

Anden ordens kollektive handlingsproblemer i den danske forhandlingsmodel

Af Steen Scheuer, lektor, dr. merc., Handelshøjskolen i København

1. Indledning¹

Fastlæggelsen af løn og arbejdsvilkår er centrale temaer i kollektive overenskomster, og det er nok ikke for meget sagt, at i hvert fald rammerne (minima eller maksima) for lønninger, for arbejdstid, for arbejdsmarkedspension m.fl. herhjemme fastlægges i de aftaler og overenskomster,² som indgås af forhandlerne på det »store« arbejdsmarked og efterfølgende (som hovedregel) vedtages af medlemmerne. Betydningen af disse overenskomster udfordres dog fra flere sider i disse år, og der kan være grund til at drøfte, hvilken betydning disse udfordringer har for overenskomsternes og dermed de faglige organisationers fremtidige samfundsøkonomiske og sociale betydning. Til de centrale udfordringer hører følgende.

For det første er det sådan, at henlæggelsen af væsentlige spørgsmål vedrørende løn og arbejdsvilkår til relativt centraliserede forhandlingsparter på nationalt niveau – både historisk og aktuelt – har vist sig for det meste at være en velfungerende, men dog til tider ret skrøbelig metode til at regulere løn- og arbejdsforhold på. På den ene side sikrer Hovedaftalen med tilhørende fredspligt rimeligt lange perioder med »arbejdshfred«, men på den anden side ender disse centrale forhandlingsopgør ikke helt sjældent i kostbare storkonflikter og/eller – såvel for politikere

som for topforhandlerne – ubehagelige lovindgreb, således som vi senest blev mindet om det i 1998. Stærke organisationer på arbejdsmarkedet synes at forudsætte politisk intervention nu og da, og arbejdsmarkedets »fri forhandlingsret« er derfor ikke helt ubetinget fri. Der har været lovindgreb i de generelle overenskomstforhandlinger i hvert årti siden krigen, i 1970'erne endda tre gange,³ hvortil kommer lovindgreb på en række specielle områder. Disse indgreb viser, at selv om parterne kan tale sig til rette, så udgør urafstemningstraditionen – lige som folkeafstemningerne i forhold til politikerne – den store joker, som undertiden udfordrer systemet og vælter resultatet.

For det andet kan man hertil føje, at udover risikoen for storkonflikt består der endvidere en konstant og ikke helt sjældent en realiseret risiko for konflikter på enkeltområder i den private og især i den offentlige sektor i forbindelse med overenskomstfornyelserne. Sygehusområdet og især sygeplejerskerne i Dansk Sygeplejeråd (DSR) har fremkaldt gentagne konflikter og har som følge heraf været udsat for forskellige typer af lovindgreb. Spørgsmålet er, om de nuværende koalitioner og de horisontale (klasse-mæssige) organisatoriske principper, der ligger bag, er tidssvarende, eller om de bør ændres. Og spørgsmålet er endvidere, om en svækkelse

af de faglige organisationers rolle i den direkte lønfastsættelse og løndannelse er noget som bevirker en svækkelse eller en styrkelse af organisationernes fremtidige rolle.

I nærværende artikel foretages en nærmere diskussion af den forhandlingsdynamik, der er indbygget i de skandinaviske arbejdsmarkeder, herunder en diskussion af

- De incitamenter i forhandlingsstrukturen, som kan trække enkelte forhandlingsgrupper i retning af at bryde den fælles forhandlingsfront, ofte i form af det, der kan beskrives som et »anden ordens kollektivt handlingsproblem«,
- De mekanismer, man i de skandinaviske lande har til at mindske incitamenterne til at »bryde ud« af fællesskabet, fx Forligsmandsloven og tvungen voldgift, samt
- De problemer, der skabes af disse mekanismer, samt nogle mulige løsninger.

Afslutningsvis skal dette muliggøre en videre diskussion af, hvordan arbejdsmarkedets kollektive organisationer evt. kan forholde sig til disse udfordringerne og anomalier, herunder om disse udfordringer stiller krav om ændringer i nogle af de mekanismer, der i dag kendetegner forhandlingssystemet. Det skal understreges, at artiklen omhandler lov-mæssigheder forhandlede ændringer af løn og lønstruktur, ikke de facto lønændringerne. Der anlægges et partielt perspektiv.

2. Forhandlingsmodellens styrke: Organisationsgraderne

I en europæisk kontekst er de skandinaviske landes arbejdsmarkeder kendetegnet ved relativt stærke arbejdsmarkedsorganisationer på begge sider af bordet. På lønmodtagersiden ytrer dette sig ved, at det kun er i Danmark, Finland, Norge og Sverige, at over halvdelen af de beskæftigede lønmodtagere er organiseret i en faglig organisation. I alle andre europæiske lande udgør de fagligt organiserede et mindretal, jf. tabel 1.

Tabel 1. Faglig organisationsgrad i det vestlige Europa: Andel af beskæftigede lønmodtagere, der er medlem af en faglig organisation. 1990 og 1995. Procent.

	1990	1995
---procent---		
<i>Skandinaviske lande</i>		
Sverige	84,0	87,6
Finland	72,0	78,4
Danmark	73,2	78,3
Norge	56,0	57,7
Gennemsnit	74,2	77,8
<i>Øvrige europæiske lande</i>		
Belgien	51,2	49,7
Irland	50,6	46,2
Østrig	47,2	43,3
Italien	40,1	37,7
Storbritannien	38,1	32,1
Tyskland	32,9	29,1
Portugal	33,0	26,8
Holland	25,4	25,7
Schweiz	25,8	25,2
Spanien	12,1	18,6
Frankrig	11,0	10,0
Gennemsnit	30,1	27,7

Kilde: Blaschke 2000: 219

Note: Gennemsnittene er vægtet efter arbejdsstyrkens størrelse i de enkelte lande.

Som det fremgår af tabellen har kun enkelte andre mindre europæiske lande organisationsgrader i nærheden af de 50% (Belgien, Irland, Østrig), mens de større lande alle ligger med organisationsgrader omkring en tredjedel (Italien, Storbritannien, Tyskland) eller væsentligt derunder (Spanien, Frankrig). Det fremgår endvidere, at hvor der har været en faldende organisationsgrad i stort set alle de øvrige europæiske lande i perioden fra 1990 til 1995 (bortset fra Spanien og Holland), så har organisationsgraden i de skandinaviske lande i samme periode været stigende, i tre af de fire lande endda klart stigende. Hvor det vægtede gennemsnit i Skandinavien steg fra

74,2 til 77,8% på fem år, så faldt det i resten af det vestlige Europa fra 30,1 til 27,7%. Lidt groft sagt er det sådan, at i Skandinavien er tre ud af fire beskæftigede lønmodtagere fagligt organiseret og tendensen er stigende, mens i resten af Europa er kun godt hver fjerde lønmodtager organiseret, og tendensen er faldende.

