



MS ritgerð

Stjórnun og stefnumótun

Notkun á virðisaukandi aðferðum í samningagerð
Umfjöllun og innsýn úr kjarasamningsgerð á Íslandi

Auðunn Guðni Lund



HÁSKÓLI ÍSLANDS
FÉLAGSVÍSINDASVIÐ

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

Notkun á virðisaukandi aðferðum í samningagerð
Umfjöllun og innsýn úr kjarasamningsgerð á Íslandi

Auðunn Guðni Lund

Lokaverkefni til MS-gráðu í stjórnun og stefnumótun

Leiðbeinandi: Þóra H. Christiansen, aðjunkt

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

September 2018

Notkun á virðisaukandi aðferðum í samningagerð
Umfjöllun og innsýn úr kjarasamningsgerð á Íslandi

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS-prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2018 Auðunn Guðni Lund

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent
Reykjavík, 2018

Útdráttur

Samningagerð (*e. negotiation*) er allstaðar í kringum okkur og við erum meiri þátttakendur í henni en við gerum okkur grein fyrir. Samningagerð má gróflega greina í virðisaukandi samningagerð (*e. integrative negotiation*) eða samningagerð sem miðar að skiptingu virðis (*e. distributive negotion*) en flest samningagerð ber með sér einkenni og aðferðir beggja (*e. mixed-method*). Í þessari rannsókn verður einblínt á einkenni og aðferðir virðisaukandi samningagerðar og snýr fræðileg umfjöllun að því. Að auki var skoðuð samningagerð á Íslandi og fjallað um þætti sem hafa mótað hana í gegnum tíðina. Í því ljósi var gerð grein fyrir einkennum samningagerðar fyrir hrun, rannsóknir á samningagerð á Íslandi og kjarasamningagerð á Íslandi.

Rannsóknin leitast við að veita innsýn inn í íslenska kjarasamningagerð með greiningu á raundæmi. Samhengi þess og saga var skoðuð en meginþungi gagna voru viðtöl við aðila sem sátu fundi við samningaborðið og tóku þannig þátt í samningagerðinni. Einblínt var á notkun viðmælenda á virðisaukandi aðferðum ásamt því að draga fram eiginleika sem einkenna virðisaukandi samningagerð í dæminu. Helstu niðurstöður styðja við fræði virðisaukandi samningagerðar hvað varðar ávinning af því að sjá sameiginleg markmið ásamt því skapa og viðhalda lausnamiðuðu umhverfi undir jákvæðum áhrifum (*e. positive affect*). Ætla má að fyrirkomulag samningagerðarinnar beri merki um valddreifða fyrirtækjasamninga sem reyndust henni tímafrek en jafnframt að virði samningsins hafi þannig verið aukið.

Formáli

Þessi ritgerð er lokaverkefni til meistaraþrófs í Stjórnun og stefnumótum við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og vegur hún til 30 eininga (ECTS). Leiðbeinandi var Þóra H. Christiansen og færi ég henni mínar bestu þakkir fyrir góða leiðsögn og ráðleggingar ásamt því að sína mér þolinmæði og gott viðmót. Ég vil þakka skólafélögum mínum fyrir samferðalagið í gegnum námið og sérstakar þakkir þar fær Íris Sigurðardóttir fyrir allan stuðninginn. Ég vil þakka foreldrum og systkinum mínum fyrir hvatningu og aðstoð ásamt vinnustað og samstarfsmönnum mínum sömuleiðis. Prófarkalesari var Bjarni Benedikt Björnsson og færi ég honum þakkir og meðmæli fyrir yfirlestur. Að lokum vil ég þakka viðmælendum mínum kærlega fyrir traustið og að hafa gefið mér sinn tíma fyrir viðtöl.

Efnisyfirlit

1	Inngangur	8
2	Virðisaukandi samningagerð	11
2.1	Takmarkanir til árangurs í samningagerð	11
2.2	Kostir virðisaukandi samningagerðar	12
2.3	Einkenni í virðisaukandi samningagerð	13
2.3.1	Traust og vald	13
2.3.2	Persónuþættir	14
2.3.3	Menning	15
2.3.4	Kyn	16
2.3.5	Samhengi og rammi	18
2.4	Algengar aðferðir til virðisaukandi samningagerðar	19
2.5	Mat og gagnrýni á virðisaukandi samningagerð	22
3	Samningagerð á Íslandi: Bakgrunnur og áberandi einkenni	24
3.1	Samningagerð fyrir hrun	25
3.2	Rannsóknir á samningagerð á Íslandi	27
3.3	Kjarasamningagerð á Íslandi	29
4	Aðferðafræði	32
4.1	Raundæmisrannsókn	32
4.2	Framkvæmd rannsókna	35
4.2.1	Val á viðfangsefni	35
4.2.2	Viðmælendur og gögn	36
4.2.3	Úrvinnsla og greining	36
4.3	Takmarkanir og afmörkun á rannsókn og rannsóknaraðferð	37
4.4	Aðferðafræðin og raundæmið	37
5	Yfirlit yfir stöðu rannsóknarefnis	39
5.1	Samningar í flugi og áhrif lágfargjaldaflugfélaga	39
5.2	Nýleg dæmi um kjarasamninga flugfreyja á Íslandi	42
5.3	Samhengi og saga rannsóknarefnis	45
6	Niðurstöður	50
6.1	Nálgunin	50
6.1.1	Reynsla og undirbúningur	50
6.1.2	Aðferðir og úrræði	51
6.1.3	Mórall og stemning	53

6.1.4	Lausnamiðað umhverfi	56
6.1.5	Uppbygging trausts og upplýsingagjöf	57
6.2	Skilningur	58
6.2.1	Sameiginlegur skilningur, hlustun og setja sig í spor	58
6.2.2	Útkoma, framhald og samhengi við samninga	59
7	Umræða.....	62
8	Lokaorð.....	67
	Heimildaskrá	68
	Viðauki 1 - Kynningarbréf.....	82
	Viðauki 2 - Viðtalsrammi	83

1 Inngangur

Samningagerð (*e. negotiation*) er veigamikill og ef til vill vanmetinn þáttur af samfélaginu þar sem aðilar ganga til verks og gera með sér samning en samningagerð fyrirfinnst á öllum stigum samfélagsins og í mörgum myndum (Thompson, 2015). Samningagerð eða samningaviðræður er lykil samskipta- og upplýsingamiðlunarform skipulagsheilda og ræður því hvernig maður hefur áhrif, bæði innan og utan þeirra (Thompson, 2015). Hvernig staðið er að samningum er mismunandi í hverju tilviki fyrir sig og ræðst mikið af stærð, umfangi og vægi þeirra. Samningagerð er nauðsynleg í samskiptum fólks til þess að það geti náð fram sínum markmiðum (Thompson, 1990).

Samningagerð getur verið blanda af nálgunum og aðferðum en flest samningagerð hefur ýmist eiginleika úr virðisaukandi samningagerð (*e. integrative negotiation*) og virðisskiptandi samningagerð eða útheimtu virðis (*e. distributive negotiation*). Í grunninn snýst vel heppnuð (*e. successful*) samningagerð um að samtímis auka við virði hluta, það er að stækka kökuna, á meðan reynt er að tryggja að þeim auðlindum (*e. resources*) sé skipt þannig að það sé manni í hag (Thompson, 2015). Þessi hæfni til samningagerðar er ekki bundin við ákveðin skilyrði eins og viðskiptaumhverfi eða kjarasamningsgerð heldur má yfirfæra grundvallaratriði í vel heppnaðri samningagerð yfir á mismunandi kringumstæður þar sem þau eru yfirfæranleg (*e. transferrable*) (Thompson, Lucas og Hall, 2014). Oft vilja gamlar hugmyndir og mýtur um *góða* samningagerð vefjast fyrir fólki þegar gengið er til samninga. Ein algengasta áskorunin í samningagerð er þegar aðilar mæta með þær hugmyndir um að verið sé að semja um fasta summu (*e. fixed-sum* eða *fixed-pie*) eða að einungis sé verið að skipta takmörkuðum auðlindum og það sem einn fái hljóti hinn ekki og öfugt (Thompson, 2015). Raunveruleikinn er sá að oft er hægt að skapa verðmæti (*e. create joint value*) ef aðilar vinna saman og beita tækni sem einkennist af samvinnu en jafnframt samkeppni (Walton og McKersie, 1965). Fólk á það til að missa af tækifæri til virðisauka en fræðimenn eru sammála um að tilhneigingin að sjá eins manns gróða sem annars tap leiði til lakari (*e. suboptimal*) samninga (Pinkley, Griffith og Northcraft, 1995). Rannsóknir benda til að þessi tilhneiging sé vegna upplýsingaójafnvægis (*e. information availability*) og villu í úrvinnslu góðra og gildra upplýsinga (*e. information processing errors*) en samningamenn vilja gjarnan hugsa að mótaðilinn sé á höttunum eftir því sama og þeir sjálfir og þeir gefa sér það að þeir viti hvað hinn sé að sækjast eftir (Pinkley o.fl.,

1995). Önnur algeng ranghugmynd er að annað hvort þurfi að vera harður eða mjúkur í nálgun í samningagerð og að góðir samningamenn séu með meðfæddan hæfileika. Einnig eru algengar mýtur að lífsreynsla og skóli lífsins sé besti kennari í samningagerð (Thompson, 2015).

Þetta kallast á vissan hátt á við algengar hugmyndir um hegðun og samningagerð Íslendinga. Upphaflega hugleiðingin var spurningin um hvernig samningamenn Íslendingar væru og hvort á Íslandi fyndist dæmi um virðisaukandi samningagerð. Eftir ígrundun á umfangi rannsóknarefnisins var ákveðið að einblína á eitt raundæmi. Upp úr fræðilegri umfjöllun og afmörkun á efni voru rannsóknarspurningar mótaðar sem áttu eftir að slípast betur til. Kannað er hvernig viðmælendur í raundæmi rannsóknarinnar nálguðust samningagerðina. Greiningin einblínir á hvort og hvernig virðisaukandi einkenni og notkun virðisaukandi aðferða birtast í raundæminu. Markmiðið er að varpa ljósi á íslenska kjarasamningsgerð með því að veita innsýn í ákveðið raundæmi með hliðstæðu af ferli, nálgunum, vinnubrögðum og upplifun viðmælenda og sjá hvort leitað hafi verið eftir því að stækka samninginn, gera hann verðmætari og átta sig í framhaldinu á hvaða þættir voru þar árangursríkir. Leitast er við að framlagið geti bent á þá þætti í raundæminu sem teljast til virðisaukandi samningagerðar og gætu þjónað sem lærdómur fyrir frekari virðisaukandi kjarasamningagerð.

Rannsóknarspurningin er:

- Hvernig nálguðust viðmælendur í raundæmi rannsóknarinnar samningagerðina?
 - Er hægt að greina að viðmælendur hafi notað aðferðir virðisaukandi samningagerðar?
 - Er hægt að greina eiginleika sem einkenna virðisaukandi samningagerð í raundæmi rannsóknarinnar?

Ritgerðin er uppbyggð á eftirfarandi hátt: Í kafla tvö er fjallað um virðisaukandi samningagerð, hverjir eru kostir hennar og einkenni auk þess sem fjallað er um algengar aðferðir til virðisaukandi samningagerðar. Einnig er umfjöllun um takmarkanir í samningagerð og loks er fjallað um mat og gagnrýni á virðisaukandi samningagerð. Því næst í kafla þrjú er umfjöllun um íslenska samningagerð, bakgrunn og áberandi einkenni, og bent á mögulega þætti sem gætu einkennt Íslendinga í samningagerð. Fjallað er um samningagerð fyrir efnahagshrunið á Íslandi 2008, rannsóknir í samningagerð á Íslandi ásamt kjarasamningsgerð á Íslandi og reynt að draga fram þá eiginleika sem einkenna samningagerð á Íslandi. Í kafla fjögur er fjallað um rannsóknina sjálfa og aðferðafræði

hennar, sem er raundæmisrannsókn, ásamt framkvæmd hennar og takmörkunum. Niðurstöður rannsóknarinnar koma þar næst í kafla fimm þar sem þær er dregnar saman í tvö þemu. Næstsíðasti kaflinn eru umræður þar sem niðurstöður eru settar í samhengi við fræðilega umfjöllun og rannsóknarspurningum svarað. Í síðasta kaflanum, kafla átta, dregur rannsakandi saman lokaorð.

2 Virðisaukandi samningagerð

Virðisaukandi samningagerð (*e. integrative negotiation*), oft betur þekkt sem „win-win“ útkoma samninga, miðar að því að öllum skapandi tækifærum sé veitt brautargengi í viðræðum og engin verðmæti séu skilin eftir á borðinu. Þeir sem miða að virðisaukandi samningum horfa til samningagerðar sem lýtur að samvinnu og úrlausnum vandamála (*e. problem solving*) og sjá sameiginleg markmið. Árangursríkir samningar snúast ekki einungis um peninga heldur jafn mikið um áhrifarík sambönd og traust (Thompson, 2015). Á hinum enda rófsins eru samningamenn sem telja að einungis takmörkuðum auðlindum sé skipt, en sú nálgun er skilgreind sem útheimta virðis eða virðisskiptandi samningagerð (*e. distributive negotiation*), þar er horft til samningagerðar sem deiluefnis og viðsemjendur sjá ekki sameiginleg markmið (Salacuse, 1998). Flestir samningar eru ekki fullkomlega virðisaukandi heldur hafa þeir eiginleika beggja gerða og krefjast blandaðrar nálgunar (*e. mixed motive*) sem miðar að því að auka virði atriða áður en þeim er deilt (Walton og McKersie, 1965).

Svo að virðisaukandi samningagerð sé möguleg þurfa ákveðnir þættir að vera til staðar. Samningarnir þurfa að snúast um fleira en eitt atriði og samningsaðilar þurfa að skiptast á upplýsingum, en það krefst trausts. Markmiðið er finna atriðið sem er öðrum verðmætara en annað og skiptast þannig á ólíkum hagsmunum en nánar verður fjallað um það síðar (Thompson, 2015). Því klárari sem samningamenn eru að skilja hagsmuni mótaðila sinna eru þeir færari að koma auga á fleti sem færa þeim aukinn ábata og betri samning án þess að bera sjálfir kostnað af, en það er einn hornsteinn virðisaukandi samningagerðar (B. Barry og Friedman, 1998). Því miður koma flestir samningamenn að borðinu með því lokaða hugarfari að stærð kökunnar sé óhagganleg (De Dreu, Koole og Steinel, 2000).

2.1 Takmarkanir til árangurs í samningagerð

Umfjöllun í inngangi bendir á hvernig flestir eru árangurslitlir samningsaðilar, þótt þeir telji annað, sérstaklega þegar kemur að virðisaukandi samningagerð (Thompson, 2015). Rannsókn Nadler, Thompson og Van Boven (2003) sýndi fram á að einungis tæp 4% stjórnenda komust að virðisaukandi niðurstöðu. Öllu líklegra er að samningsaðilar semji um samninga sem eru verri fyrir báða aðila, tap-tap eða „lose-lose“ samninga, í allt að 20%

tilvika. Jafnvel þegar viðsemjendur hafa verið sammála um efnisatriði þá mistekst þeim að gera sér grein fyrir því í allt að 50% tilvika (Steinberg, Thompson og Hrebec, 1996).

