, der i lang tid har haft held med at forhandle særligt gunstige vilkår hjem:

Her havde man måske været bedre tjent med en eller anden central koordinering af: "Hvad er det for en situation vi og vores forhandlingsmæssige modpart befinder os i?". Hermed mener jeg også et bredt udsyn: "Hvad er der sket i den omkringliggende verden, hvad var det, der skete hos SAS, hvad var det, der skete på Nokia?". "Er vi ude af trit med tiden?". Det skal man altid spørge sig selv om. For man skal altså først gøre sig klart: "Hvad er vores position? Hvad er arbejdsgiversidens position? Hvad er det, der bevæger arbejdsgiversiden til efter så mange år, at ville have et opgør med det?". (...) Det var Aksel Larsen, der engang sagde: "Man skal ikke løfte fanen så højt, at fødderne slipper jorden". Og det er det, man kommer til at gøre. Og så nærmer vi os igen det med koordineringen. Det kan da godt være, at nogle besindige typer på et andet niveau med fordel kunne have sagt: "Det er fint nok, at vi kæmper, men skulle vi ikke lige prøve at se, hvad der er realistisk. Hvad med at gøre som ved alle andre overenskomstforhandlinger. Man giver, og man tager, og så opnår man det bedst mulige". (...) Jeg synes, man skal kende sin besøgstid, og sige: "Den værdi vi har haft, det er ikke givet, at den altid vil være den samme".

(repræsentant for DA)

Udsagnene viser, hvordan afvigelsen fra den anden dimension i den danske model (den nationale samordning af overenskomstforhandlingerne) kan medvirke til forklaringen af, hvorfor PROSA og CSC ikke får en forhandlingsmæssig løsning på konflikten i foråret 2011. For det første stod parterne i udgangspunktet meget langt fra hinanden, hvilket vanskeliggjorde forhandlingerne og gjorde det svært at få medlemmerne til at acceptere et forlig. De lokale PROSA-klubber havde i mange år haft en særdeles stærk forhandlingsposition, og de havde via deres virksomhedsoverenskomst med den asynkrone udløbsdato haft held til at udnytte deres forhandlingsposition til at fastholde nogle måske for gunstige vilkår. Dette sololøb har uden tvivl bidraget til, at overenskomsterne kunne blive så fordelagtige, at fagforeningen havde svært ved at forhandle en revidering af vilkårene. Den nationale samordning af overenskomstforhandlinger - forhandling af sektoroverenskomster og sammenkædning af forlig - som vi finder på størstedelen af det private arbejdsmarked, har altså ikke kun en funktion i forhold til at nedbringe antallet af konflikter, men også i forhold til at

facilitere forhandlinger og forlig. Den store afstand mellem CSCs og PROSAs krav gav ikke blot et vanskeligt udgangspunkt for at forhandle integrativt og udvikle fælles løsninger. Den gjorde det også sværere for PROSA at overbevise medlemmerne om situationens alvor og om behovet for at revidere overenskomsterne. Sådanne tilpasninger er lettere at få igennem, hvis de sker gradvist, så medlemmerne kan nå at omstille sig:

Og som nogle af medlemmerne sagde: "På den måde skød vi os selv i foden, for vi gjorde vores vilkår for gode. Det kunne vi måske dengang, men hvis vi bare havde kigget lidt frem, så er det et meget konkurrenceudsat område, vi arbejder på". (...) Det tager jeg som et udtryk for det med at have det lange lys på: "Hvad er det for en konkurrencesituation, man har på det her område?" (...) Og det er klart, at den korte periode, der løber fra april og frem til, at det hele brager sammen, det er mentalt for kort en proces til at omstille sig. Man har været vant til at have lønsystemer med mange trin, og det er meget svært at forestille sig, at man skulle have noget helt andet. (repræsentant for FTF)

For det andet, så viser forløbet, at den manglende centrale koordinering af forhandlingerne internt på fagforeningsside gjorde det stort set umuligt at skabe et gennemgående og stabilt forhandlingsmandat for PROSAs repræsentanter i forhandlingsprocessen. Ifølge vedtægterne lå forhandlingsretten suverænt hos klubberne, men klubberne var bundet af, at skulle vende deres beslutninger med en baggrundsgruppe, hvor udskiftningen var stor, og at de var tvunget til at sende vigtige beslutninger til afstemning på medlemsmøder. Den interne uenighed i bestyrelsen og blandt medlemmerne kom derfor til at fylde meget og gjorde det ekstra vanskeligt for PROSAs forhandlere at skære igennem og indgå forlig. Med andre ord betød den flade organisationsstruktur i PROSA, at det blev vanskeligt at styre de *intra-organisatoriske* forhandlinger under konflikten (Walton & McKersie 1965).

Enegang til fordel for den stærke part

I og med at PROSAs overenskomster med CSC var virksomhedsoverenskomster med en asynkron udløbsdato i forhold til resten af det private arbejdsmarked, afveg de som tidligere påpeget fra selve definitionen af den danske model, hvor den nationale samordning af overenskomstforhandlingerne er et afgørende element (Due & Madsen 2006). Spørgsmålet er derfor, om det er en central lære af CSC-konflikten, at forhandlinger på virksomhedsniveau bør ske inden for en overenskomstmæssig ramme fastsat på sektorniveau. Er det en afgørende forudsætning, hvis løn- og arbejdsvilkår skal tilpasses konkurrencesituationen i tide? Til det er der at sige, at langt de fleste medarbejdere på de danske arbejdspladser er dækket af sektoroverenskomster. Rene virksomhedsoverenskomster som PROSAs overenskomster på CSC har kun begrænset udbredelse. Men hvilken type af aftaler er bedst til at håndtere udfordringerne på det fremtidige danske arbejdsmarked, som er præget af nye dynamikker i den internationale konkurrence? Det er klart, at en virksomhedsoverenskomst giver større mulighed for at tilpasse vilkårene til såvel virksomhedens som medarbejdernes behov og for at finde kreative løsninger på globaliseringens udfordringer. En virksomhedsoverenskomst kan også give medarbejdere en større følelse af ejerskab i forhold til overenskomsten og gøre det lettere for fagforeningen at mobilisere medlemmerne:

Der vil jeg sige, at vi har vist rettidig omhu ved allerede i 1980'erne at få lavet en tryghedsaftale, som netop kunne være et værn mod, at alle vores opgaver ryger ud til lande som Indien. Det er jo et meget godt eksempel på sådan nogle specifikke ting, man kan tage op i overenskomstforhandlingerne, når man ikke

er en del af bunkebrylluppet. (...) Det betyder rigtig meget for os, at vi har det nærdemokrati. Det er også derfor, at folk kommer til medlemsmøderne herude, og at folk engagerer sig vildt i det her, fordi det er så tæt på os. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Problemet med en ren virksomhedsoverenskomst er imidlertid, at den stærke lettere vinder over den svage – især hvis det ikke er en 1. marts overenskomst med udløb som resten af det private arbejdsmarked. Den, der har den stærkeste forhandlingsposition, ledersiden eller medarbejdersiden, vinder. Dermed kan forhandlingerne føre til store udsving i løn- og arbejdsvilkår, eller de kan resultere i, at man mister overenskomsten som i tilfældet med konflikten på CSC:

Det har været populært i nogle kredse at fremhæve fordelene ved en virksomhedsoverenskomst, altså en overenskomst tæt på medlemmerne, og ”vi laver det lige, som vi vil have det her”. Der er også virksomheder, som er temmelig optaget af det. Men det er jo en strategi, der har nogle risici, fordi overenskomsten kan forsvinde op i den blå luft, den kan blive konflikten væk, eller man kan på anden vis blive isoleret. Der bliver skrevet bøger om, hvordan man får en virksomhed ud af en overenskomst, men det er jo uhyre sjældent, at man kan få en ongoing virksomhed trukket ud af en landsoverenskomst. (repræsentant for HK)

Udsvingene i løn- og arbejdsvilkår må forventes at være mindre i en sektoroverenskomst, som fornys samtidigt med resten af det private arbejdsmarked. Den stærke opnår måske mindre, end hvis der havde været tale om en virksomhedsoverenskomst, men omvendt er det også en forsikring i forhold til, når den stærke engang selv bliver svag. Både i forhold til at forebygge kraftige fald i vilkår og til at sikre forhandlingsrelationerne mellem ledersiden og medarbejdersiden – og mellem forhandlerne og deres bagland. Udsvingene i løn- og arbejdsvilkår bliver simpelthen mindre. Det kan også være en fordel i forhold til at etablere sympatikonflikter. PROSA havde meget svært ved at mobilisere sympatikonflikter blandt andre fagforeninger under konflikten med CSC, fordi deres medlemmers løn- og arbejdsvilkår lå højt op i forhold til resten af arbejdsmarkedet. Selv internt på virksomheden var det svært at mobilisere sympati. Magistrene på CSC stemte nej til en sympatistrejke – også selvom de stod foran at skulle genforhandle deres overenskomst i foråret 2012 - og PROSA-klubben, der sidder med IT-systemerne for SAS, varslede først sympatistrejke kort før konflikten afslutning i juni 2011.

Det kan altså af forhandlings- og konflikttekniske grunde være en fordel med mere begrænsede udsving i løn- og arbejdsvilkår - både i perioder med opsving, i perioder med økonomisk krise og i perioder, hvor konkurrenceparametrene ændrer sig. I dag skubber den teknologiske udvikling til forhandlingspositionen for mange grupper på det danske arbejdsmarked, men aktuelt måske i særlig grad for ansatte i IT-branchen, som er de første til at mærke konsekvenserne af nye former for hard- og software. Når teknologi flytter sig – så flytter arbejdspladserne måske også:

Vi kommer til at stå overfor de samme udfordringer som slagteriarbejdere og havnearbejdere og alle mulige andre. Afstanden er ingen hindring længere. De objektive forudsætninger for at opretholde løn og arbejdsvilkår på det niveau forvinder jo, når det tekniske monopol forsvinder. (...) Det tekniske monopol for veluddannede IT-folk i vesten forsvinder de facto ved, at der overalt på jorden bliver outsourcet. Nu er man begyndt at outsource til Kenya. Nairobi er ved at blive en IT-by. (repræsentant for HK)

Repræsentanter fra såvel arbejdstager- som arbejdsgiverside understreger, at disse nye dynamikker og den tilpasning af løn- og arbejdsvilkår, der skal ske i kølvandet på dem, vil give langt større udfordringer for fagforeningerne end for arbejdsgiverforeningerne. Det er dem, der skal sælge de nye vilkår til deres medlemmer i en tid, hvor arbejdsgiversiden potentielt står stærkere med deres krav end lønmodtagersiden. Derfor er en national samordning af forhandlingerne (den anden dimension i den danske model) ikke den eneste vigtige strategi i den fremtidige regulering af det danske arbejdsmarked:

Virksomhedslederne vil have lønningerne ned. Vi er inde i lidt negative overenskomstforhandlinger, hvis man kan udtrykke det sådan. Og det er en svær opgave. Det er jo ikke det mest muntre at komme hjem og fortælle medlemmerne, at nu har man forringet deres vilkår. (...) Men det er klart, man kan ikke som faglig klub gå længere, end medlemmerne vil. Det er vigtigt hele tiden at have dialogen med medlemmerne om, hvordan tilpasser vi vores arbejdssituation. Der bliver vi nødt til at finde nogle processer, der gør, at man kan møde fremtiden på en mere gelinde måde end med konfliktvåbenet og med fare for at miste overenskomsten og på den måde blive svækket som faglig organisation. (repræsentant for FTF)

CSC-konflikten peger på et fremtidigt dilemma for den danske fagbevægelse i takt med det stigende pres på danske lønninger. Outsourcing sker i dag på en lang række områder – både på områder med lave og med høje kvalifikationskrav. Mange fagforeninger står derfor over for den udfordring, at de i de kommende år måske skal forhandle forringelser af løn- og arbejdsvilkår. Men hvordan kan man som fagforening udvikle *integrative forhandlinger* med arbejdsgiverne på globaliseringens udfordringer, som også medlemmerne vil stemme for (Walton & McKersie 1965)? Erfaringerne fra CSC-konflikten viser, at en sådan tilpasning kan være vanskelig i en stærkt decentraliseret forhandlingsstruktur. Decentraliseringen har måske gjort det muligt for fagforeningen at forhandle gunstige aftaler igennem i de fede år, men i de magre år risikerer man at tabe det hele på gulvet. Den fortsatte vedligeholdelse af dimension nr. 2 i den danske model - nationalt samordnede overenskomstforhandlinger – står derfor som helt central. Omvendt bliver det også endnu mere vigtigt at have en tæt dialog med medlemmerne, hvis de skal stemme ja til overenskomster og aftaler, der skubber de samlede vilkår i en negativ retning. Et af de centrale dilemmaer for fagbevægelsen i de kommende år kan således blive, hvordan man kan forene en central koordinering af forhandlingerne med en fortsat opbakning blandt medlemmerne, når vilkårene er for nedadgående.

Overfrakkerne

I det foregående har vi fokuseret på hovedkonflikten mellem CSC og PROSA og dens forløb. Vi kan konstatere, at hovedkonflikten grundlæggende har overholdt spillereglerne for konflikt i den danske model, og at en af de væsentligste årsager til, at parterne nok forhandlede et forlig på plads men ikke fik en forhandlingsmæssig løsning, var den manglende centralisering af forhandlingerne. Fraværet af en central koordinering kan imidlertid have spillet en afgørende rolle på flere måder. Der er meget, der peger på, at konflikten havde et andet spor (udover selve hovedkonflikten) ude på gulvet på CSC, hvor ledere og medarbejdere i en lang periode skulle håndtere den aktive konflikt og dens følger i deres arbejdshverdag. Decentraliseringen af forhandlingerne – og herunder især den flade beslutningsstruktur internt i PROSA – åbnede op for, at begivenheder på gulvet kunne spille en afgørende rolle for, om et forlig kom i hus eller ej.