Dette indebærer for det første, at de faglige organisationer spiller en noget anden rolle på de skandinaviske arbejdsmarkeder, når det gælder fastlæggelsen af løn- og arbejdsvilkår, end de gør i det øvrige Europa. De faglige organisationers »repræsentative legitimitet«, dvs. legitimiteten i deres påstand om at repræsentere alle eller i hvert fald det store flertal af lønmodtageres interesser, har en helt anden vægt i Skandinavien end andre steder.

For det andet indebærer det, at de skandinaviske faglige organisationer har haft langt større succes med at overvinde det første ordens kollektive handlingsproblem, at få lønmodtagerne organiseret i faglige organisationer på trods af, at man kan nyde mange af fordelene ved disses virke også når man er uorganiseret.⁴ Skandinaviske faglige organisationer plages langt mindre af problemer med »gratister« og free rider-adfærd, end tilfældet er i vore europæiske nabolande.

Når det gælder strukturen af lønmodtagerorganisationerne på lønmodtagersiden og den generelle måde, overenskomstforhandlingerne foregår på i Danmark, Norge og Sverige, er der også betydelige fælles træk (jf. fx Scheuer 1993 og ikke mindst den meget systematiske og grundige fremstilling i Stokke 1998). Disse ytrer sig bl.a. i eksistensen af tre dominerende lønmodtagerorganisationer (LO) for arbejdere og lavere funktionærer, kombineret med to eller tre andre hovedorganisationer på funktionærområdet. Der er dog også forskelle (jf. især Stokke 1998: 532-7), men set i relation til det øvrige Europa er forskellene mellem disse tre

lande trods alt noget mindre end forskellene til Tyskland, Holland eller Storbritannien.

Til forskellene hører, at man i Danmark og Norge har haft en lang række af lovindgreb i overenskomstfornyelserne, mens man i Sverige stort set aldrig har oplevet dette, og dermed har en tilsyneladende mere »fri« forhandlingsret. Før man falder i svime over svenskernes større frihed på dette område bør det dog tilføjes, at en hertil relateret forskel er, at man i Danmark og Norge tillige som hovedregel har tradition for at sende overenskomstfornyelserne til urafstemning blandt medlemmerne, mens man i Sverige som hovedregel stemmer ved kompetente forsamlinger (Stokke 1998: 532). Det siger sig selv, at risikoen for storkonflikt er betydeligt større i et forhandlingssystem med end i et system uden det demokratiske element, som urafstemningerne udgør. Det ses fx af det forløb, der udløste Storkonflikten i 1998 i Danmark: Her var forhandlingsparterne efter hårde forhandlinger til slut blevet enige, og de »kompetente forsamlinger« hos forbundene anbefalede resultatet. Uden urafstemningstraditionen var der aldrig blevet storkonflikt og som konsekvens heraf heller intet lovindgreb.

3. Centralisering og forhandlingernes efternølere

Alle tre lande oplever betydelige koordinationsproblemer mellem de organisationer, der indgår i de forskellige hovedorganisationer og forhandlingsfællesskaber. Selv om tingene som hovedregel finder en forhandlingsløsning, så er der altid betydelige lønmodtagerinterne fordelingskonflikter. Hertil kommer så det anden ordens kollektive handlingsproblem, som består i, at den enkelte deltagende organisation (som er baseret på og sigter mod overvindelse af første ordens kollektiv handlingsproblemet) har incitament til at agere opportunistisk: Fx forsøge at lægge sig som »efternøler« i forhandlingsforløbet for at afpresse systemet lidt ekstra (når alle andre har sluttet fred). Skal det overord-

nede system bestå, må dette incitament undertrykkes, eller i det mindste begrænses, hvilket som hovedregel også sker. Men problemet er, (1) at det ikke lykkes altid samt (2) at det ikke altid er overensstemmende med, hvad der mere samfundsmæssigt opfattes som ret og rimeligt, fx i forhold til en ligestillingsproblematik.

Årsagerne til den højere grad af centralisering af forhandlingsstrukturerne, som vi har i de skandinaviske lande, er flere. Due & Madsen (1993: 79; jf. tillige 1999) tilskriver den i hovedsagen arbejdsgivernes ønske om netop at undgå *leapfrogging*, eller som man tidligere sagde i dansk sammenhæng »omgangsskruen«, hvor fagforeningerne udtog en enkelt virksomhed af gangen til konflikt, for på den vis at skabe en »lønskruen« (jf. ordet »skruetrækker«, der – anvendt om strejkebrydere – netop henviser til, at de pågældende ikke-deltagere i en faglig konflikt ødelægger muligheden for at få lønskruen til at køre). Til denne historiske begrundelse hører dog også, at man mere nutidigt efterhånden fik indskrevet den forhandlingsnorm hos parterne, at de resultater, som en toneangivende gruppe i forhandlingsforløbet forhandler sig til, bør tillige komme alle andre deltagende grupper til del, stærke som svage. Et solidarisk princip, med andre ord, et »procent-lighedsprincip«, men kun solidarisk op til en grænse, og med visse indbyggede, uintenderede konfliktlinjer, som har plaget dele af systemet ret stærkt i 1990'erne.

4. Uintenderede konsekvenser af princippet om procent-lighed i lønstigning

Man skal i denne forbindelse ikke glemme, at *aktørerne i de kollektive overenskomstforhandlinger trods alt er de enkelte forbunds topforhandlere*, og at disse topforhandlere altid og helt naturligt vil have deres egne medlemmers situation i tankerne, dvs. at de både skal være »kollektive« og solidariske og samtidig tillige skal være »organisationsegoistiske« og tænke på »organisationsbevarel-

se« for deres egen organisation (jf. Elvander 1988: 277) og ikke mindst på, at de selv skal kunne genvælges, samtidig med, at de skal samarbejde.

Med hvilke øjne må disse topforhandlere da se på forhandlingsresultaterne? Hvilke rationaler driver forhandlerne fra de forskellige organisationer i et forhandlingssamarbejde, altså i det, der kan karakteriseres som »anden ordens kollektiv handlings problemet«. Hvordan bedømmer en forhandler, om et opnået resultat er »godt nok«? I tidligere tider og i den private sektor ville de nok skele til virksomhedernes overskud og til lønudviklingen for direktørerne, men i dag og især i den offentlige sektor har dette ikke meget mening. De offentlige organisationers lønmæssige indplacering af deres medlemmer på lønstigerne gør imidlertid fokuseringen på lønrelativiteter indlysende. For den enkelte forhandler gælder derfor den meget enkle lov, at

(1) den lønstigning, som vores organisation opnår, skal være større end eller lig med gennemsnittet af lønstigninger, som de øvrige organisationer opnår.