Thompson (2015) nefnir í bók sinni *The mind and heart of the negotiator* fjórar algengar gildir og annmarka sem viðsemjendur lenda gjarnan í. Í fyrsta lagi er að skilja eftir verðmæti á borðinu, eða tap-tap (e. lose-lose) samningar þar sem samningsaðilum láist að koma að virðisaukandi samningum, eins augljósir og þeir kunna að vera. Í öðru lagi er að sætta sig við það að semja um of lítið, oft kallað bölvun sigurvegarans (e. winners curse). Það er þegar samningsaðilar gefa of mikið eftir og búa þar með til minni hluta af því sem skipt er. Í þriðja lagi er þegar aðilar ganga frá borði á meðan ekkert annað betra býðst þeim en þann vanda má oft rekja til stolts, hroka eða grófar vanrækslu við útreikninga. Í fjórða lagi er það að sættast við skilmála sem eru verri en annar betri kostur sem býðst þeim. Þá líður samningsaðilum þannig að þeim renni blóðið til skyldunnar um að þurfa að semja, eins lélegur og sá samningur kann að hljóða (Thompson, 2015).

Algengustu ástæður þess að viðsemjendur sýna fram á lítinn árangur í samningagerð eru grundvallar tilhneigingar sem villa fyrir fólki og blinda það. Það er sjálfmiðað (e. egocentrism) og hefur staðfestingarvillu (e. confirmation bias) eða sér einungis það sem það vill sjá. Enn fremur sættir það sig við of lítið, en það kallast uppfylling (e. satisficing), sem myndi vera andstæðan við að reyna að ná í hin ákjósanlegustu skilyrði (e. optimizing). Í síðasta lagi er að fólk vanmetur og styrkir eigið vanhæfi (e. self-reinforcing incompetence), en það er ekki duglegt að átta sig á eigin takmörkunum (Thompson, 2015).

2.2 Kostir virðisaukandi samningagerðar

Eins augljósir og kostir virðisaukandi samningagerðar kunna að vera þá er það býsna fjarri lagi að samningsaðilar tileinki sér aðferðir hennar í samningagerð. Helstu kostir eru að samningurinn verður stærri í þeim skilningi að hann verður öllum aðilum verðmætari. Það gerir hann með því að vera nytsamari varðandi það sem stendur samningsaðilum næst en það getur verið fjármagn, sambönd, traust eða persónuleg atriði (Thompson, 2015). Annar kostur er gott mannorð fólks eftir samninga, en þeir einstaklingar sem þekktir eru fyrir samningshegðun sem einkennist af einfaldri skiptingu eða útheimtu verðmæta skapa sér verri orðstír og komast síður að virðisaukandi niðurstöðum til langs tíma (Tinsley, O'Connor og Sullivan, 2002). Þetta bendir til þess að betra sé að tileinka sér aðferðir virðisaukandi samningagerðar fyrir gott árangursríkt framhald og orðspor sem samningamaður.

2.3 Einkenni í virðisaukandi samningagerð

Fræðimenn hafa löngum velt fyrir sér hvaða eiginleikar einkenna samningamenn sem komast að virðisaukandi niðurstöðum og í grófum dráttum hafa langtíma- og þverskurðarrannsóknir ekki komið með áreiðanlegar niðurstöður (Elfenbein, Curhan, Eisenkraft, Shirako og Baccaro, 2008; Þóra Christiansen, 2011a). Nokkrir þættir gefa þó vísbendingu um það og þá hvort samningagerð reynist árangursrík þegar horft er til virðisaukandi samninga. Helst má nefna jákvæð áhrif, sköpunargáfu og þekkingarvitund. Hér verður betur farið í þessi atriði ásamt öðrum líkt og persónuþætti, menningu, vald, hegðun, hugarástand, tilfinningar, tilgang, hópsterð, kyn, hlutverk, innihald, samhengi og kringumstæður. Ef farið er á ákveðinn hátt rétt með þessi atriði þá hafa þau verið tengd við að stuðla, búa að og/eða hvetja til virðisaukandi samningagerðar.

2.3.1 Traust og vald

Bazerman og Neale (1992) nefna að fyrsta reglan í árangursríkri virðisaukandi samningagerð sé að byggja upp traust og deila upplýsingum. Traust er flókið samspil ýmissa þátta og hefur margar víddir en hér er litið á traust út frá samskiptum og miðlun upplýsinga til virðisaukandi samningagerðar.

Traust leiðir til þess að aðilar gangast undir það að tala um atriði samninga sem eru samrýmanleg og önnur sem eru útskiptanleg, en það er einn helsti grundvöllur virðisaukandi samninga og leið til að stækka kökuna (Neale og Bazerman, 1992; Thompson, 1990; Ury, Patton og Fisher, 2012). Fræðimenn eru ekki sammála um að traust sé nauðsynlegt fyrir virðisaukandi niðurstöður heldur frekar til að koma af stað árangursríkum samskiptum og miðla upplýsingum sem síðan leiða af sér virðisaukandi samningagerð (Ross og LaCroix, 1996). Samningsaðilar sem eru samvinnuþýðir (*e. cooperative*) hafa og þróa með sér meira traust frekar en þeir sem einkennast af einstaklingshyggju (*e. individualistic*) vegna þess að samvinnuþýðir aðilar trúna því að þeir geti eflt markmið hvors annars og þar af leiðandi sín eigin (De Dreu, Giebels og Van de Vliert, 1998). Það hefur einnig áhrif á traust hvernig valdajafnvægið er. Þeir sem eru valdminni eru meira berskjaldaðir og í hættu á að vera notfærðir (Y.-R. Chen, Brockner og Greenberg, 2003) og að því leyti eru þeir meira varir um sig og áhyggjufyllri varðandi traust (Mannix, 1993; Tyler, DeGoeoy og Smith, 1996; van den Bos, Wilke og Lind, 1998).

Mismunandi valdajafnvægi getur verið letjandi fyrir virðisaukandi samningagerð og hvetur frekar til einstaklingshyggju og samkeppni í samningum (Mannix, 1993). Hægt er að leika sér með að afmarka einstaka þætti og sjá hvað hvetur og hvað ekki til virðisaukandi

samningagerðar en í raun er það ekki svo klippt og skorið heldur haldast þessir þættir í hendur. Samkvæmt Anderson og Thompson (2004) þá eru einstaklingar með jákvæða persónuþætti í valdmeiri stöðu einstaklega vel búnir til að komast af stað og komast að virðisaukandi útkomu ef vilji er fyrir hendi, en valdmeiri aðilar hafa meiri getu til að skipuleggja umhverfi og aðstæður í kringum sig frekar en en þeir valdminni (Anderson, Keltner og John, 2003; Anderson og Thompson, 2004).

2.3.2 Persónuþættir

Persónuþættir og viðhorf segja mikið um það hvort aðilar komi að borði með virðisaukandi samningagerð í huga, ómeðvitað eða ekki, en helmingur af niðurstöðum slíkra samninga stýrist af persónuleikabáttum (Elfenbein o.fl., 2008). Ólíkir persónuleikar og menningarmunur leiðir til þess að fólk sé líklegra til að nálgast samningagerð ólíkt, með annað hvort virðisaukandi „win-win“ viðhorfi eða viðhorfi þar sem önnur hliðin tapar, svokallaðri „win-lose“ samningagerð (Salacuse, 1998).

Rannsókn Barry og Friedman (1998) miðaði að því að skoða heildstætt helstu persónuþætti (*e.* Big Five) ásamt vitsmunalegri greind (*e.* cognitive ability) frekar en afmörkuð persónueinkenni. Helstu persónuþættir þeirra sem tekst og eru færir um að miða að virðisaukandi samningum eru þeir sem búa yfir mikilli vitsmunalegri greind, skilningi, sköpunargáfu og umhyggju fyrir sjálfum sér og öðrum (B. Barry og Friedman, 1998). Aukin úthverfa eða félagslyndi (*e.* extraversion) og viðkunnanleiki (*e.* agreeableness) hafa ekki áhrif á útkomu virðisaukandi samningagerðar sem bendir til þess að ekki sé nægilegt að vera einungis opinn, samræðufús og samþykkur. Niðurstaða þeirra bendir til þess að útkoma virðisaukandi samninga byggist frekar á því hvernig aðilar vinni með deiluna en ekki hvernig þeir orki hver á annan (B. Barry og Friedman, 1998).

Sýnt hefur verið fram á að þeir sem séu klárir, sýni leikni og færni til að sjá út fyrir kassann og á óhlutstæðan hátt séu líklegri til að komast að virðisaukandi samningum (Henderson og Trope, 2009). Þeir eru sennilegri til að sýna sköpunargáfu og tefla fram frumlegum málflutningi ásamt því bæði að finna og leysa úr vandamálum (Carnevale og Isen, 1986; Neale og Bazerman, 1992; Thompson, 1990; Ury o.fl., 2012). Aukin sköpunargáfa skilar af sér virðisaukandi niðurstöðum jafnvel þó að aðeins annar aðilinn hafi mikinn sköpunarkraft, en sá aðili kemur einmitt auga á virðisaukandi tækifæri (Kurtzberg, 1998). Fræðimenn hafa fundið að reynsla og tjáning jákvæðra tilfinninga, eins og hvatning, spenna, ástríða og hamingja, hjálpa við gerð virðisaukandi samninga (Anderson og Thompson, 2004). Þegar aðilar eru undir jákvæðum áhrifum (*e.* positive

affect) og gefa frá sér merki um að þeir séu undir þeim áhrifum gefur það til kynna að þeir séu traustsins verðir og samvinnuþýðir sem kemur af stað umræðu um hagsmuni og forgangsmál (Anderson og Thompson, 2004; Carnevale og Isen, 1986). Þeir eru einnig betur í stakk búnir að koma auga á möguleika til virðisaukandi samninga vegna þess að þeir hafa skilning á hagsmunum annarra en með tiltölulega einföldum leiðum er hægt að auka jákvæð áhrif sem leiðir til þess að aðilar treysta betur dómgreind sinni, búast við betri niðurstöðum og fá og eru betur í stakk búnir að veita tilslökun í samningum (Allred, Mallozzi, Matsui og Raia, 1997; Carnevale og Isen, 1986; Kopelman, Rosette og Thompson, 2006). Enn fremur einkennist stefna slíkra samningsaðila af samvinnu (Forgas, 1998).

Trúin flytir ekki aðeins fjöll heldur einnig samninga en það að trúa að hægt sé að breyta og bæta hæfni sína í samningagerð, með reynslu og þjálfun, hefur afgerandi áhrif á að komast að virðisaukandi niðurstöðu. Slíkir aðilar eru líklegri til að komast að henni heldur en þeir sem halda að ekki sé hægt að kenna og læra hæfni í samningagerð (Wong, Haselhuhn og Kray, 2011). Lærdómsdrifnir aðilar komast frekar að virðisaukandi niðurstöðu og stækka kökuna heldur en þeir sem eru frammistöðudrifnir (Kray og Haselhuhn, 2007). Sé tilfinningum, jafnvel reiði, beitt á sanngjarnan og réttan hátt getur það framfleytt samningagerð áfram en einnig hindrað framgöngu. Tilfinningar gefa merki um forgangsröðun og hagsmuni en einnig um óánægju og illan vilja en hvort þær koma að gagni eður ei í virðisaukandi samningagerð ræðst mikið af samhengi hlutanna og kerfi ferla (Druckman og Olekalns, 2008). Tilfinningar hafa meiri áhrif á valdminni aðila í samningaviðræðum sem veita meiri tilslökun gagnvart reiðum valdmeiri andstæðingum frekar en glöðum (Van Kleef, De Dreu og Manstead, 2004).

2.3.3 Menning

Menning hefur einnig áhrif á útkomu virðisaukandi samningagerðar en menning sem einkennist af heildarhyggju (*e. collectivism* eða *prosocial*) er færari að komast að virðisaukandi útkomu frekar en einstaklingshyggju (*e. individualism* eða *egoistic*) (Cai, Wilson og Drake, 2000; De Dreu, Weingart og Kwon, 2000; Drake, 2001). Finna má menningarmun á viðhorfi til virðisaukandi samningagerðar milli þjóðernishópa og starfsgreina. Í rannsókn Lituchy (1997) kom fram að japanskir samningsaðilar komust að virðisaukandi niðurstöðum á meðan að bandarískir kollegar þeirra gerðu það ekki, en Bandaríkjamenn eru oft tengdir við einstaklingshyggju (Cai o.fl., 2000). Þegar þessir tveir

hópar voru settir saman við samningaborðið komust þeir ekki að virðisaukandi niðurstöðum (Lituchy, 1997).

Þeir sem hafa betri skilning á menningu annarra þjóða eiga betra með að komast að virðisaukandi niðurstöðum (Imai og Gelfand, 2010) en fræðimenn nefna að horfa þurfi á menningu í samhengi hlutanna (*e. culture in context*) því það hefur ekki síður áhrif á frammistöðu samningsaðila milli menningarheima (Cai o.fl., 2000). Þar má nefna að samskipti innan menningar eru mismunandi og háð samhengi orðanna. Finna má fleiri óbein virðisaukandi samspil í viðræðum innan menningar þar sem samskipti eru háð samhengi orðanna. Öfugt er farið í menningu þar sem samskiptin eru óháð samhengi orðanna, en þar eru notuð augljós og bein útspil. Þegar þessir tveir menningarheimar, háður og óháður, voru settir saman við samningaborðið þá fengu samningsaðilar frekar virðisaukandi niðurstöðu ef þeir beittu augljósum og beinum virðisaukandi orðasamskiptum í samningagerð (Adair, 2003). Enn fremur gefa fræðin til kynna að hlutverk og afstaða samningsaðila ásamt því að upplýsingagjöf sé gagnkvæm ráði frekar frammistöðu og árangri samningagerðar frekar en menning sem styður við að horfa þurfi á menningu og samningagerð út frá samhengi (Drake, 2001).

Rannsókn Salacuse (1998) náði til 310 einstaklinga af 12 mismunandi þjóðernum og úr ýmsum atvinnugreinum. Niðurstöður bentu til þess að tveir þriðju svarenda sáu sameiginleg markmið og tækifæri til virðisaukandi samninga. Augljós skipting var á þjóðfélagshópum en 100% japanskra svarenda svöruðu að þeir litu á samningagerð sem virðisaukandi og á eftir þeim fylgdu Kínverjar (82%), Argentínubúar (81%) og Frakkar (80%). Minnst sáu Spánverjar (37%), Brasilíubúar (44%) og Nígeríubúar (47%) samningagerð sem virðisaukandi. Að sama skapi skiptu atvinnugreinarnar sér eftir því sem svarendur litu á samningagerð sem virðisaukandi þannig að viðhorf ríkisgeirans var 86% svarenda en þeim fylgdi stjórnunar- og markaðsstörf (81%) og síðan fjármál og endurskoðun (76%). Minnst töldu þeir samningagerð virðisaukandi sem störfuðu í hernaði (40%) og lögfræði (42%) ásamt stúdentum (43%). Vert er að nefna að í þessari rannsókn var enginn munur eftir kyni til viðhofs hvort samningagerð sé virðisaukandi eða ekki á heildina litið en sjáanlegur munur var innan ákveðinna þjóðerna.