Ifølge flere repræsentanter fra PROSA, oplevede deres medlemmer at skulle lære vikarer eller eksterne konsulenter op til at overtage deres arbejde, når den varslede storstrejke skulle træde i kraft 1. juni. Det belastede arbejdsmiljøet og samarbejdet mellem ledere og medarbejdere, som jævnfør tidligere afsnit i forvejen led under, at PROSAs medlemmer havde en anden opfattelse af, hvordan arbejdet skulle organiseres, end CSCs ledelse:

Vi oplevede jo, at folk blev kaldt ind til deres nærmeste leder, og så fik de at vide: "Nu får du ham her koblet på" – vi kaldte det overfrakker – "og ham skal du lære op. Og hvis du ikke gør det ordentligt, så får du en advarsel og i yderste konsekvens en fyring". Det er meget meget udansk at gøre det på den måde. Mange ledere forsøgte at lægge møderne, så man ikke kunne have en tillidsrepræsentant med. Vi har ellers altid haft tradition for, at man selvfølgelig har en tillidsrepræsentant med i sådan en sag. Det er klart, at det betød virkelig noget for folk. For de var måske nok klar til at gå ud og tage den strejke, der skulle tages. Men hvis de skulle sidde og bruge 2 – 3 uger på at lære en overfrakke op, så vidste de også godt at deres konflikt ville blive væsentligt mindre effektiv. Det fyldte rigtig rigtig meget. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

D. 13. april fører den anspændte situation på gulvet til, at ca. 25 medarbejdere uden varsel nedlægger arbejdet:

Det handler om, at der var nogle og 20 mand, der sagde: "Det vil vi simpelthen ikke. Det er simpelthen en for hård belastning. Det kan vi ikke leve med. Det er uetisk, umoralsk og alt muligt andet med u. Nu går vi hjem". (...) Arbejdsretten hastebehandlede sagen. Der var simpelthen fælles møde og arbejdsretssag sådan wuum. Det røg lige igennem systemet. (...) Og vi havde rigtig mange sygdommeldinger. Ledelsen vil nok sige, at det var for at undgå at oplære, at folk meldte sig syge. Men jeg vil sige, at det var fordi folk havde det rigtig skidt. Jeg har siddet og talt med folk i telefonen som græd, som sagde: "Jeg kan slet ikke bære det her". (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Arbejdsretten hastebehandler sagen dagen efter arbejdsnedlæggelsen og erklærer den for overenskomststridig. Herefter bliver flere af de involverede medarbejdere bortvist af CSC. Imidlertid oplever PROSA og deres medlemmer, at deres kritik af situationen ikke får samme hurtige behandling. Det drejer sig dels om en klage over CSCs ansættelse af vikarer undervejs i konflikten (faglig voldgift d. 24. maj) og en klage over at medarbejderne beordres til at oplære vikarerne i konfliktramte arbejde (dom i arbejdsretten d. 31. maj). Flere repræsentanter fra PROSA påpeger, at de er utilfredse med hastigheden i sagsbehandlingen, når det gælder klager fra arbejdstagerside:

Vi har følt, at arbejdsretten har været på ledelsens side hele vejen igennem. Når ledelsen har indkaldt til fælles møder, så har vi nogle gange skullet stille op midt om natten. Når vi har indkaldt til fælles møder, så er der rask væk gået 3-4 dage, før man har kunnet finde plads til det. Det er så hovedorganisationernes ansvar. Også i arbejdsretten vil jeg sige, at ledelsens sager er blevet behandlet meget hurtigere end vores sager. Så nu kalder vi det for 'arbejdsgiverretten'. Det har vi måttet erkende, og det var vi ikke klar over inden. (...) Vores sager har taget meget længere tid om at komme igennem. Og i den meget principielle sag, vi havde, om man som medarbejder er forpligtet til at lære sin egen skruebrækker op, der gjorde arbejdsretten oven i købet det – og jeg håber da, at det var en klokkeklar fejl – men den første arbejdsret, der blev indkaldt til, der havde de indkaldt for mange repræsentanter fra ledelsens side, og sagen blev udskudt. Og den blev jo ikke bare skudt en uge. Der gik 2 – 3 uger mere, før vi

kunne få det møde i gang. Da vi så endelig vandt sagen, således at det ikke var tilladt at sætte medarbejdere til at oplære skruebrækkere, så havde det ingen konsekvenser, idet CSC fik lov at bruge de oplærte vikarer. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Spørgsmålet er derfor, om det har været en bevidst strategi fra arbejdsgiverside at trække behandlingen af de sager ud, der vedrørte oplæring af vikarer. Forsinkelsen i arbejdsrettens behandling af, hvorvidt der er tale om almindelig viden-delning eller beordret oplæring i relationen mellem PROSAs medlemmer på CSC og de nye vikarer, betyder i hvert fald, at der først falder dom d. 31. maj - dagen før storstrejken på de kørende systemer kan træde i kraft d. 1. juni. Tidspunktet er værd at bemærke, da PROSAs medlemmer først får dommen dagen før, at en eventuel oplæring ikke længere er mulig på grund af strejken:

Sagen blev først afklaret om eftermiddagen, hvor strejken trådte i kraft dagen efter. Det tog 6 uger. Vil du godt fortælle mig, hvorfor den sag ikke kunne hastebehandles? Jeg er så sur over det stadigvæk. Jeg kan blive rigtig vred over det. Jeg synes, det er fuldstændig utilstedeligt. For det første bliver sagen ikke afklaret. Og vi går hele tiden og venter. Vi holdt møde med de konfliktende flere gange hver eneste uge, og vi sagde hele tiden til dem: "Nu får vi snart den afgørelse i arbejdsretten. Og så bliver vikarerne smidt ud, og vi får en situation, hvor vi kan se, om konflikten har en effekt eller ej". Men det skete jo ikke. Der var hele tiden en ny grund til at trække den. Der skete hele tiden et eller andet underligt. Det allermost underlige var på det tidspunkt, hvor vi fik at vide – vi stod jo stort set inde i arbejdsretten – at sagen måtte sættes op på ny på en anden dato, fordi sekretæren i arbejdsretten var kommet til at indkalde de forkerte sidedommere. Der var ikke et lige antal fra begge sider. (...) Det var 14 dage før, at den endelig blev afgjort, og det var i forvejen meget sent. Den undskyldning er simpelthen så langt ude, at jeg tror, det er løgn. Jeg tror ikke på den. Det gør jeg ikke. Sekretærerne i arbejdsretten laver ikke sådan noget. De har fuldstændig styr på, hvad for en side, der er hvad for en side. Og de ved også godt, at der skal være lige mange fra hver side. Jeg tror simpelthen ikke på det. (tidligere PROSA-tillidsrepræsentant på CSC)

Fra arbejdsgiverside opleves hastigheden i arbejdsrettens behandling af sagerne undervejs i konflikten omvendt som effektiv og tilfredsstillende:

Vi har et arbejdsretligt system, som vi har brugt. Det har været vigtigt, at vi hurtigt har kunnet få en afgørelse fra arbejdsretten. Det er meget vigtigt for alle parter, når en konflikt udspiller sig, at det ikke er en show stopper. Man skal kunne komme videre. Parterne vil selv løse det, og det var det, vi var ude i her. Arbejdsretten, de var hurtige til at behandle sagerne og sende dem tilbage, så vi kunne komme videre. Det var vigtigt for os. På den måde oplever jeg, at vores system har kunnet give os en afgørelse, så parterne benhårdt kunne køre videre. (repræsentant for CSCs ledelse)

I dommen d. 31. maj pointeres det, at oplæring til konfliktramt arbejde ikke må finde sted, men samtidigt understreges det, at allerede oplærte medarbejdere gerne må blive på arbejdspladsen. Det er i den kontekst, at PROSAs medlemmer påbegynder deres storstrejke d. 1. juni. Det er også i den kontekst, at medlemmerne skal stemme ja eller nej til forligsmandens mæglingsforslag, som han fremsætter d. 31. maj og kræver sendt til urafstemning blandt PROSAs medlemmer. Ifølge flere repræsentanter kan denne kontekst have bidraget til at resultatet af afstemningen blev et nej. For det første var man vred over, at man havde siddet og oplært vikarer/eksterne konsulenter i flere måneder, for det

andet var man vred over den forsinkede sagsbehandling og for det tredje var man vred over dommens indhold. Mange havde gået og ventet på, at kunne 'slå igen' med storstrejken d. 1. juni og ville derfor hellere stemme nej til mæglingforslaget, så strejken kunne køre og give en effekt. På den måde fylder konflikten andet spor mere for de menige PROSA-medlemmer ude på gulvet end selve hovedkonflikten.