En fagforeningsleder, som systematisk får mindre end andre fagforeningsledere, er en fiasko og vil antagelig ikke kunne overleve længe på posten. Nu er der så det yderligere problem, at nogle forhandlere oversætter den ovenstående lov til en variant af Janteloven, nemlig til at

(2) ingen af de øvrige organisationer skal opnå en lønstigning, der er større end den, vores organisation opnår (jf. Elster 1989: 252ff.).

Denne misundelseslov hører man undertiden udtrykt i mere eller mindre velvalgt sproglig forklædning. I realiteten et princip om en mindste fælles nævner, men også et princip, som er helt 100% fokuseret på lønrelativite-

ter, og overhovedet ikke inddrager de ansattes indsats, ansvar, fleksibilitet osv. Problemet med denne sociale norm er, at den er baseret på misundelse, som kan føre til, at forhandlerne og organisationerne anvender mere energi på at overvåge hinanden end på at fremme fællesskabets og egne interesser over for modparten, jf. bl.a. af Elvander (1988) og Elster (1989).

5. Koalitionernes problemer med lønrelativiteterne

Hvorfor er der så store koordinationsproblemer i koalitionerne, især tilsyneladende i den offentlige sektors koalition, fx omkring sygeplejerskerne og FTF? Hvordan kan det være, at man synes langt bedre i stand til at håndtere lønrelativiteterne mellem de forskellige LO-forbund? Man kan antage, at en væsentlig del af forklaringen herpå er, at FTF i lønsammenhæng er en noget kunstig størrelse. Folkeskolelærere, pædagoger, sygeplejersker, politibetjente, bankassistenter m.fl. er grupper, der måske kan hævde at tilhøre »middelstanden« eller middelklassen, men de har arbejdsmæssigt absolut intet med hinanden at gøre. De kender vel dårligt nok hinandens arbejdsituation, forstår ikke hinandens arbejdsbelastninger, kender ikke de uddannelsesmæssige krav til hinanden osv. Det eneste, de tilsyneladende ved, er den indbyrdes, relative lønindplacering. I realiteten har disse grupper derfor absolut ingen incitamenter til at lade de øvrige få en større lønstigning end dem selv, og topforhandlerne fra de enkelte organisationer kan risikere deres position, hvis de systematisk lader de andre (eller nogle af de andre) få mere, end de selv får.

Det fænomen, vi ser her, er på den ene side et kollektivt handlingsproblem i anden orden: FTF-organisationerne har en *fælles* interesse som middelstandsorganisationer i, at de løntrin, deres medlemmer er indplaceret på, ligger højere end og helst lægger mere afstand til de løntrin, som LO-organisationernes medlemmer er indplaceret på. På den anden

side, når det gælder den indbyrdes rangordning af middelstandsorganisationernes medlemmer på løntrinnene, skilles vejene, og alle har en entydig, organisationsegoistisk interesse i kun at fremme egne interesser.

6. Lønkagen: Øge størrelsen på kagen eller på stykket

Man kan illustrere dette på en anden måde, ud fra en »lønkage« tankegang. Ved hver overenskomstforhandling er der en »kage« til rådighed for lønmodtagerorganisationerne. Hvis man for nemheds skyld sætter den procentramme, man ofte taler om, som værende lig med kagen, har hver af organisationerne på lønmodtagersiden nu to interesser, der ikke er sammenfaldende, og som faktisk let kan komme i modstrid:

- (A) *På den ene side har hver enkelt organisation en interesse i, at maksimere rammen, dvs. at arbejde for, at kagen bliver så stor som muligt, da deres egen andel i kroner dermed øges (som hovedregel øges) tilsvarende.*
- (B) *På den anden side har hver enkelt organisation en interesse i, at maksimere deres egen andel af rammen, dvs. arbejde for, at deres egen stykke af kagen bliver så stor som muligt.*

Det er indlysende, at hvor punkt (A) er udgangspunkt for *fælles interesser* og for handlinger, hvor organisationerne *samarbejder og støtter hinanden*, er punkt (B) udgangspunkt for *modstridende interesser*, og for at organisationerne *konkurrerer med hinanden* eventuelt ligefrem *bekæmper hinanden*.

Overenskomstterrænet har således en klart defineret modpart (arbejdsgiverne, hvis nogen skulle være i tvivl), men medspillere, allianceparterne, kan ofte i lige så høj grad være konkurrenter. Dette skærpes i de tilfælde, hvor rammens eller kagens størrelse opfattes som uforanderlig og fast, eller hvor

nogle af organisationerne har den opfattelse, at det bedre kan betale sig for dem at arbejde hen imod punkt (B) – hvor resultaterne af anstrengelserne vil tilfalde dem selv *in toto* – end at arbejde efter punkt (A), hvor de jo kun vil få en mindre andel, nemlig deres relative andel, af den samlede gevinst. Det bedste er faktisk, hvis »de andre« organisationer vil arbejde for at øge kagens størrelse, mens »vi selv« koncentrerer os om at få en større relativ andel af den samme kage.

Kort og godt er der tale om, at de enkelte organisationer har rationelle tilskyndelser til på opportunistisk vis at optimere deres egne medlemmers interesser på bekostning af andres, selv i en form, hvor organisationernes samarbejdsrelationer belastes. En del af det paradoksale herved er, at organisationerne netop er baseret på overvindelsen af et første ordens kollektivt handlingsproblem, nemlig det enkelte medlems ofte økonomisk rationelle incitament til at stå udenfor den faglige organisation. Her bryder organisationerne sig ikke om uorganiserede og »gratister«, og derfor er *organisationernes* egen optræden som gratister i anden orden og deres incitamenter hertil et emne, der er vanskeligt at diskutere åbent. Undertiden beskrives disse stridigheder som udtryk for »dårlig kemi« mellem visse topforhandlere, men bedre forståelse af den underliggende incitamentstruktur kunne måske give en bedre forklaring.

7. Typer af løsninger på de kollektive handlingsproblemer: CO Industri

Det kan være instruktivt i denne forbindelse at betragte nogle af kartellerne på det private arbejdsmarked, især CO Industri. CO Industri blev oprindeligt dannet af en række forbund for faglærte forbund herhjemme, men på et tidspunkt meldte »arbejdsmændene« (i dag SiD) og »kvinderne« (KAD) sig ind, altså to store grupper af ikke faglærte arbejdere. I dag er også industriens funktionærer, kontorassistenter, laboranter (i HK) og teknikere (i TL) medlem af CO Industri. Hvordan

håndterede man internt i kartellet de modsatrettede interesser mht. løn, som der måtte være mellem de faglærte og de ikke faglærte, og mellem mændene og kvinderne? Man måtte jo forudse, at der ville være en konstant uenighed mellem organisationsrepræsentanterne omkring, hvilke af grupperne, der skulle have mest.