2.3.4 Kyn

Í samantekt Kray og Thompson (2004) nefna þær að finna megi vísi um mun á milli kynja þegar kemur að virðisaukandi samningagerð. Staðalímynduð sjónarmið gagnvart hlutverki kynja eru viðvarandi og áhrifamikil um hvernig aðilar semja, hvers sé ætlast til af þeim

ásamt því hvernig upplifun er við samningaborðið, en þetta getur haft áhrif á niðurstöðu samninga (Kray og Thompson, 2004). Fræðin draga oft þá ályktun að staðalímynd kvenna rími betur við virðisaukandi samningagerð (Kray, Reb, Galinsky og Thompson, 2004). Ef rýnt er í niðurstöður slíkra rannsókna má finna mismunandi útkomu eftir samhengi hlutanna en kynin eiga það til að lifa sig inn í eigin staðalímynd (*e. stereotype regeneration*) þegar kemur að samningagerð (Thompson, 2015).

Í þeim rannsóknum sem skoðuð er frammistaða kynjanna í virðisaukandi samningagerð (*e. win-win, mixed-motive og/eða joined gain*) má finna áhugaverðar niðurstöður eftir nálgun og fyrirkomulagi. Calhoun og Smith (1999) nefna að á þeim tíma hafi fyrri rannsóknir bent til þess að konur sköpuðu minna sameiginlegt virði en karlar en undantekningar væru þar á. Í rannsókn þeirra kom í ljós að konur sköpuðu meira sameiginlegt virði en karlar ef þær voru undir utanaðkomandi pressu um að hugsa um hagsmuni sína og annarra og sagt að forðast eftirgjöf. Án þessarar pressu stóðu konur sig hins vegar verr en karlar (Calhoun og Smith, 1999). Í rannsókn Kray, Thompson og Galinsky (2001) var spurt undir hvaða kringumstæðum viðsemjendur af báðum kynjum kæmust að sameiginlegri hagstæðri niðurstöðu með hliðstæðu af því hvernig kynin væru áminnt um sínar staðalímyndir. Svárið lá í viðræðum milli kynjanna þegar þau virkjuðu sín sameiginlegu æðri einkenni (*e. shared superordinate identity*) en þá stækkuðu þau kökuna (Kray o.fl., 2001).

Fjöldi fræðigreina benda á að karlar standi sig betur en konur í samningagerð, hvort sem hún sé virðisaukandi (Miles og LaSalle, 2004) eður ei (Kray og Thompson, 2004). Hins vegar hafa niðurstöður rannsókna ekki verið á einn veg og fræðimenn ályktað að kyn sé ekki sú meginbreyta sem ákvarði virðisauka samninga (Kray og Thompson, 2004). Áhugaverð niðurstæða kom fram í rannsókn Kray, Reb, Galinsky og Thompson (2004) en hún byggði á því að aðilum var kynnt viðfangsefnið, sem var virðisaukandi samningagerð, og að niðurstöður yrðu ábata-samari ef beitt væri staðalímyndum um kvenlega kosti. Þeim aðilum sem var sagt að kynin stæðu sig misvel í virðisaukandi samningagerð stóðu sig betur í samningagerðinni og juku þannig við virði samninga en þetta tengist því að kynin lifa eða staðfesta sínar eigin hugmyndir um staðalímynd. Til að leita svara á þessum mun milli kynjanna hefur ýmsum rökum verið velt upp sem kallað hafa eftir frekari þjálfun fyrir konur í samningagerð (Þóra Christiansen, 2010). Rannsókn Þóru Christiansen (2010) á því hvort konur sköpuðu meira virði í samningagerð eftir að hafa setið námskeið í þeim efnunum

leiddi í ljós að svo væri en hins vegar var engan mun að finna milli kynjanna varðandi útheimtu virðis (*e. value claiming*).

Í umræðu um kynin má einnig nefna að markmið virðisaukandi samningagerðar samkvæmt uppskrift Ury og Fisher (2012) beinast frekar að hlutlægum viðmiðum og hafa fræðimenn (sjá Menkel-Meadow, 2000) velt fyrir sér hvort kynin séu frábrugðin þegar kemur að huglægum viðmiðum. Ef einn mælikvarði er notaður um ágæti samninga geta niðurstöður aðeins sagt eina sögu. Að lokum má beina sjónum á hvort kyn og þá kyngervi sé eingöngu líffræðilegur eiginleiki eða samfélagsleg áhrifabreyta sem hefur áhrif á uppbyggingu samningagerðar. Kyn í samningagerð er áhugavert efni en er aðeins ein af mörgum breytum sem gætu haft áhrif á niðurstöður samninga.

2.3.5 Samhengi og rammi

Innihald (*e. content*), tímarammi og samhengi hlutanna (*e. context*) geta haft áhrif á útkomu og árangur virðisaukandi samningagerðar og spila samverkandi saman (Harinck, De Dreu og Van Vianen, 2000). Takmörkuð athygli hefur verið á viðræður um gildi (*e. values*), frekar hefur athyglinni verið beint að hagsmunum (*e. interests*), en almennt er talið að viðræður um gildi séu stopullir og sigli gjarnar í strand (Harinck og De Dreu, 2004; Harinck o.fl., 2000). Gildi koma þó við sögu í flestum samningaviðræðum með einum eða öðrum hætti og mismiklum máta. Rannsókn Harinck og De Dreu (2004) á viðræðum um gildi og hagsmuni undir mismikilli tímapressu leiddi í ljós að samningsaðilum gekk betur að komast að virðisaukandi niðurstöðum undir lítilli tímapressu þegar viðræður snerust um hagsmuni frekar en gildi, sérstaklega þegar samningsaðilar höfðu rekist á vegg snemma í viðræðum. Mikil tímapressa og viðræður um gildi leiddu til minni virðisaukandi útkomu í samningum sem sýnir að mismunandi tegund ágreinings getur breytt útkomu en takmarkaður tími gefur fólki minni tíma til að vinna úr upplýsingum (Harinck og De Dreu, 2004; Peter og Lawler, 1986; Van Kleef o.fl., 2004). Einnig getur reynst gæfuríkt að semja tímanlega, semja um atriði samninga og áhrif þeirra í framtíðinni sem eykur verðmæti slíkra samninga, sem sagt að stækka kökuna núna og síðan sé hennar neytt seinna (Okhuysen, Galinsky og Uptigrove, 2003).

Hvernig samningsaðilar leysa úr flækjum og því hugarfari að stærð kökunnar sé óhagkanleg er einnig undir kringumstæðum og hvatningu (*e. motivation*) komið. De Dreu, Koole og Steinel (2000) nefna að fræðin hafi aðallega einblínt á áhrif hvetjandi þátta (*e. motivational factors*) eða á skekkju og leiðandi bjögun í leit sinni að því hvers vegna samningsaðilar eru ekki árangursríkir að komast að virðisaukandi samningum.

Kringumstæður líkt og að annar aðilinn, báðir eða hvorugur hafi möguleika til að hverfa frá samningaborði og hefja viðræður við aðra hefur einnig áhrif á hvort aðilar taki þátt í virðisaukandi samningagerð (Giebels, De Dreu og van de Evert, 2000). Ef annar aðilinn hefur möguleika á að hverfa frá samningaborði og hefja viðræður við þriðja aðila verður valdajafnvægið hliðhollt honum og samningaviðræðurnar verða einhliða á móti því ef að báðir eða hvorugur hafa þann möguleika en þá komast aðilar frekar að virðisaukandi niðurstöðum (Giebels o.fl., 2000).

2.4 Algengar aðferðir til virðisaukandi samningagerðar

Þeir aðilar sem koma inn í samningaviðræður með það í huga að það stækka kökuna, auka virði samninga og hagnað fyrir alla, geta tileinkað sér ýmsa eiginleika og aðferðir til að auka líkur á því. Virðisaukandi samningagerð snýst ekki um að fara milliveginn, skipta kökunni jafnt, veita ánægju eða leggja áherslu á að byggja upp langtímasamband, í þeim skilningi að fólk verði of tengt og það hindri sköpunarkraft, en virðisaukandi samningagerð vill oft misskiljast þannig (Thompson, 2015).

Grundvallarundirbúningur að öllum samningum hefst með góðu mati á mótaðila og sjálfum sér í formi öflugrar upplýsingaöflunar en að öllum líkindum þarf að beita blandaðri tækni af samvinnu og samkeppni (Thompson, 2015). Huga þarf að útkomu, markmiðum og þrá (*e. aspiration*) ásamt BATNA, besta öðrum kosti eða „Best Alternative To a Negotiated Agreement“ (Ury o.fl., 2012). Stöðugt þarf að vera á varðbergi um eigið BATNA og þróa það og meta hverju sinni, ásamt stöðu mótaðila síns, en einnig er nytsamlegt að ákveða þröskulda og forðast áhrif af akkerum og sokknum kostnaði (Thompson, 2015). Kringumstæður lita undirbúning og möguleika til virðisaukandi samningagerðar eftir því hvernig samband samningsaðila er, hvort það er gott eða ekki og mikilvægi áframhalds þess ásamt tímaramma, staðsetningu, boðleiðum, nauðsyn, tengslum, valdstöðu, fordæmi samningsefnis og lögmæti (Thompson, 2015). Á endanum þarf að skera kökuna og eru margar viðurkenndar leiðir sem miða að því að fá sem stærsta og sanngjarnasta sneið en oft vill gleymast í millitíðinni að hægt er að stækka kökuna.

Eitt af algengustu mistökum samningsaðila er að semja um aðeins eitt atriði í einu (Thompson, 2015). Mikilvægur liður í virðisaukandi samningagerð er að koma auga á fleira en eitt úrlausnarefni, brjóta það jafnvel niður (*e. unbundle*) og leyfa hugarflug. Með því móti er hægt að bjóða út og skipta (*e. trade-off*) á mismunandi atriðum, virðum, hagsmunum, skoðunum og getu (Sebenius og Lax, 1986). Önnur leið er að útbúa tilboðspakka samansettan af mismunandi atriðum, annað hvort einn pakka eða fleiri, sem

allir eru jafn verðmætir en þetta aðstoðar aðila að uppgötva virðisaukandi möguleika (Hyder, Prietula og Weingart, 2000; Thompson, 2015). Aðilar sem nýta sér þessa aðferð hagnast á því að geta varpað akkerinu sér í hag, öðlast upplýsingar um mótaðilann, verið staðfastari, gefið vísi um sína hagsmuni og unnið bug á að mótaðili forðist eftirgjöf (Medvec og Galinsky, 2005).

Mikilvægt er að greiða fyrir leið hugmynda- og ímyndunarafis og ein leið til að komast að virðisaukandi samningi er að auka við þekkingarlega áhugahvöt (*e. epistemic motivation*), eða þá löngun að þróa og viðhalda ríkum og nákvæmum skilningi um umheiminn, meðal annars í samningagerð (Van Kleef o.fl., 2004). Kostirnir eru meðal annars að það hvetur til tilgátugerðar, það að ræða um og bæta við mál og meðhöndla upplýsingar (De Dreu, Koole og Oldersma, 1999; Maysseless og Kruglanski, 1987; Ten Velden, Beersma og De Dreu, 2010). Það takmarkar bjögun, skekkju, notkun staðalímynda og sjálfgefinna upplýsinga (De Dreu, 2003; De Dreu o.fl., 1999; Kruglanski og Freund, 1983; Stuhlmacher og Champagne, 2000) ásamt því að draga úr því að telja að stærð kökunnar sé óhagganleg (De Dreu, Koole, o.fl., 2000). Niðurstöður rannsókna benda almennt til þess að slíkir aðilar komist frekar að virðisaukandi samningum og öðlist meira traust (De Dreu, Beersma, Stroebe og Euwema, 2006).

Einföld aðferð til að öðlast traust er að setja sig í spor mótaðila síns, horfa á hlutina frá þeirra sjónarhorni (*e. perspective taking*) og hlusta (Ury o.fl., 2012). Það ferli hjálpar til við að samstillast við aðra, minnkar fordóma og eykur hjálpssemi (Galinsky, Ku og Wang, 2005). Samningsaðilar sem taka þessa afstöðu eru lausnamiðaðri (Richardson, Hammock, Smith, Gardner og Signo, 1994) og minna líklegir á að rekast á vegg, sérstaklega með því að velja málum á milli (*e. logrolling*) og skiptast á atriðum (Trötschel, Hüffmeier, Loschelder, Schwartz og Gollwitzer, 2011). Þessu má samt ekki rugla saman við samúð (*e. empathy*) sem snýr meira að því að tengjast mótaðila tilfinningalega en slíkir aðilar eru minna líklegir að komast að virðisaukandi niðurstöðum og sjá hulin tækifæri (Thompson, 2015).

Önnur grundvallaraðferð til að stækka samninginn er að spyrja spurninga sem kafa ofan í málin, sér í lagi spurninga sem snúast um hagsmuni og forgangsaþriði (Thompson, 2015; Ury o.fl., 2012). Koma þarf undirliggjandi upplýsingum um hagsmuni og forgangsaþriði upp á yfirborðið og það er gert með því að spyrja. Einungis 7% semjenda leita að slíkum upplýsingum hjá viðsemjendum sínum þrátt fyrir umtalsverðan ávinning (Thompson, 1991, 2015). Einfaldleikinn liggur í því að aðilar átta sig á því hvar virði (*e. value*) liggur

en þeir þurfa ekki að finna sig knúna til að vera með rangfærslur vegna þess að ekki er nauðsynlegt að fara í vörn með eigin undirliggjandi hagsmuni. Að spyrja og sækjast hvívetna eftir upplýsingum er gagnlegra en að taka einfaldlega við þeim og getur leitt í ljós takmarkandi þætti annars aðilans sem hinn gæti dregið úr (*e. mitigate*) eða leyst (Malhotra og Bazerman, 2007; Thompson, 2015). Oft missir fólk af tækifærum til virðisauka vegna þessa og er það tengt því að það er fjötrað við þann hugsunarhátt að einungis sé verið að skipta takmörkuðum auðlindum (Pinkley o.fl., 1995). Það eitt að útbúa vandaðar spurningar til að fá mótaðilann til að útskýra atriði ítarlegra hvetur til hreinskilni auk opnari og jákvæðari framvindu viðræðna (F. S. Chen, Minson og Tormala, 2010).

Að sama skapi og leitast er eftir upplýsingum eru færir samningamenn reiðubúnir að láta réttar upplýsingar af hendi rakna til hins aðilans, sér í lagi upplýsingar um forgangsmál og hagsmuni. Það gera þeir þó með því fyrirbyggjandi hugarfari að mótaðilinn sé jafn snjall og þeir sjálfir en aðilar sem veita upplýsingar komast frekar að virðisaukandi samningum (Thompson, 1991, 2015). Adair og Brett (2005) setja samningagerðina á tímalínu og líkja henni við dans þar sem fyrstu spor einkennast af kappi þar sem aðilar setja sig í stöður, dæma hvor annan og sjálfan samstarfsviljann. Því næst færast þeir nær samvinnu og skiptast á upplýsingum, byggja upp traust og meta vandamálið áður en harka færist aftur í leikinn þar sem lausnir eru samþykktar eða felldar undir rökræðum. Hinsti dansinn einkennist af því að aðilar leita leiða til að sníða samning eftir kröfum hvor annars og reyna að auka ábata (Adair og Brett, 2005).