Konfliktens andet spor ligger i forlængelse af de modsatrettede forventninger som ledere og medarbejdere har haft til hinanden i det daglige samarbejde og omkring arbejdets organisering siden CSCs overtagelse af Datacentralen i 1996. Ifølge Gouldners teori om overenskomststridige strejker udløses de ofte på baggrund af, at parternes forventninger til hinanden kolliderer. Man kan argumentere for, at medarbejdernes skuffede forventninger er med til at danne baggrund for den overenskomststridige arbejdsnedlæggelse på CSC d. 13. april. Ledelsen har igennem længere tid fulgt et andet *hensynsmønster*, end det medarbejderne var vant til i Datacentralens tid, og som byggede på en flad arbejdsorganisering og stor autonomi til den enkelte medarbejder (Gouldner 1954). Dette har skabt frustrationer på gulvet. Undervejs i konflikten har medarbejderne så den oplevelse, at de skal oplære deres egne afløser. Dette får frustrationerne til at blusse yderligere op og munder ud i en overenskomststridig arbejdsnedlæggelse. De forskellige forventninger, ledelse og medarbejdere har til deres indbyrdes relation, kan også være med til at forklare, hvorfor der var så stor modvilje blandt medarbejderne til at sige ja til et mæglingforslag, der indeholder forringelser af deres løn og arbejdsvilkår. Ifølge en repræsentant for PROSA-land, så ville medarbejdernes vilje til at acceptere sådanne forringelser have været større, hvis også arbejdets organisering havde været inddraget i forhandlingerne:

CSC skulle jo egentlig have gået ind i en bred dialog med medarbejderne. I stedet sagde de: "vi vil ikke diskutere med jer, hvordan man kører en effektiv butik. Det skal I ikke blande jer i". Men det var måske det, de skulle have gjort. Så tror jeg medarbejdernes vilje til at gå ned i vilkår ville have været større. Hvis du sidder hver dag og ser på, at man kaster penge ud af vinduet, så øger det jo ikke dit incitament til at sige, "jeg får for meget i løn". Så ville du sige, "luk lige vinduerne og se, om vi kan få det her til at køre". Og hvis du så kan se, at der faktisk stadigvæk er for få penge, så ville der have været en anden holdning: "Så vil jeg også godt give mit bidrag". Men det skete ikke, og det har helt klart været medvirkende til, at folk har sagt nej. (repræsentant for PROSA-land)

Tilbage til den danske model

Konflikten mellem CSC og PROSA afsluttedes i slutningen af juni 2011, hvor arbejdsretten dømte CSC frigt fra to af deres overenskomster med PROSA (PROFOT og DK). Kort efter indgik CSC overenskomst med HK/Privat og de fleste medarbejdere vendte tilbage til deres arbejde. Konflikten betød altså ikke, at medarbejderne arbejdede videre uden overenskomst, eller at virksomheden og dens medarbejdere røg ud af det organiserede arbejdsmarked. De blev i stedet dækket af en ny overenskomst forhandlet på plads af en anden fagforening end PROSA. Det gav anledning til den lidt uvante situation, at medarbejderne nu er medlem af en anden fagforening, end den der forhandler overenskomst. Dette er et forhold vi vil vende tilbage til senere.

Løn- og arbejdsvilkår under den nye overenskomst ligger samlet set på et markant lavere niveau end de gamle overenskomster (se Bilag 2 for en sammenligning af den nye og de gamle overenskomster). De nye vilkår er karakteriseret

ved individuel lønfastsættelse (frem for anciennitetsbestemte lønskalaer), en ugentlig arbejdstid på 37 timer (frem for 35 timer), bortfald af godtgørelse ved firing, kortere opsigelsesvarsel, færre tillidsrepræsentanter og bortfald af muligheden for at konflikte blandt medarbejdere med driftsopgaver. Der gives dog en midlertidig løn- og ansættelsesgaranti. Forligsmandens mæglingsforslag (og det forlig mellem CSC og PROSA som mæglingsforslaget bygger på) ligner på mange punkter landsoverenskomsten på IT-området mellem HK/Privat og Dansk Erhverv. Det er derfor ikke overraskende, at CSC vælger at indgå overenskomst med HK/Privat, da frigørelsen fra overenskomsten med PROSA er en realitet. Den nye overenskomst mellem CSC og HK/Privat sikrer dog medarbejderne samme ret til efteruddannelse som i de gamle overenskomster (10 dage pr. år). Denne specifikke ret til efteruddannelse indgik ikke i mæglingsforslaget. Til gengæld gav mæglingsforslaget alle bortviste medarbejdere et løfte om gensættelse, som ikke genfindes i overenskomsten med HK/Privat. Desuden gav mæglingsforslaget medarbejderne mulighed for at vælge lidt flere tillidsrepræsentanter end overenskomsten med HK/Privat (se Bilag 2).

Overenskomst og dagligt samarbejde

Det er en udfordring, at få en arbejdsplads på fode igen oven på en konflikt som vi har set mellem CSC og PROSA. En så langvarig konflikt har store menneskelige og økonomiske omkostninger på begge sider af bordet. Desuden skal medarbejderne vende tilbage til en arbejdsplads, hvor det daglige samarbejde var under pres allerede inden konflikten – og i særdeleshed under konflikten. Samtidigt skal det formelle samarbejde måske ske ad nye kanaler, idet overenskomsten nu forhandles med en anden fagforening end tidligere – en fagforening som kun har meget få medlemmer på arbejdspladsen. Hvordan tackler man den udfordring fra ledelsesside? CSC har valgt at bruge de redskaber, som den danske model stiller til rådighed i forhold til at genetablere det lokale samarbejde:

Jeg kan lige så godt være helt ærlig og sige, at det er en proces, der tager tid. Det handler rigtig meget om at få talt sammen. Vi taler meget sammen. Vi underviser vores ledere. Vi har lavet en drejebog for vores ledere om, hvordan de håndterer forskellige situationer. Jeg har startet en række engagement-workshops, hvor vi taler om, hvad er det, der skal forandres. Nu skal vi lige have ro på og få talt sammen. Jobbet er der, og opgaverne er der. Så skal vi finde ud af: ”Hvad er det, der engagerer dig?”. (...) Fremadrettet skal vi også have skabt en ny kultur i vores samarbejdsudvalg, hvor jeg bevidst ikke har skiftet de gamle PROSA-tillidsrepræsentanter ud. Jeg synes, det er vigtigt at få bearbejdet og hørt de synspunkter, der er. Der prøver jeg at få en helt åben dialog. Det tager tid. Kan der være to vindere i en konflikt? Det mener jeg godt, der kan, men man skal bruge værktøjerne. (repræsentant for CSCs ledelse)