I CO Industri klarede man det ved at gå over til et mindstelønssystem (eller minimallønssystem, som det dengang betegnedes). I dette system fastlægger overenskomsten kun mindstelønnen, mens den faktiske løn forhandles på virksomheden. Da mindstelønnen er fælles for alle, faglærte som ikke-faglærte, blev interesse modsætningerne straks mindsket en hel del. Men dermed havde man vel kun flyttet problemerne ud på virksomhederne? Ikke rigtigt, fordi på virksomhedsniveau indgår der også andre parametre i parternes forhandlinger. Faggrænsen mellem faglært og ikke faglært arbejde er ikke hugget i marmor eller givet af Vorherre. Mellem det egentlig faglærte og det egentlig ufaglærte ligger en (ofte betydelig) gråzone af arbejde, til hvilket arbejdsgiverne både kan anvende faglærte og ufaglærte arbejdere. Der er altså en vis andel af virksomhedens ansættelse, hvor faglærte kan substituere ufaglærte, og omvendt.

8. Effekten af arbejdskraftsubstitution

Hvis nu eksempelvis de ufaglærtes lønniveau stiger op i nærheden af de faglærtes, betyder dette, at arbejdsgiverne vil foretrække at ansætte faglærte til en vis andel af det ufaglærte arbejde. Hermed mindskes den ufaglærte beskæftigelse på virksomheden, og de ufaglærtes arbejdsløshed stiger. De får højere løn, men færre i beskæftigelse. En tilsvarende mekanisme påvirker de faglærte: Hvis deres løn bliver alt for høj i forhold til de ufaglærtes, vil arbejdsgiverne tilstræbe at ansætte ufaglærte til visse faglærte jobs, og så vil de faglærtes arbejdsløshed kunne stige. Kort og godt kan man sige, at arbejdskraftsubstitutio-

nen har en effekt i retning af at mindske de to gruppers indbyrdes lønkonkurrence. Selv om de konkurrerer om den samme lønkage, så er der samtidig et pres på dem for ikke at skævvride lønrelationerne alt for meget, fordi arbejdsgivernes ansættelsespolitik (som igen er betinget af de ansattes relative produktivitet og kompetence) kan forvandle en tilsyneladende forhandlet løngevinst til det modsatte. Dette hænger sammen med, at *arbejdskraftens værdi for arbejdsgiveren* er forskellig, og bl.a. er afhængig af graden af formel uddannelse. Løn er jo ikke bare løn, løn udtrykker et bytte, hvor arbejdsgiveren opnår en arbejdsindsats til gengæld for lønudbetalingen. Værdien af denne indsats er naturligvis af stor betydning for lønfastsættelsen.

Det er nok forholdsvis indlysende, hvad disse ræsonnementer betyder for sygeplejerskerne og for DSR. Samarbejdet i FTF-K er kun nyttigt, når man kan holde fred på de indre linjer, dvs. hvis formålet er at hæve »middelstandens« generelle lønmæssige status over for LO-området og over for AC-områdets. Men hvis formålet er at ændre lønrelationerne mere specifikt *mellem* FTF-grupperne, så er det ikke indlysende, at dette bedst sker via FTF-K.

Det væsentlige i FTF-K er nemlig, at *der er ingen arbejdskraftsubstitution mellem fx sygeplejersker og folkeskolelærere*. Hvis folkeskolelærernes løn er urimeligt høj i forhold til sygeplejerskernes, så trænger sygeplejerskerne ikke ind på folkeskolelærernes beskæftigelsesområde af den grund, og hvis sygeplejerskernes løn omvendt skulle gå hen og blive højere end folkeskolelærernes, så vil disse næppe heller trænge ind på sygehusene. Hermed er LC frataget ethvert incitament til at større DSR's særlige interesser i FTF-K og over for ARF. Og hermed er der sat et stort spørgsmålstejn ved selve rationalet for dette forhandlingssamarbejde. Disse indsigter gør de konflikter, der har kunnet observeres i FTF-K i forbindelse med de senere års over-

enskomstfornyelser mere forståelige, idet man kan forstå det rationale, som DSR's konkurrenter i FTF-K har. Konflikterne skyldes ikke, at de medvirkende organisationsformænd har haft en dårlig kemi, og man kan ikke vente, at en eventuel udskiftning af disse ville gøre FTF-K-samarbejdet mindre konfliktbetonet.

9. Når samarbejdet svigter:

»Copy and Paste«

Dette kan man se som et udtryk for en social norm om solidaritet på de skandinaviske arbejdsmarkeder, og man kan da også se i de omfattende fremstillinger af forhandlingsforløbene på det offentlige danske arbejdsmarked, at der er en betydelig tendens til, at de resultater, de toneangivende grupper – målt i procent – opnår ved forhandlingerne, også skal komme de andre til del, *men så heller ikke mere*. Due & Madsen skriver eksempelvis i forbindelse med overenskomstforløbet i 1993, hvor offentligt ansatte fra SiD og PMF forkastede den ny overenskomst, og derfor kom i Forligsinstitutionen:

»Som i de tidligere tilsvarende situationer var der ikke noget ekstra at komme efter for de organisationer, der stemte nej til KTO-forliget« (Due & Madsen 1996: 700).

Hermed udtrykkes det princip, at på den ene side bør SiD og PMF's medlemmer have samme reguleringer og fordele (målt i procent), som de øvrige grupper havde opnået, men på den anden side må disse grupper ikke opfatte de forudgående forlig som »et gulv«, i forhold til hvilket de så skal kunne forhandle sig til noget ekstra.

Sådan set kan systemet beskrives ret kort: Man kan i disse tekstbehandlingstider beskrive »Den Danske Model« som en »Copy and Paste« model, dvs. en »Kopier og Sæt ind«-model.⁵ Grundprincippet er nemlig, at de løsninger og de rammer, der aftales på de betydende områder, kopieres og sættes ind i al-

le de øvrige områders overenskomster, evt. med de nødvendige tilretninger. I 2000 var dette helt tydeligt med de ny feriefridage: Da først de var gennemført i industriens overenskomster, vidste alle, at de skulle indføres i alle de øvrige overenskomster. Det var kun et spørgsmål om hvordan, dvs. med visse branchespecifikke variationer omkring karensbestemmelser o.l. Og alle venter til overenskomstforhandlingerne i 2002 på det offentlige område, at alle også her får de to manglende feriefridage op til de fem i løbet af perioden frem til 2004, hvor industrioverenskomsten løber til.