Önnur aðferð til virðisaukandi samningagerðar er gerð svokallaðra hliðarsamninga. Dæmi um slíkt eru skilyrtir samningar sem notfæra sér ólíkar skoðanir aðila og mat þeirra til auðlinda, væntinga, áhættu, tímaskipulags og getu (Sebenius og Lax, 1986; Thompson, 2015). Slíkir samningar þurfa að vera framfylgjanlegir, undirritaðir, auðskiljanlegir, mælanlegir og matshæfir ásamt því að valda ekki hagsmunaaárekstrum fyrir frekari samskipti milli aðila (Bazerman og Gillespie, 1999; Thompson, 2015). Önnur tegund af hliðarsamning er sáttmáli fyrir samkomulag (*e. „PreSS“* eða *pre-settlement settlements*) en slíkir sáttmálar taka einn samningshluta út fyrir viðræður og formlega samið um hann fyrirfram (Gillespie og Bazerman, 1998). Á hinum endanum eru sáttmálar eftir samkomulag (*e. post-settlement settlements*) en slíkir samningar leitast við að auka verðgildi yfirstandandi samnings sem virkar þá sem nýtt BATNA fyrir báða aðila, en þessi aðferð reynist mjög árangursrík til virðisauka (Bazerman, Russ og Yakura, 1987; Thompson, 2015).

Mýta er til um að bestu samningarnir fái með að vera annað hvort harður eða mjúkur en bestu virðisaukandi samningarnir eru unnir beggja blands í lausnamiðuðu umhverfi og leiddir áfram af sköpunargleði (Thompson, 2015; Ury o.fl., 2012). Ef vilji er til virðisaukandi niðurstöðu þá verður að sýna það í verki því hegðun við samningaborðið vill oft vera gagnkvæm (Brett, Shapiro og Lytle, 1998). Samningsaðilar eiga ekki að gefa sitt upp á bátinn þó þeir hafi komist að þokkalegri lausn heldur velta öllum hliðum málsins fyrir sér og setja sér krefjandi markmið (Huber og Neale, 1986). Ury, Fisher og Patton (2012) veita klassískt veganesti í samningagerð en það er að aðgreina aðila frá deilunni, vera kröfuharður á málin en vægur á fólkið. Samningamenn skulu horfa til framtíðartækifæra og deila ekki um stöður heldur um hagsmuni ásamt að nýta sér staðreyndir, sanngjarnar forsendur, hlutlaus viðmið og forðast alhæfingar í viðræðum (Lax og Sebenius, 2006; Ury o.fl., 2012).

2.5 Mat og gagnrýni á virðisaukandi samningagerð

Hugmyndafræði, kostir, einkenni og aðferðir virðisaukandi samningagerðar hljóma vænlega til árangurs í að skapa ábatasamar niðurstöður og útkomu. Hins vegar má deila um það hvað einstaklingar og hópar telja vera ásættanlega niðurstöðu sem fullnægir þörfum þeirra og væntingum. Freistandi er að líta til mælanlegra þátta en fræðimenn nefna að samningamenn sjálfir setji meiri áherslu á hluti sem ekki sé svo auðveldlega hægt að mæla, líkt og traust, tilfinningar, sanngirni og ferli samningagerðarinnar (Curhan, Elfenbein og Xu, 2006). Erfitt getur því verið að áætla gæði samninga þar sem taka þarf marga þætti og eiginleika inn í jöfnuna til að átta sig á hve mikils virði hann er fyrir alla hlutaðeigandi.

Gagnrýni fyrirfinnst einnig á að leggja áherslu á þessa samningsgerð sem vill oft bera þokka draumsýnar um fullkominn heim. Í grein sinni nefnir Russell Korobkin (2007) að hugmyndir um virðisaukandi samningagerð hafi verið ofseldar og tekur þar undir mál Gerald Wetlaufer (1996) en báðir eru þeir prófessorar við lagadeildir sinna háskóla. Þeir færa rök fyrir því að það séu fáir samningar sem sannarlega hafi alla kosti til að vera virðisaukandi og að virðisaukandi samningagerð hafi einungis áhrif á ferli samninga þegar hún færi þröskulda í því samhengi að búa til meira virði til að skipta (Korobkin, 2007). Hann segir að umræðan sé sveipuð ljóma þar sem að þeir sem ekki tileinki sér slíka samningagerð hljóti að vera afturhaldsseggir (*e. Neanderthal*) og gagnrýnir að lítið sé talað um skiptingu eða útheimtingu virðis í grundvallarbókum sem mörkuðu þáttaskil eins og eftir þá Ury og Fisher (Korobkin, 2007). Að lokum nefnir hann að líta eigi á samningagerð

fyrst og fremst sem útheimtingu virðis og skiptingu kökunnar og virðisaukandi hluti hennar einungis sem ábætandi þátt, eða kremið (*e. frosting*), í kostulegri lýsingu hans (Korobkin, 2007).

Þótt fræðimenn séu ekki sammála um skoðanir gagnvart virðisaukandi samningagerð þá virðist vera almennur samhljómur um að líta þurfi á hverja og eina samningagerð í tíma og rúmi og sníða nálgun hennar að hverju tilviki fyrir sig (Schneider, 2012; Thompson, 2015). Að lokum ber aftur að nefna að samningagerð krefst yfirleitt blöndu aðferða og nálgunar.

3 Samningagerð á Íslandi: Bakgrunnur og áberandi einkenni

Takmarkaðar rannsóknir hafa verið gerðar á samningagerð á Íslandi. Til að fá mögulega vísbendingu um það hvernig Íslendingar hegða sér við samningaborðið á heildina litið er fróðlegt að glöggva sig á menningu þeirra og hegðun. Adair og Brett (2004) taka saman að menning hafi áhrif á tiltrú fólks og skilvitlega túlkun þess á hvað samningagerð snúist um. Menning hefur áhrif á hvað fólk telur sem markmið, viðmið og norm ásamt því hvað það telur vera mikilvægt og hvaða hegðun er ásættanleg (Adair og Brett, 2004).

Íslenska þjóðin er fámenn og hefur gengið í gegnum margt undanfarin ár en umhverfið er oft á tíðum sveiflukennt og stormasamt, allt frá veðráttu til stjórnmála og viðskiptalífs. Það er ekki ósennilegt að þetta hafi mótað landann í gegnum tíðina (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010). Úttekt var gerð á því hver einkenni þjóðmenningar á Íslandi væru út frá menningarviddum Hofstede sem aðstoðað hefur við skilning á menningarlegum mismun skipulagsheilda. Niðurstöður bentu til að íslensk menning einkenndist af lítilli valdfjarlægð þar sem fólk kæmi fram við hvert annað á jafningjagrundvelli. Íslendingar mældust hátt á víddinni einstaklingshyggja, hærra en Bandaríkjamenn, en ágreiningur telst eðlilegur innan þessarar víddar. Karllægni mældist hér lág og víddin „óvissa-hliðrun“ mældist nokkuð há sem bendir til þess að merki séu um kvíða og óróa í samfélaginu. Að mörgu leyti eru Íslendingar líkir hinum Norðurlandþjóðunum þrátt fyrir að gildismat þjóðanna geti verið ólíkt (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Svala Guðmundsdóttir og Þórhallur Örn Guðlaugsson, 2011; Sigrún Davíðsdóttir, 2006).

Vinnustaðamenning á Íslandi einkennist af því að skipulagsheildir hafa skýra og markvissa stefnu en ferlarnir sjálfir eru það ekki sem leiðir af sér óvissu um innleiðingu sjálfrar stefnunnar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010). Í Rannsóknarskýrslu Alþingis um aðdraganda og orsakir falls íslensku bankanna 2008 er nefnt að vinnustaðamenning og viðskiptasiðferði íslensku bankanna hafi orðið til þess að starfsemi þeirra hafi ekki lotið að lögum og reglum hvað varðar heilbrigða og eðlilega viðskiptahætti (Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir, 2010). Íslenskir stjórnendur, sem móta vinnustaðamenningu og leiða ýmsar samningaviðræður, hafa stjórnunarstíl sem einkennist af óformlegum og beinum samskiptum þar sem tengslanetið er lítið, nálægð mikil og boðleiðir stuttar (Dögg Gunnarsdóttir, 2007; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl.,

2010). Íslendingar eru þekktir fyrir skjóta ákvörðunartöku og að keyra á hlutina, jafnvel áður en að hafa kynnt sér þá ítarlega, ásamt að hafa hugarfarið að hlutirnir reddist (Dögg Gunnarsdóttir, 2007; Sigrún Davíðsdóttir, 2006).

Það má gera sér í hugarlund að á Íslandi sé jarðvegur fyrir virðisaukandi samningagerð þar sem lítil valdafjarlægð er til staðar en það gæti skapað tækifæri til að leyfa upplýsingum og hugmyndum að njóta sín. Hins vegar eru einnig teikn um takmörkun þar á þar sem há einstaklingshyggja fyrirfinnst og í ljósi vafasams viðskiptasiðferðis. Það gæti verið vísir að því hugarfari að stærð kökunnar sé óhagganleg og beitt séu bellibrögðum í samningagerð.

3.1 Samningagerð fyrir hrun

Skemmst er að minnast útrásar hinna svokölluðu útrásarvíkinga, sigra þeirra, fjárfestinga, kaupa og yfirtakna, en á árunum fyrir hrun fóru fram afdrifaríkar samningaviðræður. Vöxturinn þótti ævintýrlegur og fyrirbærið einstakt. Snjólfur Ólafsson, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Örn Guðlaugsson (2007) töldu á þeim tíma að velgengni útrásarinnar mætti meðal annars rekja til öflugra stjórnenda og heppilegrar fyrirtækjamenningar. Hins vegar er í Rannsóknarskýrslu Alþingis bent á að þegar litið sé til baka hafi vinnustaðamenning á Íslandi fyrir hrun í raun verið veik og fagmennska lítil (Vilhjálmur Árnason o.fl., 2010). Íslendingar voru bendlaðir við það að vera kappsamir, áráðnir, kjarkmiklir, ungir, aðlögunarfærir, menntaðir og hlutskarpir fyrir að hafa alist upp við íslenska menningu. Á móti voru þeir einnig bendlaðir við að vera óreyndir, óþolinmóðir, áhættusæknir, fljótfærir og með viðhorf sem einkenndist af að hlutirnir redduðust sem síðan var ekki tengt við kæruleysi heldur lausnamiðaða nálgun (Sigrún Davíðsdóttir, 2006; Silja Bára Ómarsdóttir og Ragnhildur Bjarkadóttir, 2011; Vilhjálmur Árnason o.fl., 2010). Talið var að frumkvöðlaháttarni þessara ungu nýju stjórnenda með stíl sem einkenndist af óformlegum samskiptum hefði hjálpað þeim í samningagerð þar sem það greiddi fyrir gangi mála (Viðskiptaráð Íslands, 2007).

Í kringum aldamótin og árin fyrir hrun ríkti á Íslandi talsverð bjartsýni og velgengni sem ýtti undir tiltrú á „sérstöðu þjóðarinnar“. Erlendir sérfræðingar nefna að Íslendingar hafi samt verið erfiðir í samskiptum og erfitt að stjórna þeim þar sem þurfti hugað teymi til að kljást við þá (Vilhjálmur Árnason o.fl., 2010). Stemningin í viðskiptalífinu og þjóðfélaginu í heild átti sér ekki sögulega hliðstæðu. Til að lýsa andrúmslofti á einum tímapunkti má nefna dæmi frá fundi Fjármálaeftirlitsins og bankanna þar sem fáliðuðu eftirlitinu mætti þéttskipaður hópur lögfræðinga og yfirmanna bankanna sem voru rauðir í

framan af reiði vegna afskipta þess og nýttu sér lögfræðileg úrræði sem voru til þess fallin að efast um siðferði þeirra (Þorbjörn Þórðarson, 2009).

Ragnhildur Bjarkadóttir og Silja Bára Ómarsdóttir (2011) tóku saman grein unna upp úr lokaverkefni Ragnhildar á meistarastigi þar sem rannsökuð var samningshegðun Íslendinga á alþjóðavettvangi á árunum 1997-2007. Þar kom fram að íslenskir samningamenn hefðu myndað hefð og einkenni fyrir að vera óútreiknanlegir og óhefðbundnir og talið var að Íslendingar hefðu jafnvel þróað með sér nýja árangursríka nálgun. Helstu niðurstöður eftir viðtöl við 15 kaupsýslumenn leiddu í ljós að viðmælendur kváðust undirbúa sig vel fyrir samningaviðræður með upplýsingaöflun og með það markmið að byggja upp traust. Viðmælendur lýstu óformlegri nálgun og áherslu á persónuleg samskipti við uppbyggingu á trausti ásamt því að skilja menningu mótaðilans. Einnig kom fram að viðmælendur sögðust háttu sinni samningagerð eftir bókinni en annað kom síðan á daginn þegar viðmælendur áttu að lýsa hegðun samlanda sinna almennt ásamt eigin raunverulegri hegðun við samningaborðið í formi þvingana og grófrar hegðunar sem litaðist af staðfestingarskekkju viðmælenda (Ragnhildur Bjarkadóttir, 2011; Silja Bára Ómarsdóttir og Ragnhildur Bjarkadóttir, 2011).

Annað dæmi um úttekt á samningagerð frá þessum árum er greining Þóra Christiansen (2009) á einkavæðingu Landsbankans með hliðsjón af þremur víddum (*e. tactics, deal design, setup*) Lax og Sebenius (Lax og Sebenius, 2006). Þar mátti finna grundvöll fyrir því að hagstæðari samningar hefðu getað fengist með betri undirbúningi og kjölfestu markmiða af hálfu seljanda. Það voru kaupendur, Samson-hópurinn, sem beittu frekar áhrifaríkari samningatækni þar sem þeir virtust hafa fylgt forskrift fræðimanna nokkuð vel og fengu betri niðurstöðu fyrir sig sjálfa (Þóra Christiansen, 2009). Þeir komu að borðinu betur undirbúnir með því að hafa aflað sér stuðnings áhrifavalda og skapað sér gott BATNA, öfugt við það sem seljendur gerðu, og í framhaldinu hönnuðu þeir samninginn eftir sínu höfði, meðal annars með einföldum akkerisáhrifum. Einnig höfðu þeir oftfrumkvæðið og á vissan hátt nýttu þeir sér tækni virðisaukandi samningagerðar með gerð tilboðspakka en í heildina náðu þeir að stjórna umfanginu og atburðarásinni sem fellur undir þriðju vídd samningsgerðar (Þóra Christiansen, 2009).

Síðan varð hrun, eða fall íslensku bankanna, árið 2008 en ekki verður hér rakinn langur aðdragandi og ástæður þess. Siðferði fjármálalífsins og starfshættir bankanna voru harðlega gagnrýndir í framhaldinu og starfið tekið í naflaskoðun ásamt stjórnsýslunni og ekki síður samfélaginu í heild sem einnig tók þátt í góðærinu. Þegar öll kurl voru komin til

grafar sat samfélagið eftir í sárum en gat samt dregið lærdóm af ósköpunum og spurning er hvort það hafi í raun gert það í framhaldinu. Það er því vafasamt að áætla að hér hafi ríkt áherslur á virðisaukandi samningagerð þó að allt virtist blómstra og fólk væri almennt ánægt en aðstæður og ytri öfl voru sérlega hagkvæm til vaxtar og útrásar í fjármála- og bankakerfinu. Það má einnig draga í efa gæði þeirra samninga sem gerðir voru þar sem fallið var eins slæmt og raun bar vitni. Í dæminu um sölu Landsbankans má glögglega sjá að hagsmuna annars aðila og almennings var ekki gætt sem skyldi.