Der er altså elementer i den danske model, der kan medvirke til at bringe samarbejdet på en arbejdsplads på fode igen oven på en lang og svær konflikt. Man kan tage udgangspunkt i de mere formelle institutioner som et samarbejdsudvalg, tillidsrepræsentanterne – eller i dette tilfælde – de tidligere tillidsrepræsentanter og arbejde derfra. På denne måde kan man styrke medarbejdernes *indirekte indflydelse* på arbejdspladsen og samarbejdet mellem ledelsen og medarbejdernes repræsentanter (Knudsen 1995). Man kan også tage udgangspunkt i det mere uformelle samarbejde mellem den enkelte medarbejder og hans/hendes leder. I ovenstående tilfælde nævnes et eksempel på en engagement-workshop, hvor den enkelte medarbejder høres. Dette kan bidrage til at styrke medarbejdernes *direkte indflydelse* på deres eget arbejde (ibid.).

PROSAs fremtid – rød eller gul?

Uanset udfaldet af CSCs indsats for at styrke såvel det formelle som det uformelle samarbejde, så står medarbejderne dog stadig med det problem, at langt de fleste af dem er medlem af én faglig organisation (PROSA) og er dækket af en overenskomst forhandlet på plads af en anden faglig organisation (HK/Privat). Hvor skal de henvende sig, hvis de er i tvivl om overenskomsten, eller hvis de oplever ikke at få adgang til de vilkår, de er berettiget til? En repræsentant fra HK påpeger, at de ikke har pligt til at servicere medarbejdere, der ikke er medlem af HK. Omvendt har PROSA ikke længere kompetencen til at servicere deres medlemmer:

Alle ikke-medlemmer får et venligt svar og bliver henvist til organisationens hjemmeside eller retsinfo. Overenskomsterne ligger jo på nettet. Men vi går ikke ind i en konkret rådgivning og slet ikke ind i konkrete tvister. Hvis nogen ringer ind og spørger, "hvad er pensionsprocenten?", så skal de nok få det at vide, men det er dertil og ikke længere. Men PROSA kan heller ikke håndhæve et overenskomstmæssigt gode, som ikke ligger i en af deres egne aftaler. (repræsentant for HK)

PROSAs repræsentanter påpeger dog, at det er HK, der har et kompetenceproblem. HK har kun få medlemmer på CSC og kender derfor hverken virksomhedens eller medarbejdernes behov særligt godt – det er en ulempe, når man skal forhandle:

Der er to problemer ved ikke at have medlemmer, når man forhandler: Det ene er, at man ikke har nogen forhandlingsposition. Det andet er, at man kommer til at lave fejl, fordi man ikke ved, hvad man forhandler. Et eksempel er, hvad HK gjorde her ved tilpasningsforhandlingerne. Der sagde de: "yes, vi har forhandlet, at man kan komme ind på pensionsordningen med en almindelig helbreds-erklæring". Der kan vi så fortælle dem: "ja, men der stod i aftalen i forvejen, at der slet ikke skulle gives helbredsoplysninger". Det er jo ikke noget, de har gjort med vilje, men det er sådan noget, man gør, når man ikke kender det, man forhandler om. Så kommer man til at lave nogle fejl. Derfor synes vi, at man kun kan forhandle for folk, man faktisk er i dialog med. (repræsentant for PROSA-land)

HK har en vanskelig position i forhold til at opnå indsigt i virksomhedens og medarbejdernes ønsker og vilkår så længe, de har meget få medlemmer. Det betyder nemlig også færre HK-tillidsrepræsentanter på arbejdspladsen, som kunne være et bindeled mellem forbundet og medarbejderne. HK har i skrivende stund kun en tillidsrepræsentant på virksomheden, som også har været der før konflikten, men de er ifølge den nye overenskomst berettiget til op til 9 tillidsrepræsentanter, hvis medarbejderne melder sig ind i HK. Fortsætter de tidligere PROSA-tillidsrepræsentanter som en slags skygge-tillidsrepræsentanter uden for deres arbejdstid, så kan det være en umiddelbar hjælp for medarbejderne. Men det bidrager ikke til at skabe kontakt til det forbund, der forhandler overenskomsten i dag.

Spørgsmålet er også hvad konflikten vil betyde for PROSA som fagforening på lidt længere sigt. Deres overenskomster på CSC udgjorde et flagskib i hele IT-branchen og var normgivende i forhold til forhandling af løn- og ansættelsesvilkår på andre IT-virksomheder. Nu er to af deres vigtigste overenskomster tabt, og PROSA fremstår derfor i dag fortrinsvist som en interesseorganisation, der kun forhandler kollektive overenskomster i begrænset omfang:

Jeg ser ikke noget til hinder for, at PROSA vil kunne køre videre. Men det afgørende er, om de kører videre som en forening, der baserer sin indsats på kollektive overenskomster, eller om man ender som en organisation, der ikke har en rød fane i spidsen. Altså en organisation, der kun hjælper folk med lidt retshjælp. (...) En forening, hvis medlemmer arbejder på en anden faglig forenings overenskomst, det er jo en gul organisation. (repræsentant for HK)

Spørgsmålet er imidlertid, om det kun er HK, der ser PROSA som en gul organisation, eller om der også er opfattelsen blandt medlemmerne. Ifølge en repræsentant fra PROSA så betyder den faglige identitet meget blandt PROSAs medlemmer, hvilket taler imod. Samtidigt er PROSA en meget aktiv forening, som når ud til mange medlemmer via deres kontaktskabende aktiviteter. De oplever derfor ikke problemer med at tiltrække medlemmer på samme måder, som andre dele af den overenskomstbærende fagbevægelse:

Vi kommer til at satse på højtuddannet IT-arbejdskraft. Og så har vi eksperimenteret med nye metoder i fagforeningsarbejdet. Det har givet et meget fint resultat. Vi har prøvet at vende organisationen. I stedet for at medlemmerne kommer ind til os, så kommer organisationen ud til dem så at sige. Der er jo nogle steder i Danmark, hvor der er en stor koncentration af IT -medarbejdere - f.eks. i Ballerup. Så tager vi derud og får fat i folk. Og vi gør et stort arbejde ud af at få fat i folk på IT-universitetet. Klubberne derude består af PROSA-medlemmer, og det er altså unge mennesker. Så laver vi en kombination, som 3F også gør. Dels giver vi dem et fagligt netværk, og dels prøver vi at opdrage dem politisk-økonomisk, så de forstår fagforeningernes rolle. Hvordan er samspillet mellem arbejdsgiver og arbejdstager i et moderne kapitalistisk samfund? Der har fagforeningerne – på nær 3F - glemt deres folkeopdragende funktion. Derfor er det også lidt grinagtigt, at de jamrer over at tabe medlemmer. Noget af det skyldes selvfølgelig erhvervsstrukturernes udvikling. Men det er da også fordi man efterhånden er blevet en forlængelse af et socialkontor. De aktiverer ikke medlemmerne. Det tror jeg, man betaler en pris for, nemlig passivitet. (repræsentant for PROSA-land)

Mange af PROSAs medlemmer arbejder på individuel kontrakt, så for dem har det ikke umiddelbart betydning, hvis PROSA ikke forhandler kollektive overenskomster. Men det kan måske få betydning for fagforeningen som helhed og for den måde foreningen må prioritere sine ressourcer og servicere sine medlemmer på. Hvis IT-medarbejdere i Danmark skal vælge PROSA frem for de gule fagforeninger, der kun tilbyder generel rådgivning og retshjælp, så skal fagforeningen kunne noget andet end de billigere alternativer. Det afgørende spørgsmål er, om det faglige fællesskab trækker så meget, at IT-medarbejderne vil betale det højere kontingent hos PROSA end det lavere kontingent hos de gule fagforeninger.