I 1987, hvor reduktionen af arbejdsugen fra 39 til 37 timer blev aftalt, skete dette først på industriens område, derefter på hele det private område, og til sidst (en til to uger senere) havde man så sandelig aftalt helt det samme på det offentlige område. Det siger lidt om, hvor selvfølgeligt dette var, at Due & Madsen i deres fremstilling af det offentlige overenskomstforløb i 1987 kun omtaler arbejdstidsnedsættelsen et eneste sted, nemlig der, hvor det nævnes, at det havde man aftalt i den private sektor (Due & Madsen 1988: 178).⁶

Dette *Copy and Paste* princip har mange fordele, når man skal have alle grupper afsluttet i de store overenskomstrunder, og princippet er, at man giver alle det samme *i procent*, og at man således ikke rækker ved de eksisterende lønrelativiteter. Det har store fordele, fordi man ellers nemt kunne risikere at bevæge sig ud i de helt store slagsmål.

Det er jo klart, at eventuelle »efternølere« kan være fristet til at kræve lidt ekstra, fordi omkostningerne ved at give en enkelt mindre gruppe eller to en lidt højere procentstigning naturligvis ikke påvirker det samlede resultat meget. Når der i forhandlingssystemet er en meget stærk *normativ* modstand herimod, skyldes det dette systems karakter af *gentagne spil*, hvor en indrømmelse til særlige grup-

per i en forhandlingsrunde næsten uundgåeligt vil udløse kompensatoriske krav fra stort set alle øvrige grupper i næste runde. Så vil alle forsøge at blive belønnet som »efternøler«, ingen vil tage ansvaret for det første forlig, og risikoen for storkonflikt vil være overhængende. Man kan sammenfattende karakterisere systemet som følger:

»Det er et system, hvor nogle fremtrædende områder går i spidsen og dermed sætter standarden både med hensyn til indhold og niveau for alle andre grupper, og hvor balancen på arbejdsmarkedet ville blive undergravet, hvis efternølerne opnåede mere end frontløberne« (Due & Madsen 1996: 730f.).

Dette såkaldt decentrale system, hvor en række lønmodtagerorganisationer (forbund eller karteller) forhandler over for en tilsvarende række af arbejdsgiverorganisationer (som hovedregel DA's medlemsorganisationer) har den indbyggede fordel, netop pga. den stærke indbyggede norm om fælles forbedringer på procentniveau til alle, at det ikke indeholder disincitament til frontløberne. Det indeholder derimod positive incitament til at være de første, der undertegner et forlig. Begrundelsen herfor er, at de organisationer, der kommer først med løsninger og forlig, har større muligheder for at præge årets samlede overenskomstløsning end de øvrige. Er man først havnet som efternøler, kan man ikke forvente at få løst sine eventuelle særlige problemer.

10. Koalitioner og forhandlingsnormer

Man kan beskrive især det offentlige aftale-system (men i høj grad også det private) som bestående af en række koalitioner af lønmodtagere, der samarbejder om at presse »mest muligt« ud af arbejdsgiverne. Disse koalitioner kan næppe betegnes som helt frivillige, da arbejdsgiversiden i den offentlige sektor jo optræder meget centraliseret. I deres analyse af, hvordan disse koalitioner fungerer, anfører Due & Madsen konkluderende seks

punkter, der er centrale for forståelsen af systemets karakter, og som jeg vil anvende til at pege på nogle af de indbyggede svagheder, ved at forsøge at skifte fra et makro-perspektiv til meso-perspektiv på disse forhandlinger. Set i makro-perspektiv fungerer koalitionerne på lønmodtagersiden i overenskomstforhandlingerne på følgende måde:

1. Koalitioner er filtre: Kun de krav, der kan skabes enighed om i koalitionen, bliver bragt videre til modparten.
2. Interessekonflikter mellem koalitions partnere er ofte mere afgørende for det samlede resultat end konflikterne i forhold til modparten.
3. Dette skyldes, at en forhandlingspart kan have større interessesammenfald med modparten end med sine koalitions partnere.
4. De opnåede resultater fordeles i koalitionerne. Derved er det gennem koalitionerne, at sociale normer om lighed og retfærdighed får praktisk betydning.
5. En effekt af de sociale normers betydning er, at lønspredning udvikler sig væsentligt anderledes end hvis grupperne forhandlede enkeltvis.
6. Ingen organisationer har hidtil kunnet opnå bedre resultater ved at køre sololøb udenfor en koalition (efter Due & Madsen 1996: 971-81).

Disse punkter understreger både koalitionerens funktion, forhandlingsmæssigt, men også nogle af de problemer, der kan være forbundet med dem. Det antydes implicit, at argumenternes type og styrke vil være forskellige, alt efter om der forhandles mellem en arbejdsgiverpart og en lønmodtagerorganisation, eller om der forhandles »internt« mellem koalitionsparterne. Dette resultat gives en teoretisk begrundelse af Jon Elster i hans bog om kollektive forhandlinger, hvor han skelner mellem »*Capital-Labor Bargaining*» på den ene side og »*Labor-Labor Bargai-*

ning» på den anden. I den førstnævnte type forhandlinger omhandler de sociale normer i høj grad normer for fordeling af overskud, normer om referenceløn, m.m., mens de i den sidstnævnte omhandler normerne i høj grad forskellige typer og grader af lighed, fx lige løn for lige arbejde (Elster 1989: 221, 224).

Imidlertid kan lighedsnormer også være strategisk anvendt. Elster argumenterer stærkt imod, at sociale normer altid anvendes strategisk, men at de kan anvendes sådan, er han bestemt ikke blind for. I sin analyse af det svenske forhandlingssystem lægger Elvander meget vægt på, at en konsekvent anvendelse af lighedsnormer fra faglig side, uanset om de skader eller gavner organisationens egne medlemmer, er uhyre vanskelig at påvise, og at strategisk adfærd er fremherskende (Elvander 1988: 256ff.; jf. tillige Ahlén 1989). Derimod synes Geir Høgsnes i sin analyse af det norske system (jf. tillige Stokke 1998) at understrege, at selv om topforhandlerne ofte har stærke incitamenter til at optræde strategisk (opportunistisk), synes der ikke desto mindre at være meget stærke fairness- holdninger i baglandet, dvs. blandt medlemmerne, og disse holdninger er medvirkende til – sammen med en relativt stærk mæglingsinstitution – at tvinge forbundene til at optræde konsistent med de sociale normer om fairness, de selv fremfører som centrale for deres virke (Høgsnes 1994: 707-9). Due & Madsen betoner i deres fremstilling, hvordan den før 1987 førte solidariske lønpolitik i stærk grad havde belastet de offentlige fagforbunds forhandlingssamarbejde, så FTF og AC havde tilkendegivet, at »nu var det nok«, og hvordan man som følge heraf gik over til, at resultaterne måtte give samme resultater til forskellige lønmodtagergrupper i procent, i stedet for at favorisere de lavtlønnede grupper (Due & Madsen 1988: 55, 121, 245). Man gik hermed fra en bestemt opfattelse af »lighed« (lighed betyder mest i procent til de lavest lønnede, dvs. udligning af lønstrukturen) til en anden (lighed betyder lige meget til al-

le, målt i procent, dvs. bevarelse af lønstrukturen), jf. nærmere i det følgende afsnit.