Erfitt er að greina með markvissum hætti með hvernig fyrirkomulagi, hegðun og nálgun núverandi samningsgerð á Íslandi sé almennt háttað. Til að átta sig betur á eðli samningagerðar á Íslandi verður litið til gerð kjarasamninga en launakostnaður er helsti kostnaðarliður fyrirtækja á Íslandi (Gylfi Magnússon, 2000) og má því áætla að afdrifaríkar samningagerðir honum tengdar hafi verið gerðar. Mynstur og saga kjarasamningsgerðar á Íslandi er þokkalega skrásett ásamt því að það tengist rannsóknarefni þessarar ritgerðar. Fyrst verður þó fjallað um þær rannsóknir sem gerðar hafa verið á samningagerð á Íslandi áður en farið verður í sjálfa kjarasamningsgerðina.

3.2 Rannsóknir á samningagerð á Íslandi

Nokkrar rannsóknir hafa verið gerðar á samningagerð á Íslandi, hvort sem það er í formi æfinga og tilrauna á viðfangsefnum eða úttekt og rýni á raunverulegum samningum og viðtölum. Íslendingar hafa þar skipað stóran hluta úrtaksins þótt þeir hafi ekki alltaf beint verið viðfangsefnið. Hér verður greint frá íslenskum rannsóknum á samningagerð til að fá betri mynd af stöðu íslenskrar samningsgerðar.

Í rannsókn Þóru Christiansen (2011b) um lærdóms- eða frammistöðudrifna samningsaðila svöruðu 69 háskólanemendur spurningalista, 52 Íslendingar og 17 af erlendum uppruna af báðum kynjum. Niðurstöður bentu til þess að tengsl væru milli þess að vera frammistöðudrifinn og að setja fram kröfu um umbun sem tengdist frammistöðumati ásamt því að konur væru líklegri til að leggja fram kröfu um umbun sem væri ekki peningaleg (Þóra Christiansen, 2011b). Sömuleiðis skrifaði Þóra (2011a) grein þar sem spurt var hvort nota mætti markmiðakenningar á áhrifaríkan hátt í árangursríkri samningagerð. Borið var saman 3x2 afreka- og markmiðamódel við útheimtu virðis og virðisaukandi hluta samningagerðar ásamt því að setja þröskulda, markmið og tilhneigingu til að semja. Ályktað var að slíkt módel gæti leitt betur í ljós þá ákjósanlegu eiginleika sem einstaklingar ættu að hafa í virðisaukandi samningagerð og hvaða þættir skyldu vera til staðar til að nýta þau tækifæri (Þóra Christiansen, 2011a). Einnig var gerð könnun eftir

sama höfund með hliðsjón af markmiðakenningum meðal íslenskra háskólanemenda (Menntavísindasvið Háskóla Íslands, 2011).

Eitt mest rannsakaða efni í íslenskri samningagerð er líklega áhrif kyns í samningagerð og þá oft í samhengi við útskýrðan launamun kynjanna. Sem dæmi má nefna rannsókn Margrétar Jónsdóttur, Hólmfríðar Vilhjálmsdóttur og Þorláks Karlssonar (2007) en þar fengust þær niðurstöður að bæði karlar og konur byðu konum lægri laun en karlar fyrir sömu vinnu og enn fremur ráðlegðu bæði kynin konum að sætta sig við minna en karlar. Þetta ásamt öðrum rannsóknum um fyrsta tilboð og móttilboð til og frá konum vakti athygli Aðalsteins Leifssonar og Aldísar Guðnýjar Sigurðardóttur (2010) en rannsókn þeirra einblínir á það. Niðurstöður þeirra bentu til þess að konur væru síður líklegar en karlar til að bjóða fram móttilboð í launaviðræðum (Aldís Guðný Sigurðardóttir og Aðalsteinn Leifsson, 2010). Staða innflytjenda við samningaborðið á Íslandi hefur einnig verið skoðuð nokkuð ítarlega og niðurstöður benda til þess að þeir upplifi sig rekast sífellt á veggj ásamt því að samningsstaða sín sé veik þar sem tungumálið hindri aðgengi að tengslaneti og félagsauði (Þóra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir, 2016; Erla S. Kristjánsdóttir og Þóra Christiansen, 2017). Þar má spyrja sig hvort miklum mannauði og verðmætum sé til kastað, meðal annars vegna vannýtttra möguleika virðisaukandi samningsgerðar.

Hvað varðar rannsóknir á virðisaukandi samningagerð fannst einungis eitt skýrt dæmi um ritrýnda grein sem tengist beint slíkri samningagerð á Íslandi. Þar má aftur vitna í rannsókn Þóru Christiansen (2010) á þjálfun einstaklinga í samningagerð og hvort sjáanlegur munur á árangri væri á milli kynjanna í virðisaukandi samningagerð. Rannsóknin var gerð á 70 nemendum á aldrinum 24-53 ára í lok námskeiðs við Háskóla Íslands og nefnt var að rannsóknin væri þýðingarmikið fyrsta skref að skoða áhrif kyns í virðisaukandi samningagerð á Íslandi. Jafnframt má nefna forprófun á vegum Þóru (2012) um samskipti og hvatningu við sýndarsamningaborð þar sem nemendur við Háskóla Íslands tóku þátt í samningagerð í gegnum tölvupóst. Þátttakendum tókst að stækka kókuna en skyldu þó töluverð verðmæti eftir (Þóra Christiansen, 2012).

Hér hefur verið farið yfir helstu og nýlegar rannsóknir á íslenskri samningagerð. Ekki eru sérstaklega nefndar meistaraprófsritgerðir um íslenska samningsgerð en þær fjalla til að mynda um bætt verklag við kjarasamningsgerð (Jón Tryggvi Jóhannsson, 2017), áhrif tilfinninga og persónuþátta (Ragnar Karl Jóhannsson, 2011) og launasamningagerð kvenna (Íris Arnlaugsdóttir, 2017). Þessi stutta úttekt gefur þá mynd að dæmin séu sæmilega mörg en þrátt fyrir það er hvetjandi að greina frekar stöðu á íslenskri samningagerð. Sér í lagi er

áhugavert að skoða betur virðisaukandi samningagerð því mikil verðmæti eru í húfi og til kastað og eflaust tækifæri til sóknar til að hámarka og nýta auðlindir og virði betur, öllum til hagsbóta. Í ljósi þeirrar sögu sem einkennir íslenska samningamenn og samningagerð er eflaust svigrúm til framfara.

3.3 Kjarasamningagerð á Íslandi

Vinumarkaður á Íslandi skiptist í hinn opinbera (28%) og almenna (72%) og einkennist af því að hann er smár, fjöldi verkalýðsfélaga er mikill og þátttaka í þeim sömuleiðis (Ríkissáttasemjari, e.d.-a). Kjarasamningsgerð er ýmist miðstýrð eða valddreifð og íslenskur vinnumarkaður hefur einkennst af miðstýrðri heildarhyggju framan af (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000). Stærstu heildarsamtök launþega og vinnuveitanda á almenna markaðnum eru ASÍ (Alþýðusamband Íslands) og SA (Samtök atvinnulífsins) en á opinbera markaðnum eru það BHM (Bandalag Háskólamanna), BSRB og KÍ (Kennarasamband Íslands) en málefni ríkisstarfsmanna heyra undir fjármála- og efnahagsráðherra (Ísland.is, e.d.). Þessi heildarsamtök gera milli sín samninga fyrir hönd mjög breiðs hóps stéttarfélaganna og skipulagsheilda (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000). Þegar vel gengur í þjóðfélaginu og uppgangur er, reyna verkalýðshreyfingarnar að sækja til sín aukinn kaupmátt en einstök stéttarfélög hafa samið sjálf fyrir hönd félagsmanna sinna. Öfugt er farið þegar það er efnahagslægt en þá ganga félögin saman til borðs með aðstoð heildarsamtaka (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000). Ríkissáttasemjari (2015) nefnir að Íslendingar fáist betur við úrlausnarefni efnahagsmála þegar á móti blæs og sama á við um kjarasamningsgerð en meiri harka fyrirfinnst í viðræðum þegar efnahagur fer batnandi.

Með vinnulöggjöfinni sem var sett árið 1938 var byrjað að móta samskipta- og leikreglur á íslenskum vinnumarkaði til að tryggja vinnufrið og takmarka árekstra (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2008). Verkfallstíðni er þó há á Íslandi, sér í lagi hjá opinberum starfsmönnum, sem fengu rétt til þess að fara í verkfall árið 1976. Þrátt fyrir að vera einungis fimmtungur af vinnuafli landsins standa þeir fyrir tæplega helmingi af töpuðum vinnudögum vegna verkfalla á Íslandi (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2015). Hicks (1966) nefnir að verkföll séu afleiðing misheppnaðs samningaferils. Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2001) nefnir að ekki sé hvati fyrir samninganefnd ríkisins að semja fyrir en að verkfallsboðun hafi átt sér stað. Það má spyrja sig hvort verkföll séu tímasketkja þar sem skaðsemi þeirra bitnar á mannauði og þau eru ekki notuð í sama tilgangi og þeim var ætlað í upphafi (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2001).

Önnur nálgun í kjarasamningsgerð eru svokallaðir fyrirtækjasamningar en þróunin í nágrannalöndum og í seinni tíð á Íslandi hefur verið í átt að einstaklingshyggju og að slíkum samningum (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000). Benda má á að í Bretlandi hefur þátttaka í stéttarfélögum minnkað verulega og sérstaklega í einkageiranum þar sem áherslan beinist að sameiginlegum gæðum fyrirtækja og starfsmanna í samningagerð sem henta þeirra aðstæðum (Marginson, 2015). Í grunninn færast samningagerð um kaup og kjör nær viðsemjendum sem eru félagsmenn, einstaklingar, fyrirtæki og stjórnendur þeirra. Markmiðið er að efla samstarf og framleiðni með því að sérsníða samninginn að þörfum aðilanna þeim til hagsbóta. Það má gera til dæmis með því að stytta vinnutímamann með sömu framleiðni en hagsmunir aðila eru ekki endilega andstæðir heldur sameiginlegir (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000). Fræðimenn um heildarsamninga (*e. collective bargaining*) benda á að þeir hafi víða áhrif á fyrirtæki, starfsmenn, samfélög og efnahagskerfi og breytingar séu knúnar áfram breytingum í alþjóðahagkerfinu (Cutcher-Gershenfeld og Kochan, 2004). Þeir eru tengdir við fækkandi verkföll og launajafnvægi en koma ekki aðilum úr þeim hugsunarhætti að verið sé að semja um afmarkað virði (*e. zero-sum*) (Doellgast og Benassi, 2014). Rannsókn Deery og Iverson (2005) úr gögnum frá 305 áströlskum stéttarfélagsbundnum fyrirtækjum úr bankageiranum sýndi áhugaverðar niðurstöður. Jákvæða fylgni mátti finna þegar stéttarfélög virtust vinna með virðisaukandi nálgun í samningagerð og þegar fyrirtæki voru tilbúin að deila upplýsingum sem leiddu til betri framleiðni og afkastagetu ásamt bættum viðskiptatengslum (*e. customer relation*) (Deery og Iverson, 2005).

Hversu mörg mál leita til Ríkissáttasemjara gefur vísbendingu um þá hörku sem fyrirfinnst í íslenskri samningagerð en á tímabilinu 2013-2015 kom til kasta sáttasemjara í 158 tilfellum (Ríkissáttasemjari, e.d.-b). Í ársskýrslu Ríkissáttasemjara 2016 kemur fram að undirbúningsvinna sé hafin til að koma á fót skilvirku samningslíkani að fyrirmynd Norðurlandanna. Ríkissáttasemjari vekur í ársskýrslunni athygli á þeirri fjarlægð sem uppi er milli félagsmanna og samninganefnda á árinu í kjölfar þess hversu margir samningar voru felldir í atkvæðagreiðslu og erfitt getur verið að endurheimta traust (Ríkissáttasemjari, 2017b). Til að bæta og auka við skilvirkni og fagmennsku við samningsgerð hefur Ríkissáttasemjari gripið til þess ráðs að boða til aðgerða sem miða að fyrirbyggjandi sáttamiðlun og sameiginlegri fræðslu fyrir aðila vinnumarkaðsins. Það hefur falið í sér að embættið hafi frumkvæði að fá aðila fyrr að borðinu til undirbúnings við kjarasamningsgerð (Ríkissáttasemjari, 2017b). Ríkissáttasemjari hefur sett sér námstefnu í samningagerð eftir tilmælum Alþjóðavinnuárástofnunarinnar með það að markmiði að

bæta vinnubrögð við kjarasamningsgerð, stuðla að bestu niðurstöðu og að gagnkvæmum ávinningi samningsaðila. Öllu samninganefndafólki á Íslandi var ætluð slík fræðsla árið 2018 sem er fjöldi á bilinu 300-400 manns (Ríkissáttasemjari, 2017a). Dæmi um þjálfun í samningagerð milli verkalýðsfélaga og fyrirtækja og stjórnenda er þjálfunarpakki *International Training Centre of the ILO: Joint Union/Management Negotiation Skills* sem hannaður er af John Brand og Felicity Steadman. Í því felst meðal annars að þjálfarar hjálfa upp hæfni til að semja á áhrifaríkan hátt (*e. negotiate effectively*) og komast að virðisaukandi útkomu (Brand og Steadman, 2009). Það er meðal annars gert með því að miða að því að auka þekkingu, bæta færni og víkka viðhorf þátttakenda með því að hvetja til opins hugarfars, nálgast viðfangsefnið úr fleiri áttum, auka skilning og meðvitund ásamt því að skapa meiri skuldbindingu meðal aðila (Brand og Steadman, 2009).

Frá árinu 2013 hafa heildarsamtök á vinnumarkaði unnið saman að heildarendurskoðun á samningslíkani og að rammasamkomulagi um bætt vinnubrögð við kjarasamningsgerð undir nafninu Salek (Ríkissáttasemjari, 2016). Ákall kom til stjórnvalda eftir samningalotu árið 2011 um umbætur við kjarasamningsgerð og var leitað til fyrirmýnda frá Norðurlöndunum. Í kjölfar var farið í vinnu um sameiginlega sýn allra aðila vinnumarkaðarins um svigrúm til kostnaðar og líf skjara. Einnig var unnið að grundvelli fyrir notkun tölfraðilegra gagna sem aðilar gátu verið sammála um og er hann framför í samningagerð á Íslandi (Ríkissáttasemjari, 2015). Framan af hefur kjarasamningsgerð á Íslandi ekki geta talist virðisaukandi í ljósi tíðra verkfalla og óþroskaðra samskipta milli aðila á vinnumarkaði (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2008). Hins vegar má greina vilja til að bæta samningagerð á Íslandi í ljósi gríðarlega hagsmuna og í kjölfarið getur saga og mynstur sem hefur einkennt kjarasamningsgerð á Íslandi horft til betri og virðisaukandi vegar. Valddreifð samningagerð getur þar verið lausn öllum til hagsbóta með því að aðlaga samninga að kröfum aðila en slíkt fæst ekki fram nema aðilar ræði saman, byggi upp traust, skiptist á og forgangsraði hagsmunum ásamt fleiri atriðum sem falla undir aðferðir og einkenni virðisaukandi samningagerðar.