Konklusion og diskussion

Undersøgelsen af CSC-konflikten og dens forløb viser, at de formelle spilleregler for konflikt overordnet set er blevet overholdt. De overtrædelser, der har været undervejs er blevet behandlet i det arbejdsretlige og i det fagretlige system, og afgørelserne herfra er blevet fulgt af konfliktens parter. Samtidigt erstattes den tabte overenskomst af en ny overenskomst forhandlet på plads mellem virksomheden og HK/Privat, og medarbejderne er derfor stadig dækket af en overenskomst efter konfliktens afslutning. Helt overordnet er konflikten dermed kendetegnet ved, at man slås under ordnede forhold.

Ser vi nærmere på PROSAs overenskomster på CSC, så finder vi imidlertid nogle afvigelser fra definitionen på den danske model – nærmere bestemt den anden dimension, der henviser til nationalt samordnede overenskomstforhandlinger. Den manglende centrale koordinering af forhandlingerne 1. mellem CSC og PROSA og 2. internt i PROSA har sandsynligvis bidraget til, at man – selv om man nåede et forlig – ikke fik en forhandlingsmæssig løsning på konflikten. Der var tale om en virksomhedsoverenskomst med en asynkron fornyelsesdato i forhold til resten af det private arbejdsmarked. Samtidigt blev overenskomsten forhandlet af en fagforening med en stærkt decentraliseret forhandlingsstruktur, og som derfor kun vanskeligt kunne håndtere interne uenigheder og bevæge medlemmerne i retning af et ja til forlig.

Den manglende centralisering bidrog desuden til, at konflikten kom til at bevæge sig ad to spor undervejs. Udover selve hovedkonflikten fulgte konflikten et andet spor ude på gulvet i virksomheden, hvor leder-medarbejderrelationerne blev mere og mere anspændte. Medarbejderne havde protesteret mod ledelsens omlægning af arbejdsorganiseringen i en mere hierarkisk retning helt tilbage fra CSCs overtagelse af Datacentralen i 1996, og det skabte allerede vrede og frustration, inden konflikten blev en realitet. Nogle repræsentanter for PROSA mener, at denne frustration er en medvirkende årsag, at det i det hele taget kom til en konflikt. Medarbejderne oplevelse var, at de ikke blev inddraget i diskussionen af, hvordan virksomheden kunne reducere udgifterne, hvilket var i modstrid med deres forventninger. Deres forventninger byggede på erfaringer fra Datacentralens tid, hvor strukturen på arbejdspladsen var mere flad, og medarbejderne oplevede at have større indflydelse på tilrettelæggelsen af deres eget arbejde. CSCs opkøb af Datacentralen betød et brud med det hensynsmønster, som medarbejderne hidtil har været vant til.

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere bliver tiltagende dårligere mens konflikten løber. Repræsentanter for PROSA oplever, at deres medlemmer bliver sat til at oplære vikarer i deres eget arbejde i perioden op til, at storstrejken kan træde i kraft 1. juni. En gruppe medarbejdere reagerer i midten af april på situationen ved at nedlægge arbejdet spontant. Arbejdsnedlæggelsen dømmes overenskomststridig dagen efter, og flere af medarbejderne bortvises af ledelsen. Det skift i hensynsmønsteret, som skete efter CSCs opkøb af virksomheden, kan have været med til at øge risikoen for en sådan overenskomststridig arbejdsnedlæggelse (Gouldner 1954). Medarbejdernes klage over oplæringen af vikarer bliver først afgjort i arbejdsretten dagen før storstrejken går i gang og oplæringen ikke længere er mulig. Dette vækker yderligere vrede blandt medarbejderne, og flere repræsentanter for PROSA påpeger, at det er en medvirkende årsag til, at deres medlemmer stemmer nej til forligsmandens mæglingsforslag få dage efter. På denne måde får forandringer i samarbejdet mellem ledere og medarbejdere ude på gulvet en afgørende betydning for konfliktens forløb. For-

løbet understreger, at en arbejdskonflikt ikke nødvendigvis kan løses alene ved forhandlingsbordet, i forligsinstitutionen eller i arbejdsretten. CSC-konflikten viser, at man ligesåvel kan risikere at tabe en konflikt 'på gulvet' som i arbejdsretten.

Mere generelt kan man sige, at konflikten understreger betydningen af en rettidig tilpasning af løn- og arbejdsvilkår på det danske arbejdsmarked i takt med den teknologiske, uddannelsesmæssige og konkurrencemæssige udvikling globalt. En sådan tilpasning kræver et langt og sejt træk - især på fagforeningsside - hvis lønmodtagerne mentalt skal kunne omstille sig i tide og stemme ja til eksempelvis lønnedgangsoverenskomster. Dette gælder især i brancher med højt-specialiseret arbejdskraft, som tidligere har været mindre konkurrenceudsatte end tilfældet er i dag. Fastholdelsen af den nationale samordning af overenskomstforhandlingerne, den anden dimension i den danske model, er ikke i sig selv en garanti for en rettidig tilpasning af løn- og arbejdsvilkår på det danske arbejdsmarked. Denne dimension bidrager primært til at tvinge modstående parter til forhandlingsbordet og til at finde integrative løsninger på store udfordringer (Walton & McKersie 1965). Det er vigtigt ikke at glemme den første dimension i den danske model - høje organisationsprocenter og høj overenskomstdækning. Det er en dimension, der har været under stigende pres i de senere år. Faktisk er organisationsgraden blandt de overenskomstbærende fagforeninger faldet fra 71 procent i 1995 til 61 procent i 2010, mens organisationsgraden på arbejdsgiverside har været svagt stigende i samme periode (Due m.fl. 2010). Fagforeningerne har i stigende grad vanskeligheder med at rekruttere og fastholde medlemmer - det gælder især blandt de helt unge, ældre over 50 år, visse indvandrergupper samt lønmodtagere hvis indkomst eller uddannelsesniveau ligger væsentligt under eller over middel (Ibsen m.fl. 2011a). Mange melder sig aldrig ind i en fagforening eller skifter til 'de gule' fagforeninger, der er billigere, fordi de ikke er overenskomstbærende (Ibsen m.fl. 2011b).