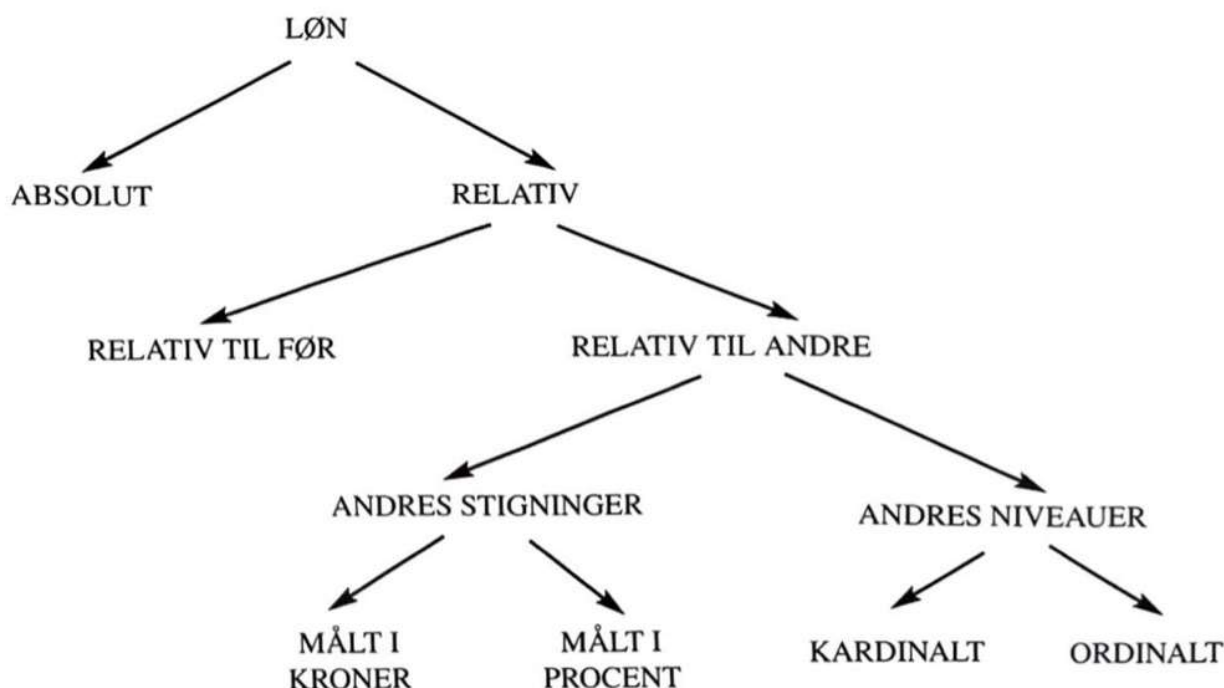
Det er naturligvis en komplicerende faktor, når forhandlingsresultater, der er opnået under en bestemt type argumentation, skal fordeles til organisationerne under anvendelse af en (delvis) anden argumentation, som Due & Madsen anfører. Og det er vel også et godt spørgsmål, om det virkelig er tilfældet. Men der kan ikke sættes spørgsmålstegn ved, at organisationernes gensidige »lighedsnormer« har stor betydning for forhandlingsforløb og -resultat. Det er endvidere muligvis rigtigt, som Due & Madsen anfører, at koalitioner indebærer en »væsentligt anderledes« lønudvikling end tilfældet ville være, hvis de forhandlede hver for sig. Nu er udtrykket »væsentligt anderledes« en lidt pudsig eufemisme, som vel skal betyde, at løn-

spredningen bliver mindre end tilfældet ellers ville have været. Men organisationernes gensidige overvågning i denne forbindelse er formentlig en faktor, der har en betydning i denne retning.

11. Vanskelighederne ved

»Copy and Paste«

Men hvad er lighed? Og hvilken »balance« er det, Due og Madsen taler om (Due & Madsen 1996: 731)? Dette er ikke så enkelt som man undertiden kan få indtryk af. Vurdering af begrebet lighed i forhold til forhandlingsdynamikken skal med i forståelsen, fordi det ellers kan være vanskeligt at forstå, hvoraf problemerne kommer. Elster opstiller i sin ovennævnte bog en model for de forskellige typer af lønmål, man kan operere med i lønforhandlinger, jf. figur 1.



Kilde: Elster (1989:217)

Figur 1. Typer af lønmål

Hvis man vælger en relativ, ikke en absolut bedømmelse af sin løn, kan denne relativitet være enten relativ til *lønnen før* (altså en historisk differens) eller til *andres løn*. Sammenligningen med andres løn kan gå på de andres niveau eller på de *andres stigninger*. Andres niveau kan måles *kardinalt* eller *ordinalt*, og andres stigninger kan bedømmes i *kroner* eller i *procent*. Man vil ofte vælge det, der er mest opportunt for ens egne krav, men i det danske forhandlingssystem ligger det helt klart, at man ser bort fra (andres) niveau, og kun ser på andres stigninger, målt i procent. Dette skaber som hovedregel det mest konfliktfrie forløb, men det er samtidig også det mest konservative af målene, fordi det fastfryser den eksisterende lønstruktur. Status quo i lønhierarkiet i dag bliver også status quo for i morgen, hvis det står til forhandlerne og til mæglingssmanden. I forbindelse med sygeplejerskernes lønkonflikter var det klart, at der skete et skift i anvendelse af det niveau, man manifesterede sine lønrelativistiske overvejelser på. DSR krævede i 1995 en 16% lønstigning, hvor det kommunale kartel generelt opnåede 3,0%. Dette forekom imidlertid ikke sygeplejerskerne ekstraordinært grådigt, eftersom de mente, at de – set i relation til grupper med samme kvalifikationer, belastninger og ansvar som fx skolelærere og politiassistenter m.fl. – måtte betegnes som en »lavtlønsgruppe«. Ser man på modellen i figur 1 bliver det klart, at sygeplejerskerne hermed havde skiftet relativtetsbetragtningen fra den »konsensussskabende« samme *procentuelle stigning* som andre til at kræve *samme niveau* som bestemte andre. Hvordan løste »systemet« nu dette problem, som blev accentueret af, at der i befolkningen var en betydelig forståelse for, at der måske var anomalier i lønstrukturen? Kunne man give sygeplejerskerne mere end de andre, uden at udløse en lavine af lønkrav næste gang?