4 Aðferðafræði

Við þessa rannsókn var beitt aðferðafræði eigindlegra rannsókna til að skoða upplifun og hegðun innan hóps frekar en að horfa til mælanlegra þátta. Hér á eftir verður farið yfir aðferðafræði rannsóknarinnar sem var raundæmisrannsókn og fjallað um rannsóknarsnið, val á viðfangsefni, gagnaöflun og greiningu gagna. Þessi rannsókn leitast við að skoða notkun á virðisaukandi aðferðum í kjarasamningagerð á Íslandi og hvort að einkenni virðisaukandi samningagerðar séu til staðar. Til þess að veita innsýn inn í það verður tekið fyrir eitt lýsandi raundæmi og því þótti aðferð raundæmisrannsókna henta við öflun og greiningu gagna.

4.1 Raundæmisrannsókn

Ákveðið var að gerð yrði raundæmisrannsókn (*e. case study research*) á dæmi sem tengdist viðfangsefni ritgerðarinnar og fræðilegum hluta hennar. Raundæmisrannsóknir henta vel þegar leitast er við að útskýra aðstæður, skilja og skýra ferla ásamt því að lýsa upplifun en aðferðin var einnig valin vegna þess að hún telst heppileg þegar viðfangsefnið er lítið rannsakað (Yin, 2014). Þessi rannsókn og greining getur því þjónað sem ákveðin samantekt og yfirlit sem nota má sem upphafspunkt og samsvarandi dæmi fyrir frekari rannsóknir.

Eins og aðrar rannsóknaraðferðir þá hefur þessi sína styrkleika og veikleika. Einn af kostum við þessa rannsóknaraðferð er að hún leitast við að ljósra og útskýra ákvarðanir. Enn fremur leitast hún við að útskýra ástæður þess að þær voru teknar ásamt áhrifum þeirra (Schramm, 1971). Hún er stundum flokkuð sem eigindleg rannsóknaraðferð (Creswell og Creswell, 2017) og hefur hún þann eiginleika að veita rannsakandanum mikla nálægð við efni rannsóknarinnar (Hays, 2004). Hins vegar takmarkast hún ekki við eigindlegar aðferðir því einnig má nota meginleg gögn (Yin, 2014; Zainal, 2007). Aðferðin gefur rannsakanda kost á að kafa ofan í viðfangsefnið og leita að góðum sönnunargögnum ásamt því að veita honum sýn til að horfa á viðfangsefnið út frá fleiri víddum og sjónarhornum til að fá heildarmynd. Þannig er hægt að fá ríkari, heildstæðari og jafnari mynd af aðstæðum (Thomas, 2015). Í stuttu máli geta raundæmisrannsóknir einblínt á eitt eða fleiri dæmi og viðhaldið heildarmynd og raunverulegri sýn á heiminn í samhengi, meðal annars þegar rannsaka á ferla (Yin, 2014). Raundæmisrannsóknir geta verið leitandi (*e.*

exploratory), lýsandi (*e. descriptive*) og skýrandi (*e. explanatory*) (Yin, 2014). Notkun aðferðarinnar felst í því að útskýra flókin tengsl, lýsa áhrifum, uppljóstra um eiginleika og fræðast um þá (Yin, 2014). Raundæmisrannsóknir segja sögu og eru oft nátengdar sögulegu yfirliti nema þær eru í samtíma ásamt því að gögnin eru nær rannsakandanum sem er áhorfandi og jafnvel þátttakandi og gefur því safaríkari upplýsingar (Yin, 2014). Skilgreining á aðferðafræðinni felst meðal annars í því að hún stuðli að aukinni þekkingu á flóknum fyrirbrigðum svo sem innan hópa og skipulagsheilda (Yin, 2014).

Vandlega skal farið yfir fræðilegan bakgrunn rannsóknarinnar til að tryggja afmörkun hennar því raundæmi sem þetta á aðeins að veita innsýn inn í viðfangsefni hennar. Fræðilegi kaflinn verður því að kallast vandlega á við raundæmisrannsóknina sjálfa svo rökstudd samhengi haldast (Yin, 2014). Hægt er að horfa á marga þætti úr öllum þeim hliðum sem raundæmið veitir og því er afmörkun mikilvæg svo ekki sé farið um víðan völl. Yin (2014) nefnir í bók sinni *Case study research* að nákvæm rannsóknarspurning þurfi ekki að vera fullmynduð í upphafi ferlis en skuli þó vera tilbúin áður en ráðist sé í rannsóknina sjálfa. Rannsóknarspurning er megin íhugunarefnið en hún fæðist út frá öflun og rýni fræðilegra heimilda (Yin, 2014). Hlutverk forkenningar (*e. preliminary theory*), eða fræðilegra forsendna, við gerð raundæmisrannsókna er afar ákjósanlegt og má hún vera afar einföld áður en farið er út í rannsóknina sjálfa. Líkt og með rannsóknarspurninguna þá fæðist sú kenning út úr fræðilegri gagnaöflun og þjónar sem eins konar vegvísir (Yin, 2014). Gerð raundæmisrannsókna fer í grófum dráttum eftir fjölda raundæma og viðfangsefna. Í þessari rannsókn er stuðst við eitt raundæmi og eitt viðfangsefni (*e. single-case study design and single unit of analysis*) (Yin, 2014).

Gagnaöflun getur komið úr ýmsum áttum en til að tryggja nákvæmni er gott að mynda gagnagrunn fyrir gagnaöflun og skráningu þeirra með skipulögðum hætti en rannsakandinn þarf að vera meðvitaður um hlutverk sitt og áhrif hans á viðmælendur (Yin, 2014). Vel ígrundað, framsett og skilmerkilegt rannsóknarsnið tryggir gæði, gildi og trúverðugleika rannsókna. Heiðarleiki og nákvæmni eru því mikilvæg þegar kemur að allri rannsóknarvinnu (Yin, 2014; Zainal, 2007). Rannsóknarsnið er röksemdin sem tengir saman þá vinnu og gögn sem var aflað ásamt afleiddum ályktunum af upprunalegu rannsóknarspurningunni. Þeim um mikilvægara er því að búið sé að kafa ofan í efni rannsóknarinnar áður en farið er í framkvæmd hennar (Yin, 2014). Réttmæti rannsóknarinnar fæst með fjölbreytni í gagnaöflun ásamt samfelli og keðju í gögnum (Yin, 2014). Mikilvægustu þættir í rannsóknarsniði raundæmisrannsókna eru

rannsóknarspurningin sjálf, forsendur hennar, mælieining eða raundæmið sjálft, rökin sem tengja forsendur og staðhæfingu við gögnin og svo viðmið (*e. criteria*) til að túlka niðurstöður (Yin, 2014). Síðar er hægt að dæma um gæði rannsóknarsniðs með því að meta uppsetningu og gerð rannsóknarsniðs að fræðihugtakinu (*e. concept*) sem er verið að skoða, innra réttmæti með að horfa til keðjuverkandi þátta, ytra réttmæti með að skilgreina það svið sem hægt er að draga ályktun af einstökum staðreyndum og áreiðanleika með því að sýna fram að hægt er að endurtaka rannsóknina með áþekktum niðurstöðum (Yin, 2014).

Veikleikar rannsóknarinnar eru að ekki er hægt að alhæfa um heildina út frá dæminu enda á markmiðið ekki að vera það heldur að veita innsýn. Enn fremur hefur aðferðin verið gagnrýnd fyrir skort á vísindalegri nákvæmni (*e. scientific rigor*) (Noor, 2008; Zainal, 2007). Henni er oft ruglað saman við vettvangsrannsóknir (*e. fieldwork*) en raundæmisrannsóknir fjalla frekar um það einstaka en hið almenna (Thomas, 2015; Yin, 2014). Rannsóknaraðferðin hefur einnig verið gagnrýnd fyrir að vera tímafrek og skorta sameiginlega sýn eða haldbært skipulag fyrir verkferla hennar vegna þess að aðferðafræðin er enn í mótun og ekki kyrfilega negld niður (Yin, 2014). Flyvbjerg (2006) svarar þessari gagnrýni og nefnir að rannsóknaraðferðin hafi legið undir höggi af fræðasamfélaginu og „viðurkenndum“ rannsóknaraðferðum ásamt almennum misskilningi um aðferðina. Mannleg þekking og sérhæfing er háð lærdómi í samhengi hlutanna (*e. context-dependent*) sem er kjarni raundæmisrannsókna og breytir námsmanni úr byrjanda í sérfræðing (Flyvbjerg, 2006). Viðeigandi raundæmi hafa verið notuð af fræðimönnum í gegnum tíðina til að útskýra umhverfið með tilgátum sem standast enn (Flyvbjerg, 2006). Flyvberg færir rök fyrir því að viðeigandi dæmi í réttu samhengi geti veitt dýpri þekkingu á viðfangsefninu, raunverulega sé hægt að alhæfa og þróa tilgátur og nefnir gott dæmi um svarta svani. Ef almennur skilningur er að allir svanir séu hvítir þá þarf ekki nema eitt raundæmi, einn svartan svan, til að afsanna þá kenningu (Flyvbjerg, 2006). Hann dregur saman að raundæmisrannsóknir séu nauðsynleg og fullnægjandi aðferð fyrir vissar rannsóknir innan félagsvísinda og að hún hafi sannað sig vel (Flyvbjerg, 2006).

Trúverðugleiki og gæði eru mikið undir rannsakanda komin þar sem heiðarleiki hans og skipulag í framkvæmd þarf að vera til fyrirmyndar til að koma með sannfærandi niðurstöður. Hann þarf að vera meðvitaður um stöðu sína og vera undirbúinn að afsanna sínar eigin fyrirframgefnu hugmyndir (Flyvbjerg, 2006). Ef fjöldi raundæma bendir á sömu niðurstöður styrkir það hæfileika rannsóknar að draga almennar ályktanir (Hays, 2004). Markmiðið er öllu heldur að veita dýpri útskýringu (*e. in-depth*) og innsýn inn í fyrirbærið

(Yin, 2014). Með því að skoða einstakt dæmi (*e. case*) og beita færustu þekkingu, hugsun og bestu rökum á það getur það leitt að áreiðanlegum niðurstöðum (Thomas, 2015).

4.2 Framkvæmd rannsókna

Fyrirliggjandi gögn í þessari rannsókn eru viðtöl, samningar, fundargerðir og vettvangsathuganir rannsakanda. Markmiðið var að mynda gagnagrunn fyrir keðju heimilda til að kafa dýpra ofan í viðfangsefnið og fá heildarmynd. Í viðtölum var notast við viðtalsramma og fljótlega við gerð spurningalista þótti mikilvægt að hann yrði opinn til að fanga allar vangaveltur og mismunandi upplýsingar sem hver og einn einstakur viðmælandi bjó yfir. Viðtalsrammi er í viðauka tvö. Spurningalistinn fór í gegnum nokkra endurnýjun frá upphaflegri útgáfu og eftir fyrstu viðtöl. Hann var þó ávallt mjög opinn og var samtali leyft að njóta sín til að skapa eðlilegt flæði.

Gagnaöflun er mikilvægur þáttur raundæmisrannsókna og einn kostur hennar er að hún er ekki endilega bundin einni söfnunaraðferð. Meginþungi gagna og gagnaöflunar þessarar rannsókna eru viðtöl við meðlimi fyrri og seinni samninganefnda annars aðilans ásamt samningamönnum samninganefndar hinum megin við borðið, en betur verður farið í samhengi og sögu rannsóknarefnis í næsta kafla.

4.2.1 Val á viðfangsefni

Eftir að hafa setið námskeið í samningagerð ákvað rannsakandi að kanna betur möguleikana á því að framkvæma rannsókn á því sviði á Íslandi. Á sama tíma og rannsakandi kynnti sér fræðilegar heimildir fyrir virðisaukandi samningagerð þá voru í bígerð samningar á vinnustaðnum þar sem hann hafði unnið á sem lutu að nýjum kjarasamningum.

Valið á viðfangsefni var kjarasamningsgerð samninganefndar WOW air og samninganefndar Flugfreyjufélags Íslands (FFÍ) fyrir hönd flugfreyja og félagsmanna félaganna en um var að ræða þriðja kjarasamning milli þeirra. Íslensk samningagerð er almennt lítið rannsökuð en eins og fram hefur komið eru laun stærsti kostnaðarliður fyrirtækja á Íslandi og eru því kjarasamningar afar veigamiklir. Rannsakandi hafði góðan aðgang að samningsaðilum ásamt því að vera vel kunnugur máli og mönnum. Því þótti tilvalið að nýta þetta dæmi í þessari rannsókn. Einnig þótti áhugavert að skoða þetta raundæmi því samningar við launafólk eru að breytast og dæmi um fyrirtækjasamninga að aukast sem bera að mörgu leyti einkenni virðisaukandi samningagerðar.

4.2.2 Viðmælendur og gögn

Viðmælendur þessarar rannsóknar voru aðilar úr samninganefndum beggja félaganna, bæði stéttarfélagsins og fyrirtækisins. Tekin voru þrjú viðtöl við aðila sem sátu fyrir hönd fyrirtækisins og sex viðtöl við viðsemjendur þeirra úr hinni samninganefndinni. Samtals voru níu viðtöl tekin, það stysta var 20:12 mínútna langt og það lengsta var 01:21:06 mínútna langt. Flest viðtölin voru í kringum 40 mínútur.

Báðar nefndir voru almennt nokkuð áhugasamar um að láta í sér heyra en sannfæra þurfti suma viðmælendur meira en aðra um trúnað og traust til rannsóknar og rannsakanda. Til að ekki sé hægt að rekja svör til einstaklinga er vísað til viðmælenda allra almennt í engri sérstakri röð og persónufornöfn eru ekki notuð. Starfstitlar eru ekki nefndir og leitast var við að ekki væri hægt að rekja til hvorrar nefndar viðmælandi tilheyrði. Fullum trúnaði er því heitið en það kom fram í upphafi allra viðtalanna og þótti nauðsynlegt til að efla tiltrú viðmælenda.

Viðtölin fóru ýmist fram á skrifstofum fyrirtækisins eða í heimahúsum. Viðtölin fóru fram á tímabilinu 20. mars til 13. júní 2018 en þess má geta að samningur var samþykktur af félagsmönnum þann 28. febrúar 2018. Því ætti samningsgerðin að hafa verið nokkuð fersk í minni viðmælenda en samningaviðræðnatímabilið var þó óvenjulega langt eða frá janúar 2017 til febrúar 2018.

Önnur gögn sem stuðst var við en ekki er vitnað beint í eru fyrri samningar milli félaganna, tveir talsins. Þriðji kjarasamningurinn, sem þessi samningagerð snerist um, var felldur í tvígang en felldir samningar voru einnig notaðir til hliðsjónar. Þessi gögn eru lokuð og ekki aðgengileg. Að minna magni var stuðst við fundargerð af félagsfundum ásamt fundarpunktum sem rannsakandi tók hjá sér á þeim félagsfundum sem hann var viðstaddur á. Ekki er fjallað um eða vísað í innihald samninganna nema í almennu tali eða fundargerða því aðeins var stuðst við þau gögn í uppbyggingu spurningalista og aðstoðuðu þau rannsakanda að viðhalda rökréttri tímalínu og samhengi í viðtölum.

4.2.3 Úrvinnsla og greining

Aðferðin sem notuð var við öflun, úrvinnslu og greiningu upplýsinga um viðfangsefni rannsóknarinnar flokkast undir eiginlega aðferðafræði (*e. qualitative research*). Með því að nota þessa aðferðafræði geta rannsakendur lesið í hvernig viðmælendur túlka upplifun sína á viðfangsefni rannsóknarinnar. Þessi aðferð er mikilvæg í eiginlegum rannsóknum til þess að fá dýpt í rannsókn og er töluvert frábrugðin meginlegri aðferðafræði þar sem aðallega er stuðst við staðlaða spurningalista. Aðferðin er því aðleiðsla (*e. inductive*) þar

sem leitast er við að safna gögnum til að mynda hugtök, tilgátur eða kenningar (Merriam og Tisdell, 2009).