Men spørgsmålet er, om kontingentets størrelse er den afgørende faktor, når det gælder mobilisering og rekruttering af medlemmer. Måske er bagsiden af den nationale samordning af forhandlingerne på det danske arbejdsmarked, at medlemmerne har svært ved at se sig selv i overenskomsterne? En af PROSAs erfaringer er, at det er lettere at mobilisere og engagere medlemmerne, jo tættere overenskomsten er på den enkelte arbejdsplads. Udfordringen for fagbevægelsen bliver derfor at *kombinere* koordineringen af en central ramme for forhandlingerne med en mobilisering af medlemmerne. Her kunne man måske med fordel skele til industriens overenskomster, der som tidligere nævnt har udviklet sig til egentlige rammeoverenskomster. Den centrale koordinering bevares, men under forudsætning af lokal enighed har ledere og tillidsrepræsentanter faktisk mulighed for at udvikle mini-overenskomster på den enkelte virksomhed, som afviger fra sektoroverenskomsten på en lang række punkter (Larsen & Jensen 2003; Ilsøe 2009). Hermed er der potentiale for, at lederne opnår den fleksibilitet, konkurrencesituationen kræver, og at medarbejdere kan genfinde sig selv i de vilkår, der gælder på deres arbejdsplads, samtidigt med at en central koordinering bevares.

I forlængelse af konfliktens 'andet spor' er det værd at fremhæve, at den mentale omstilling blandt medarbejderne til forringede vilkår også kan hjælpes på vej ved, at ledelsen viser vilje til at inddrage medarbejderne, når det brænder på. CSC-konflikten viser, at kvaliteten af det lokale samarbejde spiller en central rolle for, om et forlig kommer i hus. Mange danske arbejdspladser er kendetegnet ved et velfungerende formelt og uformelt samarbejde og stor indirekte og

direkte indflydelse til medarbejderne (Navrbjerg m.fl. 2010). Imidlertid oplever flere tillidsrepræsentanter – som de tidligere tillidsrepræsentanter på CSC - det som en udfordring at bevare dette samarbejde, hvis deres virksomhed overtages af en udenlandsk virksomhed (Navrbjerg 2006). Denne udfordring bør tages alvorligt i betragtning af det stigende antal udenlandske opkøb af danske virksomheder og i betragtning af de mere beherskede forventninger til lønudviklingen i de kommende år.

Udfordringen er også vigtig set i lyset af, at samarbejdet på danske arbejdspladser måske er en væsentlig konkurrenceparameter i sig selv. IT-branchen kan fremvise flere eksempler på, at danske medarbejders høje autonomi og selvstændighed spiller en afgørende rolle for, hvor arbejdspladserne placeres. På trods af det relativt høje lønniveau i Danmark trækkes visse jobfunktioner inden for IT tilbage igen efter at have været outsourcet. Selvom uddannelsesniveaut inden for IT er højt i mange lande med et lavere lønniveau end det danske, så fungerer det ikke altid at lægge arbejdet der. Ofte er autonomien for den enkelte medarbejder lavere, og medarbejderne arbejder mindre selvstændigt end i en dansk sammenhæng. Spørgsmålet er derfor, om mantraet, at danskerne skal konkurrere på kvalifikationer frem for løn, stadig gælder, eller om det skal omskrives. Måske bliver den vigtigste kvalifikation på det fremtidige danske arbejdsmarked netop et godt formelt og uformelt samarbejde, da det er her danske arbejdspladser kan adskille sig fra arbejdspladser i lande med et lavere lønniveau.

Litteraturliste

- Baadsgaard, M & Rosenlund Hansen, G (2011): *Udvikling i it-beskæftigelsen*. København: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.
- Bjørsted, E (2009): *Krisen har bidt sig godt fast i IT-branchen*. København: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.
- Contractor, FJ, Kumar, V, Kundru, S & Pedersen, T (red.) (2011): *Global Outsourcing and Offshoring - An Integrated Approach to Theory and Corporate Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CSC (2011): *CSC forhandler ny overenskomst med PROSA*. Pressemeddelelse januar 2011. København: CSC, www.csc.dk.
- DA (2011a): *Konfliktstatistik 1. kvartal 2011*. København: DA.
- DA (2011b): *Lønstatistik 3. kvartal 2011*. København: DA.
- Due, J & Madsen, JS & Pihl, MD (2010): *Udviklingen i den faglige organisering: årsager og konsekvenser for den danske model*. LO-dokumentationen nr. 1. København: LO.
- Due, J & Madsen, JS (2009): *Forligsmagere og forumshoppere. Analyse af OK 2008 i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Due, J & Madsen, JS (2006): *Fra storkonflikt til barselsfond. Den danske model under afvikling eller fornyelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Due, J & Madsen, JS (1996): *Forligsmagerne. De kollektive forhandlingers sociologi*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Due, J, Madsen, JS & Jensen, CS (1993): *Den danske model. En historisk sociologisk analyse af det danske aftalesystem*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Due, J & Madsen, JS (1975): *Strejkens sociologi*. København: Gyldendal.
- Gouldner, AW (1954): *Wildcat Strike. A Study in Worker-Management Relationships*. New York: Harper & Row.
- Hansen, NW, Seip, ÅA & Eldring, L (2010): *Rekruttering av kompetansearbeidskraft fra tredjeland til Norden*. København: Nordisk Ministerråd.
- Ibsen, CL, Madsen, JS & Due, J (2011a): *Hvem organiserer sig. Forklaringer på medlemskab af fagforeninger og a-kasser*. LO-dokumentationen nr. 3. København: LO.
- Ibsen, F, Høgedahl, L & Scheuer, S (2011b): *Kollektiv handling. Faglig organisering og skift af fagforening*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Ilsøe, A (2009): *Decentralisering i praksis: En spørgeskemaundersøgelse af lokalaftaler om løn og arbejdsvilkår i industrien*. FAOS Forskningsnotat nr. 103. København: Københavns Universitet.
- Knudsen, H (1995): *Employee participation in Europe*. London: SAGE.
- Larsen, AS & Jensen JJ (red.) (2003): *Industriens lokalaftaler. Vejledning i indgåelse, administration og opsigelse af lokalaftaler*. København: DI.
- Navrbjerg, SE (2006): *Ledelse på tværs af grænser. Konsekvenser af virksomhedsovertagelser i Danmark*. FAOS Forskningsnotat nr. 67. København: Københavns Universitet.
- Navrbjerg, SE, Larsen, TP & Johansen MM (2010): *Tillidsrepræsentanten i det 21. århundrede: sammenfatning af TR-undersøgelsen 2010*. København: LO.
- Perlmutter, HV (1969): 'The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation'. *Columbia Journal of World Business* (1): 9-18.
- PROSA (2011): *Fakta om konflikten på CSC*. København: PROSA, www.prosa.dk.

Walton, RE & McKersie, RB (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations – An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill.

Bilag 1: Oversigt over konfliktens forløb

Baggrund

- 1973:** PROSA indgår overenskomst med det statsejede Datacentralen.
- 1996:** Datacentralen bliver købt af den globale IT-koncern CSC. CSC ønsker individuelle lønvilkår, men det får de ikke igennem over for PROSA.
- 2009:** Udløb af de gamle overenskomster mellem CSC og PROSA (PROSA-CSC/dk og PROSA-CSC/profot). Forhandlinger om en ny samlet overenskomst indledes, men de bryder sammen, da CSC vil flytte udløbsdatoen for overenskomsten fra 1. juni til 1. marts. PROSA sender sit første konfliktvarsel.