12. Tvungen voldgift og løsningen af sygeplejerskeproblemet

Lovindgrebet over for sygeplejerskerne i 1995 skete i form af en tvungen voldgift. Denne indebar, at der mellem organisationer og under forligsmand Mette Christensens forsæde blev udarbejdet en redegørelse for de problemer, som parterne så på sygeplejerskeområdet (og også på andre områder), de krav de havde og de mulige løsninger, de evt. kunne se (Udvalget 1995). Hensigten med denne øvelse var primært at tilstræbe, at parterne selv kunne finde en løsning i processens løb, men i begrebet *tvungen voldgift* ligger det, at Forligsmanden træffer den endelige afgørelse om overenskomstens udseende for den næste periode, hvis parterne ikke selv kan nå til enighed. Det kunne de ikke.

Resultatet af Forligsmandens kendelse var bedre for sygeplejerskerne, end det nok blev erkendt dengang. Kendelsen indebar ganske vist, at visse regler i overenskomsterne, som ARF havde været utilfreds med, men som DSR havde holdt fast i, blev lempet, således at der blev givet adgang til øget fleksibilitet. Til gengæld herfor opnåede sygeplejerskerne en ramme for overenskomstforbedringer på ca. 4,5%, hvor man på det generelle KTO-område havde opnået ca. 3,0%.⁷ Nu havde DSR jo fremsat krav om 16% lønforbedring, og i det lys synede de 4,5% ikke af så meget for sygeplejerskerne selv, men det må her fremhæves, at sygeplejerskernes lønstigning hermed blev en halv gang større end generelt for KTO-området. Dette var klart i modstrid med *Copy and Paste* princippet, og derfor mindst »en halv sejr« for sygeplejerskerne. Man kan sådan set sige, at forligsmandens kendelse var et skoleeksempel, en slags lærestykke for sygeplejerskerne i, *hvilken forhandlingsløsning, de selv burde have kunnet forhandle sig frem til*, med en bedre forståelse for forhandlingers natur.

Det må i denne sammenhæng også fremhæves, at formanden for KTO, og for FOA,

Poul Winckler, efter indgrebet gav en nærmest ubetinget støtte til den relative forbedring til sygeplejerskerne. Han gav nemlig udtryk for, på sine egne medlemmers vegne, at »den slags fleksibilitet ønsker vi ikke« og forebyggede dermed i realiteten en trussel om, at FOA næste gang ville kræve at få mere end DSR som »tak for sidst« og den lavine af lønkrav, som dette kunne indebære.

Med andre ord lykkedes det i dette tilfælde faktisk at skabe undtagelse fra den lovmæssighed, Due og Madsen anfører, når de som ovenfor anført skriver:

»Ingen organisationer har hidtil kunnet opnå bedre resultater ved at køre sololøb udenfor en koalition« (Due & Madsen 1996: 91).

Det lykkedes endda at gøre det på en sådan måde, at den frygtede lønlavine udeblev. Men det skal nok understreges, at det virkelig også hører til undtagelserne i det danske system, at noget sådant sker, eller i hvert fald sker i fuld offentlighed.

13. Konklusion

Den korte kritik af forhandlingssystemet er således, at det har uhyre vanskeligt ved at løse anomalier, hvad enten disse anomalier skyldes arbejdsmarkedsdynamiske forhold (særlig høj efterspørgsel efter bestemte grupper, som så pga. forhandlingssystemet ikke kan omsætte deres forbedrede markedssituation i forbedret løn og forbedrede lønrelativiteter) eller anomalierne skyldes et ulighedsproblem, fx ulige løn mellem mænd og kvinder, eller historiske tilfældigheder, såsom lav initial indplacering på de offentlige lønskalaer.

Den stærke sammenbinding af ret forskelligartede faggrupper i forhandlingskoalitioner er ikke altid af det gode, ligesom de stærke forhandlingsnormer om *samme procentuelle stigning til alle* har alt for stærk fokus på løn som retfærdighed og fjerner blikket fra relatio-

nen mellem løn og indsats. Samarbejde på tværs er en god ting, men det fører til, at bedømmelsen af sammenhænge mellem indsats og løn svækkes. Den enkelte faggruppes muligheder for at yde et »quid pro quo« indsatsmæssigt for at opnå en relativt større lønforbedring svækkes af alle de øvrige koalitions-partners medvirken og den misundelsesefekt, der ligger heri. Misundelsen kan – og dette er et meget stærkt paradoks ved den nuværende forhandlingsstruktur – komme til udtryk, også selv om de andre organisationer ikke ønsker eller kan komme til at yde den ekstra indrømmelse eller indsats, som kunne give en bestemt gruppe et løft.

Dette vil antagelig kun kunne løses på den måde, at man dels decentraliserer løndannelsen betydeligt mere, end tilfældet er nu (en proces, der jo er godt i gang), dels at man tænker i andre typer af koalitioner, end dem, man har i dag. Det horisontale princip er det, efter hvilket de fire hovedorganisationer for lønmodtagere i Danmark er sammenstukket, nemlig LO, FTF, LH og AC. Meget groft sagt kan man sige, at LO repræsenterer de time-lønnede og de lavere funktionærer, AC repræsenterer de højtuddannede funktionærer og chefer (med overvægt på det offentlige), LH repræsenterer chefer fra mellem- til topniveau i den private sektor, mens FTF repræsenterer mellemgrupperne mellem LO og AC, uddannelses- og lønmæssigt set, hovedsageligt i den offentlige sektor.⁸

En væsentlig årsag til FTF's eksistens er LO's mangeårige politiske støtte til Socialdemokratiet, og FTF's modstand herimod skal naturligvis også ses som en modstand hos medlemsgrupperne imod denne politiske ensidighed (som dog er blødt op i de senere år hos LO).

En anden årsag, set fra perioden efter AC's dannelse er denne hovedorganisations elitære afgrænsning nedad. Denne afgrænsning er dog også opblødt i de senere år, gennem op-

tagelse af faglige organisationer, hvis medlemmer typisk ikke er på »fuldt akademisk« niveau, fx Bibliotekarforbundet og Erhvervs-sprogligt Forbund, men også af optagelsen af bachelorer inden for de traditionelle områder for AC-organisationerne.

Man kan sige, at FTF's eksistensgrundlag løbende udsættes for en vis erosion, idet både AC og LO over årene har optaget organisationer, der tidligere hørte hjemme i FTF.