Eftir að hafa grennslast fyrir um samþykki fyrir viðtölum var formlegt kynningarbréf sent viðmælendum, viðtöl bókuð og samþykki fengið. Kynningarbréf er í viðauka eitt. Viðtölin voru hljóðrituð á snjallsíma sem var stilltur á hljóðlaust og lagður á hvolf til að falla „eðlilega“ inn í umhverfið. Viðtölin voru síðan afrituð, staf fyrir staf, ásamt því að skrifa aðdraganda, hugleiðingar og athugasemdir rannsakanda meðfram afritun. Eftir afritun voru tvö viðtöl síðan greind línu fyrir línu til þess að rýna betur í orðræðu og innihald viðtalanna. Greiningarblað var haft til hliðsjónar til að skrá niður hugleiðingar og hugmyndir um þemu og kóða ásamt því að koma betur auga á keðju staðreynda og gagna. Viðtölin voru síðan kóðuð og þemagreind með því að lesa og hlusta aftur á þau sem síðan leiddi af sér beinagrind fyrir niðurstöður. Hér á eftir verður farið betur í takmarkanir og afmörkun þessarar rannsóknar en eftir það verður farið á nákvæman hátt yfir umhverfi og sögu rannsóknarefnis.

4.3 Takmarkanir og afmörkun á rannsókn og rannsóknaraðferð

Gagnrýni á rannsóknaraðferðina er fjölþætt og þekkt líkt og Flyvberg (2006) komst að í sinni umfjöllun. Í þessu dæmi er afmörkunin sú að hér er átt við ákveðið ferli sem á sér upphaf og endi í tíma og gerist í ákveðnu samhengi og í bundinni atburðarás. Ferlið var langt þar sem ýmsir atburðir og hindranir komu upp en samningar náðust á endanum. Takmarkandi þáttur við þessa rannsókn er að hún er hún er einungis eitt raundæmi og eitt viðfangsefni. Ein leið til að yfirstíga það eru margprófanir (*e. triangulation*). Það skorti hins vegar þar sem meginþunginn var á eina söfnunaraðferð gagna. Einnig hefði það styrkt réttmæti rannsóknarinnar til muna ef gerðar hefðu verið vettvangsnótur frá samningafundunum sjálfum og að rannsakandi hefði verið viðstaddur samningagerðina en svo kom fyrir ekki. Einn veigamikill lykilaðili í samningagerðinni vildi ekki gefa kost á sér í viðtal sem dregur úr sameiginlegri heildarupplifun viðmælenda.

4.4 Aðferðafræðin og raundæmið

Eftir forskrift Yin (2014) var aðferðafræði raundæmisrannsóknar fylgt eftir eins vandlega og kostur var. Aftur ber að nefna að helsta gagnrýnin á hana er að ferlar hennar eru ekki enn meitlaðir í stein. Líkt og fram kom í kafla um aðferðafræði er mikilvægt að eftirfarandi þættir séu hluti af undirbúningi og framsetningu raundæmisrannsókna. Kafað var ofan í fræðilegan bakgrunn en í kafla tvö var ítarlega fjallað um aðferðir og einkenni

virðisaukandi samningagerðar og í kafla þrjú var farið yfir helstu einkenni íslenskrar samningagerðar og rannsókna á því sviði. Út frá því mótaðist rannsóknarspurningin og meðfram því var valin rannsóknaraðferð en vegna fárra dæma og rannsókna á því sviði var valin raundæmisrannsókn til að veita innsýn í viðfangsefnið. Eftir að svið rannsóknarinnar, rannsóknarspurning og rannsóknaraðferð var valin var hentugt dæmi valið. Eftir umfjöllun um rannsóknarefnið í næsta kafla var komið að forsendum og markmiðum þessarar rannsóknar. Rannsóknin kannar hvort og hvernig notkun á virðisaukandi aðferðum var í samningagerðinni og hvort finna megi einkenni virðisaukandi samningagerðar í dæminu. Rannsóknin er því *leitandi* að því leyti að hún leitar einmitt eftir þessum þáttum í samningagerðinni. Saman mynda þessir þættir rannsóknarsnið rannsóknarinnar og hefur með heiðarlegasta móti verið stefnt að uppfylla þær kröfur.

5 Yfirlit yfir stöðu rannsóknarefnis

Til að átta sig betur á umhverfi og bakgrunni rannsóknarefnisins verður í þessum kafla tekið saman ágríp á stöðu þess í samhengi við rannsóknina sjálfa. Fyrst verður farið yfir einkenni samninga og samningsgerðar innan flugsins og áhrif lágfargjaldaflugfélaga þar á ásamt þeim kjörum sem þar hafa viðgengist. Því næst verður farið yfir nýleg dæmi um kjarasamninga flugfreyja á Íslandi. Að lokum verður samhengi og saga þessa rannsóknarefnis tekið saman þar sem bakgrunnur máls verður útskýrður, ferlið sem viðræðurnar hafa fylgt og saga samskipta útlistuð skref fyrir skref.

5.1 Samningar í flugi og áhrif lágfargjaldaflugfélaga

Það sem einkennir flugiðnaðinn á heimsvísu er sveiflukennt umhverfi þar sem margir utanaðkomandi þættir valda því að flugfélög þurfa stöðugt að finna leiðir til að hagræða í rekstri og endurskoða skipulag. Með tilkomu lágfargjaldaflugfélaga og auknum áhrifum þeirra hefur myndast harðnandi samkeppni á markaðnum sem hvetur önnur flugfélög til að skera niður kostnað í rekstri sínum og spara (M. Barry og Nienhueser, 2010; Hirsch, 2006; Von Nordenflycht og Kochan, 2003; Whitelegg, 2005). Eins og hjá flestum fyrirtækjum er launakostnaður einn stærsti kostnaðarliður flugfélaga en til dæmis hjá Icelandair Group er hann stærsti kostnaðarliðurinn eða yfir 30% af tekjum meðan hann getur verið minni hjá öðrum félögum, eins og Wizz air þar sem hann er rétt rúmlega 7% (Kristinn Ingi Jónsson, 2018). Því skal engan að undra að litið sé til launakostnaðar þegar kemur að hagræðingu í rekstri.

Flugiðnaðurinn allur, að flugfreyjum meðtöldum, er mjög stéttarfélagsbundinn með stór regnhlífarsamtök og stéttarfélög þar innan en laun teljast almennt mjög há innan geirans (Chaison, 2007; Hirsch, 2006). Þar þekkist að gerð samninga taki langan tíma en í Bandaríkjunum tekur samningsgerð að meðaltali um 1,3 ár, helmingur þeirra endar hjá sáttasemjara á vegum ríkisins og einnig eru verkföll og vinnustöðvanir algengar (Chaison, 2007; Von Nordenflycht og Kochan, 2003). Í Bandaríkjunum hefur færst í aukana að mál endi hjá sáttasemjara ásamt því að tíminn í viðræður hefur lengst. Niðurstöður rannsókna benda til þess að því meiri sem vöxtur flugfélaga sé því lengri séu samningaviðræður en engin fylgni er milli fjárhagslegrar afkomu flugfélagsins og samningstímans (Von Nordenflycht og Kochan, 2003). Sá tími sem tekur að semja er ekki síst háður því sambandi

og starfsháttum sem er til staðar á milli flugfélaga og starfsfólks (Gittell, Von Nordenflycht og Kochan, 2004; Von Nordenflycht og Kochan, 2003). Í rannsókn Benmelech, Bergman og Enriquez (2012) er greint frá að bandarískum flugfélögum hafi tekst að ná fram tilslökun á launakröfum (*e. wage concessions*) þegar þau eru í fjárhagslegum erfiðleikum, sérlega frá því starfsfólki sem staða lífeyrissjóða er undir greiðslugetu. Meira reynir á sjóði þeirra ef fyrirtækið verður gjaldþrota og því sættir starfsfólk sig við minni launahækkun í þeirri von að það minnki líkur á því að það gerist. Það þekkist því að flugfélög þar í landi noti úrræði sem veða að lífeyrissjóðum starfsmanna (*e. pension dropping*) til að ná fram enn meiri eftirgjöf á launakröfum starfsmanna í kjaraviðræðum (Benmelech o.fl., 2012). Eitt stærsta flugfélag Bandaríkjanna, *American Airlines*, komst þannig undan yfirvofandi gjaldþroti til að mynda árið 2003 með því að semja við stéttarfélög sín um minni launakröfur (Hirsch, 2006). Einnig þekkist það útspil flugfélaganna að hóta því að lýsa yfir gjaldþroti ef vinnuaflið semur ekki um eftirgjöf (Chaison, 2007). Það sem gerist á góðæristímum er að starfsmenn flugfélaganna og stéttarfélög þeirra fá góðan skerf af gróða flugfélagsins, en þegar kreppir að þá setta þeir sig við eftirgjöf í launakröfum. Í rauninni myndast þá vítahringur sem erfitt er að rjúfa (Hirsch, 2006).

Rannsókn Gittell, Von Nordenflycht og Kochan (2004) sýnir fram á að gott samband vinnuafls og vinnuveitanda í fluggeiranum, sem ræðst af þáttum líkt og litlum ágreiningi og menningu, segir meira til um jákvæða afkastagetu flugfélagsins heldur en formsatriði líkt og sterk stéttarfélög, sameiginlegir stjórnunarhættir og laun. Það sé í rauninni skammsýni að leggja ofuráherslu á launakostnað til að bregðast við kreppum heldur eigi að einblína frekar á að styrkja gæði sambands flugfélagsins og starfsmanna þess. Líkt og í öðrum þjónustugreinum þá hafa starfsmenn flugfélaganna bein samskipti við viðskiptavininn og því hefur ánægja og ástríða starfsfólksins gagnvart vinnustaðnum mikið að segja um gæði þjónustu sem þeir veita og ánægju viðskiptavinarins þar af leiðandi (Gittell, 2003; Gittell o.fl., 2004). Flugfélög með jákvæða vinnustaðamenningu og lítinn ágreining í samningagerð virðast njóta meiri afkastagetu. Flugfélög sem semja við stéttarfélög búa við hærri launakostnað en betri afkastagetu flugvéla og rekstrarhagnað sem bendir til þess að það að semja við stéttarfélög þurfi ekki að draga úr frammistöðu flugfélaganna (Gittell o.fl., 2004; Gittell, von Nordenflycht, Kochan, McKersie og Bamber, 2009). Dregin er saman sú niðurstaða, að til að bæta fjárhagslegan hagnað í flugiðnaðinum á að byggja upp áhrifarík sambönd við vinnuaflið og leggja áherslu á að bæta gæði tengsla við starfsmenn, yfirmenn og stjórnendur og einblína á að koma inn í samningaviðræður tímanlega og með friðsamlegum hætti án þess að leita strax til

utanaðkomandi afla (Gittell o.fl., 2004). Nýlegar rannsóknir á evrópskum vettvangi benda til þess að breytingar séu á fyrirkomulagi milli verkalýðsfélaga og flugfélaga, sérstaklega lágfargjaldaflugfélaga, þar sem landamæri séu að verða meira óskýr og vinnuafli hreyfanlegra (Harvey og Turnbull, 2015).

Aukin samkeppni á flugmarkaðnum með tilkomu lágfargjaldaflugfélaga hefur mikil áhrif á launakjör í þeim geira. Markmið lágfargjaldaflugfélaga er að auka afkastagetu starfsfólks síns og á sama tíma lækka launakostnað (Dennis, 2007). Gamalgrónu flugfélögin reyna nú að lækka launakostnað með því að auka framleiðni starfsmanna, frysta eða lækka laun og kjör þeirra ásamt að ráða inn nýtt starfsfólk á lægri launum. Einnig ráðast þau í að útvista hluta starfseminnar, en lágfargjaldaflugfélögin komust að því að fólk var tilbúið að sinna þessum störfum fyrir minni pening og því er erfitt fyrir stóru flugfélögin að réttlæta veglegar launagreiðslur (Dennis, 2007).

Lágfargjaldaflugfélög eru þekkt fyrir óhefðbundna og afdrifaríka samningagerð, til að mynda við flugvélaframleiðendur, þar sem þau gera stórar pantanir í eina flugvélagerð, og við flugvelli varðandi hagkvæmari landingagjöld og einokun á minni völlum (Graham, 2013). Lágfargjaldaflugfélögin semja við starfsmenn sína um meiri afköst, en þau eru almennt með færri starfsmenn á hvern farþega, hver starfsmaður gegnir fleiri störfum og er lægra launaður (Forsyth, 2003). Sum lágfargjaldaflugfélög njóta ákveðins forskots á að halda starfsmönnum sínum utan stéttarfélaga en hafa þrátt fyrir það vinnumenningu sem hvetur til sjálfstæðra vinnubragða (Gillen og Morrison, 2003). Ryanair er dæmi um flugfélag sem hefur þá yfirlýstu stefnu að semja ekki við stéttarfélög (Whitelegg, 2005). Deila má um gæði þeirrar þjónustu sem það flugfélag veitir og starfsánægju sem þar ríkir en það er óumdeilanlegt að það er með einna mestan vöxt í greininni. Félagið hefur fengið á sig harða gagnrýni fyrir aðbúnað starfsmanna þeirra og launakjör sem er undir því sem þekkist í greininni. Ólíkt Ryanair þá semur Easyjet, annað stórt lágfargjaldaflugfélag í Evrópu, við stéttarfélög (Whitelegg, 2005). Það er því ekki reglan að lágfargjaldaflugfélög semji ekki við stéttarfélög og í raun er það meirihluti þeirra sem gerir það og það þýðir ekki að þau njóti ekki velgengni (Broughton, 2005; Hunter, 2006). Með tilkomu lágfargjaldaflugfélaga hafa sum flugfélög brugðist við samkeppninni með því að stofna lágfargjaldadótturfélög til að mæta lækkandi fargjöldum og þar af leiðandi með lækkandi launakostnaði. Jafnvel ef kjör eru þau sömu og í móðurfélaginu þá er pressa á stéttarfélög starfsmanna dótturfélaganna að samþykkja launalækkun og verri kjör fyrir nýliða (Broughton, 2005). Einnig má deila um gæði stéttarfélaga lágfargjaldaflugfélaga þar sem

ekki er jafn hart barist fyrir kjörum félagsmanna þeirra, flugfélögin sjálf hafa umtalsverð áhrif innan stéttarfélaganna og eru einungis að plástra yfir þá kröfu að þau þurfi að vera til staðar (Broughton, 2005). Þrátt fyrir vísbendingar um slaka framkomu lágfargjaldaflugfélaga gagnvart starfsfólki sínu, þá hefur mörgum þeirra tekist að ná fram mikilli hollustu frá þeim. Þetta einkennist af sérstökum starfsmannabrag og vinnustaðamenningu sem skapast af því hugarfari að þau séu að keppa við stóru flugfélögin (Hunter, 2006). Þau þurfa að því leyti mikla samleitni og samvinnu til að ná því markmiði sem hvetur til samhugar og teymisvinnu. Þetta ásamt öðru í starfsumhverfi lágfargjaldaflugfélaga veitir þeim mikinn sveigjanleika þegar kemur að hinum ýmsu áföllum og þar af leiðandi ákveðið forskot (Hunter, 2006).