Optakt og konflikt 2011

- 4. januar:** Forhandlingerne genoptages. CSC stiller krav om at fjerne tryghedsaftalerne, øge arbejdstiden og ændre lønvilkårene for over 700 ansatte på overenskomst med PROSA.
- 9. februar:** CSC lockouter 120 medarbejdere.
- 18. februar:** PROSA opsiger fredsaftalen for over 300 medarbejdere pr. 1. juni og varsler strejke for 49 medarbejdere pr. 28. februar.
- 24. marts:** Arbejdsretten afgør, at kun fem af de 49 ansatte udtaget til strejke må strejke. CSC må fortsat lockoute 116 af de 120 lockoutede ansatte.
- 13. april:** Ca. 25 medarbejdere vælger at forlade deres arbejde. Arbejdsretten hastebehandler sagen dagen efter og erklærer strejken for overenskomststridig.
- 24. maj:** Faglig voldgift. CSC må kun have 10 vikarer ansat. CSC må dog gerne hyre eksterne konsulenter.
- 28. maj:** CSC og PROSA bliver enige om en ny overenskomst efter tre døgn forhandlinger. Det bliver dog afvist på et PROSA-medlemsmøde at sende den til afstemning blandt medlemmerne.
- 31. maj:** Forligsinstitutionen fremsætter mæglingsforslag og kræver det sendt til afstemning blandt PROSAs medlemmer. Dom i arbejdsretten: CSC må ikke sætte konfliktvarslede til at oplære afløsere, men allerede oplærte må gerne blive.
- 1. juni:** Over 300 PROSA medlemmer går i strejke.
- 12. juni:** Forligsmanden meddeler, at PROSAs medlemmer har stemt nej til mæglingsforslaget
- 23. juni:** Dom i arbejdsretten. CSC er frigjort fra to af deres overenskomster med PROSA.
- 24. juni:** PROSAs medlemmer beslutter at indstille strejken på CSC.
- 27. juni:** Flertallet af de lockoutede og strejkende medarbejdere vender tilbage til deres arbejde på CSC. CSC indgår overenskomst med HK/Privat.

Bilag 2: Hovedpunkter i de gamle og nye overenskomster på CSC

	De to gamle overenskomster (CSC og PROSA)	Mæglingsforslag	Den nye overenskomst (CSC og HK/Privat)
Lønfastsættelse	Anciennitetsbestemte lønskalaer	Individuel lønfastsættelse Midlertidig løngaranti frem til 31. marts 2014	Individuel lønfastsættelse Midlertidig løngaranti frem til 31. marts 2014
Ugentlig arbejdstid	35 timer	37 timer	37 timer
Vilkår ved opsigelse	Max. 13 måneders godtgørelse ved fyring Opsigelsesvarsel op til 7 måneder	Max. 2 måneders godtgørelse ved fyring Opsigelsesvarsel op til 6 måneder (jf. funktionærloven) Midlertidig fyringsgaranti frem til 31. marts 2012	Max. 2 måneders godtgørelse ved fyring Opsigelsesvarsel op til 6 måneder (jf. funktionærloven) Midlertidig fyringsgaranti frem til 31. marts 2012
Efteruddannelse med løn	10 dage pr. år pr. medarbejder (via uddannelsespulje)	Ingen specifikke rettigheder	10 dage pr. år pr. medarbejder (via kompetenceudviklingsfond)
Pension	10 % indbetalt af arbejdsgiver	10 % indbetalt af arbejdsgiver	10 % indbetalt af arbejdsgiver
Max. antal tillidsrepræsentanter	Ca. 25	16	9
Konfliktbegrænsning	Fredsftale for medarbejdere der arbejder med drift af vitale IT-systemer. Kan opsiges med 3 måneders varsel	Konflikt ikke mulig for medarbejdere der arbejder med drift af vitale IT-systemer	Konflikt ikke mulig for medarbejdere der arbejder med drift af vitale IT-systemer
Overenskomstfornyelse	1. juni	1. marts	1. marts
Bortviste medarbejdere	-	Alle tilbydes genansættelse, hvis de skriftligt vedgår at have tilsidesat pligterne i deres individuelle ansættelsesvilkår og bekræfter at det ikke vil gentage sig	Ingen garanti om genansættelse

Bilag 3: Interviewguide

Indledning

Præsentation af projektet
 Fortrolighed
 Hvad er din baggrund?

Forhandling og samarbejde på CSC før konflikten

Hvor mange tillidsrepræsentanter havde PROSA? Øvrige fagforeninger?
 Hvor tit forhandlede I?
 Havde I et samarbejdsudvalg og et sikkerhedsudvalg?
 Hvordan var det daglige samarbejde mellem tillidsrepræsentanter og ledelse?
 Hvordan var det daglige samarbejde mellem ledere og medarbejdere?

Konfliktens begyndelse

Hvornår begyndte konflikten set med dine øjne?
 Hvad var dine forventninger til forhandlingerne mellem PROSA og CSC for to år siden?

Konfliktens indhold

Hvad var hovedårsagen til konflikten efter din mening?
 Hvad var det, der gav anledning til mest uenighed?
 Har begge sider overholdt de formelle spilleregler for konflikt efter din mening (lockout, strejke, arbejdsret, forligsmand)?
 Var der nogen uformelle spilleregler, der blev overtrådt?

Freds aftalen

Hvilken betydning havde freds aftalen for hhv. ledersiden og medarbejdersiden, og hvilke konsekvenser fik det for konfliktens forløb?

Koordinering internt på medarbejderside

Hvilken rolle spillede koordineringen internt på medarbejdersiden under konflikten? I klubberne, i PROSA-land og i FTF? Hvordan forløb koordineringen mellem niveauerne?
 Hvilken betydning havde det, at klubberne havde forhandlingsretten?
 Hvilken betydning havde PROSAs tradition for en høj grad af medlemsdemokrati?

Mediernes betydning

Hvilken rolle spillede mediernes dækning af konflikten?
 Hvilken rolle spillede bloggen på PROSAs hjemmeside i forhold til den interne koordinering blandt medlemmerne?

Udenlandsk ejerskab

Havde det nogen betydning for forhandlingsforløb og konflikt, at CSC er ejet af en amerikansk virksomhed?

Fra offentlig til privat

Spillede det nogen rolle, at CSC er en tidligere offentlig virksomhed?

PROSAs position på arbejdsmarkedet og sympatiaktioner

Hvad er PROSAs historie og position blandt IT-fagforeninger?
 Hvilken relation har der været mellem PROSA og HK?
 Hvorfor kom der ingen sympatikonflikter?

Konsekvenser af konflikten

Hvad er indholdet af den nye overenskomst sammenlignet med den gamle overenskomst og mæglingsforslaget?

Hvad er konsekvenserne for CSC som virksomhed?

Hvad er konsekvenserne for de ansatte? Hvor mange er vendt tilbage til deres arbejde?

Forhandling og samarbejde i dag

Hvordan forholder I jer i den nuværende situation til lokale forhandlinger og lokalt samarbejde på CSC?

Hvordan er samarbejdsrelationerne?

Hvordan er leder-medarbejderrelationerne?

Afslutning/opsamling

Hvad siger CSC-konflikten om den danske model og dens evne til at håndtere globaliseringens udfordringer?

Vil vi se flere forhandlinger om lønnedgang – og flere konflikter - i de kommende år?

Hvordan ser du fremtiden for IT-branchen i Danmark – globalisering, kvalifikationer og organisering?