Det horisontale samarbejde i FTF danner grundlaget for et vertikalt samarbejde, idet FTF-organisationerne deltager i bl.a. KTO. KTO udtrykker jo, modsat FTF, et vertikalt kartelsamarbejde, idet KTO omfatter både de relevante organisationer fra LO, FTF og AC. Det er dog væsentligt her at bemærke, at det horisontale princip opretholdes internt i KTO, idet organisationerne ikke er fri til at danne alliancer på tværs af deres hovedorganisationstilhør, men derimod udøver deres indflydelse qua deres medlemskab af LO, FTF eller AC. *Det vertikale princip er derfor klart svagere i forhandlingsstrukturen end det horisontale.*

Når man bedømmer det vertikale samarbejde må man desuden tilføje, at det er uhyre bredt. Man kan fornuftigvis sammenligne KTO med en række af de karteller, der eksisterer på det private arbejdsmarked, fx CO Industri eller BAT-kartellet. Disse karteller er for så vidt vertikale, som de omfatter faglærte arbejdere, specialarbejdere og også visse funktionærgrupper inden for deres branche, idet de dog ikke går »hele vejen op«: Arbejdsledere, ingeniører m.fl. er ikke med i disse LO-karteller. Det man skal bemærke er imidlertid, at disse karteller er branchemæssigt noget snævrere afgrænset end KTO. Dette er begrundet i, at de overenskomster, som disse karteller forhandler, netop skal tilpasses branchernes særlige vilkår. Der er stor forskel på arbejdsvilkår m.m. inden for industrien og inden for fx bygge- og anlægsbranchen.

Hvorvidt man på længere sigt kan ændre disse organiseringsprincipper fra det horisontale til det vertikale er jo et åbent spørgsmål, det er i hvert fald en langsigtet proces. Det er dog ikke ren fantasi. Hverken i Tyskland eller Storbritannien har man modstykker til FTF eller AC, idet langt den overvejende del af funktionærorganisationerne er medlemmer af disse landes hovedorganisationer, DGB og TUC (dog uden at bidrage i den forbindelse til landenes socialdemokratiske partier).

Derimod er det klart, at decentraliseringen af selve løndannelsen er et skridt, som på en anden måde kan være medvirkende til at mindske de meget betydelige spændinger, der i dag er i en række af forhandlingskoalitioner, især på lønmodtagersiden og især hos FTF. Hvor paradoksalt det end lyder, kan en mindre rolle til de faglige organisationer i forbindelse med selve lønfastsættelsen derved faktisk styrke disse samme organisationers fremtidige muligheder, fordi deres indbyrdes stridigheder vil blive mindre generende.

Noter

1. Tak til Torgeir Stokke og Flemming Agersnap for såvel kritiske som nyttige kommentarer.
2. I denne artikel omtales kollektive aftaler, der regulerer ansættelsesforholdene, konsekvent som overenskomster, selv om den korrekte terminologi, når det gælder offentligt ansatte tjenestemænd, ville være aftaler. Da tjenestemandsaftalerne imidlertid, når det gælder de temaer, der behandles her, har samme grundlæggende træk som de offentlige overenskomster, anses det ikke for nødvendigt at skelne.
3. Jf. oversigten i DA (2000: 178).
4. Jeg har andre steder mere udførligt drøftet disse aspekter ved den faglige organisering (Scheuer 1996: 157-62; 1999: 26-37).
5. Tidligere »Den Danske Kalkerpapirmodel«.
6. Der var dog også forskelle: I den private sektor tog man en halv time af arbejdsugen hvert år i de fire år, overenskomstperioden løb, mens man i den offentlige sektor tog en hel time af arbejds-

ugen hvert andet år! Hermed viste de offentlige forhandlere, at der sandelig også var en grund til, at de var der.

7. Jf. Opmandskendelse (1995). At fleksibilisering af overenskomster og ekstra lønstigning er koblet som omtalt understreges af, at hospitalslaboranterne i et samtidigt indgreb ikke fik ændret væsentligt i overenskomsten og kun fik 3,0%.
8. Med Finansforbundet og enkelte andre som undtagelser.

Liste over anvendte forkortelser

AC Akademikernes Centralorganisation
 ARF Amtsrådsforeningen i Danmark
 BAT Bygge-, Anlæg- og Trækartellet i Danmark
 CO Industri Centralorganisationen af Industriansatte
 DA Dansk Arbejdsgiverforening
 DGB Deutsche Gewerkschaftsbund
 DSR Dansk Sygeplejeråd
 FOA Forbundet af Offentligt Ansatte
 FTF Fællesrådet for Tjenestemænd og Funktionærer
 FTF-K FTF-Kommunal
 HK Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund i Danmark
 KAD Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark
 KTO Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
 LC Lærernes Centralorganisation
 LH Ledernes Hovedorganisation
 LO Landsorganisationen i Danmark
 SiD Specialarbejderforbundet i Danmark
 TL Teknisk Landsforbund
 TUC Trade Union Congress

Litteratur

- Ahlén, K. (1989): Swedish Collective Bargaining Under Pressure: Inter-Union Rivalry and Incomes Policies. *British Journal of Industrial Relations* 27:3 (November), pp. 330-46.
- Blaschke, S. (2000): »Union Density and European Integration: Diverging Convergence«. *European Journal of Industrial Relations*, 6:2, London: Sage, pp. 217-236.
- DA (2000): *Arbejdsmarkedsrapport*. København: Dansk Arbejdsgiverforening
- Due, J. & J. Steen Madsen (1988): *Når der slås søm i. Overenskomstforhandlinger og organisations-*

kultur. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

- Due, J. & J. Steen Madsen (1996): *Forligsmagerne. De kollektive forhandlingers sociologi*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Due, J. & J. Steen Madsen & C. Strøby Jensen (1993): *Den danske model. En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Due, J. & J. Steen Madsen & C. Strøby Jensen (1999): *Septemberforliget – et strategisk valg*. I M.-L. Andreasen, J. Kristiansen & R. Nielsen: *Septemberforliget 100 år*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag
- Elster, J. (1989): *The Cement of Society. A study of social order*. Cambridge: Cambridge UP.
- Elvander, N. (1988): *Den svenska Modellen. Löneforhandlingar och inkomstpolitik 1982-1986*. Stockholm: Almqvist & Wikström
- Høgsnes, G. (1994): *Collective Wage Bargaining and the Impact of Norms of Fairness – An analysis based on the Norwegian experience*. Oslo: Institute of Social Research
- Opmandskendelse (1995): *Opmandskendelse vedrørende overenskomster mellem Amtsrådsforeningen i Danmark, Kommunernes Landsforening, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Hovedstadens Sygehusfællesskab, Dansk Røde Kors og Finansministeriet på den ene side og Dansk Sygeplejeråd på den anden side*. Af forligsmand Mette Christensen, København, den 10. november.
- Scheuer, S. (1993): Leaders and Laggards. Who goes first in bargaining rounds? I Boje, T. & S.E. Olsson Hort (eds): *Scandinavia in a New Europe*. Oslo: Scandinavian UP
- Scheuer, S. (1996): *Fælles aftale eller egen kontrakt i arbejdslivet*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Scheuer, S. (1999): *Motivation. Aktørmotiver i arbejdslivet*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Stokke, T. (1998): *Lønnsforhandlinger og konfliktløsning. Norge i et skandinavisk perspektiv*. Oslo: Fafo.
- Udvalget (1995): *Redegørelse fra udvalget vedrørende analyse af sygeplejerskeområdet*. København: Statens Information