Rannsókn Harvey og Turnbull (2006) á lágfargjaldadótturfélögum stórra flugfélaga, sambandi þeirra við starfsfólk (*e. employment relations*) og stjórnunarstíl bendir til að flugfélögin þurfi ekki að taka upp lakari stjórnarhætti. Undir vissum kringumstæðum og með réttum stjórnarháttum geta yfirmenn í samvinnu við starfsfólk sitt komið á fót vinnustaðamenningu sem hvetur það til þess að ganga lengra í jákvæðri þjónustuupplifun öllum til ábata (Harvey og Turnbull, 2006).

5.2 Nýleg dæmi um kjarasamninga flugfreyja á Íslandi

Kjarabaráttan flugfreyja hófst fljótlega eftir seinni heimsstyrjöld með stofnun verkalýðsfélags í Bandaríkjunum árið 1946 en ekki svo löngu seinna voru íslenskar freyjur búnar að stofna stéttarfélag, eða árið 1954 (K. Barry, 2007; Flugfreyjufélag Íslands, e.d.-d). Frá upphafi hefur eitt aðal baráttuefnið snúist um grunnlaun og vaktaálag en reglulega hefur komið til kastanna að ganga til verkfalls. Sokkabuxnasamningurinn er þar þekktastur, hann mætti lítilli samúð úr samfélaginu en finna má atriði í núverandi samningum flugfreyja allt til fyrstu samninga milli Flugfreyjufélags Íslands (FFÍ) og Loftleiða og Flugfélags Íslands (Inga Norðdahl, 2004). Tekið skal fram að hér eru flestar heimildir teknar úr fjölmiðlum en eftir fremsta megni er áreiðanleiki þeirra metinn eftir bestu vitneskju rannsakanda og reynt að fjalla um atburði á hlutlausan hátt.

Eftir dýfu hefur fluggeirinn verið að taka við sér af krafti undanfarin ár í skjóli lágs olíuverðs og með aukinni eftirspurn. Ákveðnum botni var náð í júní 2008 fyrir flugfreyjur Ícelandair þegar félagið sagði upp 150 flugfreyjum vegna erfiðleika í rekstri (Vill ekki tjá sig um uppsagnir Ícelandair, 2008). Síðar sama ár voru flugfreyjur beðnar um að minnka við sig starfshlutfall eða fara í launalaust leyfi (Ícelandair: Reynt að koma í veg fyrir frekari uppsagnir, 2008). Í desember 2009 var gerður nýr kjarasamningur fyrir flugfreyjur

Icelandair eftir að boðað hafði verið til verkfalls. Eftir 13 klukkustunda fund hjá Ríkissáttasemjara var komist að samkomulagi en deilan kom inn á borð hans maí það árið og var því búin að liggja þar í tæpa sjö mánuði (Verkfalli flugfreyja aflýst, 2009). Í október 2011 var skrifað undir næsta samning, hjá Ríkissáttasemjara, en þá stefndi aftur í verkfall sem átti að hefjast í sama mánuði (Flugfreyjur undirrita samning, 2011). Þetta var þriðji samningurinn sem var reyndur og á endanum samþykktur, kjaraviðræður stóðu yfir í 11 mánuði en annar samningurinn féll með aðeins átta atkvæðum (Flugfreyjur samþykktu kjarasamning, 2011; Flugfreyjur undirbúa verkfall, 2011).

Árið 2014 færðist mikill hiti í leikinn en ásamt flugfreyjum stóðu flugmenn og flugvirkjar Icelandair í kjaraviðræðum með tilheyrandi yfirvinnubanni og verkföllum og þurfti félagið að aflýsa mörgum flugferðum (Búið að fella niður 65 flug á mánudag, 2014; Flugmenn samþykktu kjarasamninginn, 2014). Deilan við flugfreyjur var búin að liggja á borði Ríkissáttasemjara frá því janúar sama ár en í maí var búið að samþykkja verkfallsaðgerðir. Ekki kom til verkfalls, en þó kom til ótímabundins yfirvinnubanns þann 18. maí og náðust samningar eftir rúmlega 25 klukkustunda sleitulausar viðræður þann 27. maí, sama dag og fyrirhugaðar verkfallsaðgerðir áttu að hefjast (Flugfreyjur Icelandair semja, 2014; Ríkissáttasemjari, 2015). Þetta sumar einkenndist af hörðum samningaviðræðum í ferðaþjónustunni en þrisvar á árinu mælti innanríkisráðherra fyrir frumvarpi um bann við verkfalli innan geirans (Hafa frest til 1. júlí, 2014). Síðustu samningar FFÍ við Icelandair voru gerðir í júní 2016, en samningar höfðu verið lausir síðan í september árið áður og var málið komið á borð Ríkissáttasemjara (Samið við flugfreyjur, 2016). Systurfélag Icelandair, Flugfélag Íslands, samdi síðast við FFÍ 26. janúar 2017 eftir að flugfreyjur þar höfðu verið samningslausar síðan á gamlársdag 2015, höfðu félagsmenn í tvígang fellt samninga en verkfall átti að hefjast morguninn eftir (Samið í kjaradeilu flugþjóna og flugfreyja, 2017).

Ný stjórn FFÍ var kosin í maí 2017 en eitt helsta stefnumál nýrrar stjórnar var að berjast gegn félagslegu undirboði á markaði ásamt því að bæta kaup, kjör og fríðindi félagsmanna (Flugfreyjufélag Íslands, e.d.-a). Í deigluinni eftir og í kringum kosningar nýrrar stjórnar var flugfélagið Primera Air eða Primera Air Nordic, sem er með aðalskrifstofu og flugrekstur skráðan í Lettlandi (Primera Air, e.d.; Primera Travel Group, 2014). Flugfreyjur þess félags standa fyrir utan FFÍ og taldar ógna félagsmönnum stéttarfélagsins með því að stunda félagsleg undirboð á markaði (Stígur Helgason, 2017). Primera Air komst í fréttirnar árið 2015 fyrir að segja upp samningum við íslenskar flugfreyjur

félagsins og taka íbúðir á leigu á Suðurnesjum fyrir ódýrara vinnuafli á lakari kjörum með lengri vinnutíma (Sunna Sæmundsdóttir, 2015). Þessu mótmæltu trúnaðarmenn félagsins og ASÍ harðlega, skorðu á íslensk stjórnvöld að aðhafast í málinu og bentu á að eftir breytingar væru flugfreyjur ráðnar sem verktakar í gegnum erlendar starfsmannaleigur á lágum grunnlaunum og verulega undir þeim kjörum sem þekktist hjá flugfreyjum FFÍ (Alþýðusamband Íslands, 2015; Ritstjórn Kjarnans, 2015). Í maí 2017 sendu fulltrúar FFÍ erindi til félagsmanna sinna um allsherjaratkvæðagreiðslu um verkfall um borð í vélum Primera Air til þrýsta á flugfélagið til að gera kjarasamning við flugfreyjur sínar. Flugfélagið var gagnrýnt fyrir að vera löglaut, siðlaut og leika leik ekki ósvipaðan og Ryanair hefur gert (Alþýðusamband Íslands, 2015; Stígur Helgason, 2017). Niðurstaða þeirra kosninga var sú að hún var samþykkt einróma af félagsmönnum FFÍ um vinnustöðvun um borð í vélum Primera Air og átti verkfallið hefjast 15. september 2017 ef samningar næðust ekki fyrir þann tíma (Flugfreyjur samþykkja verkfall, 2017). Þetta var gert eftir að ítrekað hafði verið reynt að fá stjórnendur Primera Air að samningaborði en deilunni var meðal annars vísað til Ríkissáttasemjara um hans milligöngu en það bar ekki árangur (Hulda Hólmkelsdóttir, 2017b). Verkfallinu, sem átti að hefjast á fyrrgreindum tíma, var síðan frestað til 2. október sama ár eftir að Primera Air hafði stefnt Flugfreyjufélaginu vegna verkfallsboðunarinnar og taldi hana skemmdarstarfsemi. Primera Air gerði kröfu um að verkfallsboðunin yrði gerð ólögmæt og íhugaði meðal annars skaðabótakröfu (Primera stefnir Flugfreyjufélaginu, 2017; Primera íhugar skaðabótamál, 2017). Málið leitaði síðan inn á borð Félagsdóms og beðið var með verkfall en þar var komist að þeirri niðurstöðu að verkfallið væri ólögmætt. Dómurinn var klofinn, meðal annars á þeim forsendum að ekki hefði verið fullreynt að leita sátta hjá sáttasemjara (Félagsdómur nr. 8/2017). Ríkissáttasemjari tók síðan í framhaldinu málið til sín og boðaði til alls fjögurra funda sem Primera Air virti alla að vettugi, en slíkt hafði ekki komið fyrir í sögu embættisins (Guðrún Erlingsdóttir, 2018). Primera Air telur sig ekki eiga í kjaradeilu við Flugfreyjufélag Íslands og vísar til þess að Ríkissáttasemjari hafi ekki lögsögu yfir málinu (Tryggvi Páll Tryggvason, 2018).

Hér hefur verið dregið saman það helsta sem einkennt hefur kjarabaráttu og samningagerð flugfélaganna með rekstur hér á landi og flugfreyja en eins og sjá má þá má draga þá ályktun að hún hefur verið á köflum stormasöm. Til að fá betri innsýn inn í rannsóknarefnið og raundæmið sjálft verður næst fjallað ítarlega um samhengi þess og sögu.

5.3 Samhengi og saga rannsóknarefnis

Haustið 2011 var lágfargjaldaflugfélagið WOW air stofnað og var það komið í beina samkeppni við annað slíkt flugfélag, Iceland Express, en teikn voru uppi um laka fjárhagsstöðu þess félags og á haustmánuðum 2012 tók WOW air yfir rekstur Iceland Express (Gísli Freyr Valdórsson, 2012; WOW air, e.d.). Öllum flugfreyjum sem störfuðu hjá Iceland Express var síðar sagt upp störfum (Þeb, 2012). WOW air átti frumkvæðið að semja upphaflega við FFÍ sem kom því ánægjulega að óvart (Wow Air og flugfreyjur búin að semja, 2012). Annar kjarasamningur FFÍ við WOW air var undirritaður í júní 2014 eftir að viðræður höfðu hafist í febrúar það árið en málið fór á endanum inn á borð Ríkissáttasemjara (Sigríður Ása Harðardóttir, 2015). Eftir að þeir samningar voru gerðir var ágreiningur um atriði hans sem rataði til fjölmiðla. Þau atriði snerust um hvíldartíma og túlkuðu samningamenn þau öðruvísi en sömu ákvæði er að finna í samningum FFÍ við Icelandair og hefur það félag virt þau ákvæði gagnvart flugfreyjum sínum (Andri Ólafsson, 2016). Annað atriði sneri að hreinsunarmáli í vélunum, en ekki var samið um að flugfreyjur myndu þrifa í vélum félagsins, en upplýsingafulltrúi WOW air nefndi að það atriði myndi verða rætt í næstu samningum (Viðar Guðjónsson, 2016). Frá lokum árs 2016 til ársbyrjunar 2017 kom til kasta Félagsdóms en hann dæmdi í máli WOW air og FFÍ, því síðarnefnda í hag, um launahækkun sem WOW air var ekki búin að greiða síðan í maí 2015 samkvæmt kjarasamningi (Félagsdómur nr. 10/2016 /2016; Ingi F. Vilhjálmsson, 2017). Eftir að niðurstaða Félagsdóms lá fyrir og var samþykkt gátu WOW air og FFÍ leitt hesta sína saman aftur að samningaborði við gerð þriðja kjarasamnings flugfreyja félaganna en fyrri samningur var búinn að vera laus síðan september 2016 (Daníel Freyr Birkisson, 2017). Samningagerð þess samnings er raundæmi þessarar rannsóknar.

Samningaviðræður milli WOW air og FFÍ hófust formlega með fyrsta fundi milli aðilanna í janúar 2017, en þá voru samningar búnir að vera lausir í fjóra mánuði. Síðasti fundur þeirra við samningaborðið fór fram við undirskrift samnings í febrúar 2018 eða 17 mánuðum eftir að samningar voru lausir (Hólmfríður Dagný Friðjónsdóttir, 2018). Samningurinn rataði þó ekki inn á borð Ríkissáttasemjara og ef leitað er aftur til ársins 2008 þá er hann sá fyrsti sem gerir það á tíu ára tímabili hjá stéttarfélaginu, sé ekki meðtalinn fyrsti kjarasamningur FFÍ og WOW air. Í raun þarf að leita langt aftur til að finna samning sem endaði ekki inn á borði Ríkissáttasemjara. Þriðji kjarasamningur WOW air og FFÍ var síðan samþykktur þann 28. febrúar 2018, langur aðdragandi var að niðurstöðum en betur verður farið í það hér í framhaldinu (Hólmfríður Dagný

Friðjónsdóttir, 2018). Fyrir utan formlegar viðræður áttu aðilar í óformlegum samskiptum sín á milli ásamt fundi með sínum teyllum eins og gefur að skilja. FFÍ hélt einnig reglulega fundi fyrir sína félagsmenn yfir tímabilið hvort sem það var til að fá álit og framlag félagsmanna á innihaldi komandi samnings eða kynna stöðu samningaviðræðna og undirritaða samninga.

Tímalínu samninga og helstu atburða má rekja á eftirfarandi hátt en hér er stiklað á helstu atriðum og einnig stuðst við vettvangsnótur rannsakanda. Samningar voru lausir í september 2016 en formlegar viðræður hófust ekki fyrr en með fyrsta fundi aðila í janúar 2017 en þangað til höfðu óformlegar viðræður átt sér stað. Félagsfundir voru haldnir í september 2016 til að kynna fyrir félagsmönnum stöðu komandi samninga og um mál FFÍ og WOW air sem á endanum fór fyrir Félagsdóm. Vinnustofur voru haldnar í framhaldinu af þeim fundum þar sem flugfreyjum WOW air stóð til boða að koma með hugmyndir og punkta um komandi samning. Ástæða þess að viðræður hófust ekki strax í september var einmitt vegna þess að beðið var eftir dómi Félagsdóms en málið var flutt þann 21. nóvember 2016 og endurflutt þann 25. janúar 2017. Dómur fékkst tveimur dögum seinna, FFÍ í hag (Félagsdómur nr. 10/2016 /2017). Síðan tók við tímabil þar sem beðið var eftir útreikningum og leiðréttingu samkvæmt niðurstöðu dómsins. Samningaviðræður fóru ekki almennilega aftur á skrið fyrr eftir þá leiðréttingu í mars 2017. Þá voru haldnir fundir fram að sumarleyfi í júlí 2017 og aftur tók við hlé á viðræðum. Eftir sumarleyfi hófust viðræður aftur.

Til tíðinda dró í október 2017 þegar samninganefnd FFÍ fyrir hönd flugfreyja WOW air boðaði til stöðufundar til að kynna samning sem lá fyrir. Fundurinn var haldinn 27. október 2017 og var þar komin saman samninganefnd FFÍ ásamt viðstöddum tæplega 100 flugfreyjum WOW air (Sunna Kristín Hilmarisdóttir, 2017). Þar var vinna samninganefndar kynnt, aðdraganda og sögu samninganna lýst fyrir félagsmönnum ásamt því að nýr kjarasamningur var kynntur. Þar kom fram að ekki var búið að fást samþykki frá formanni og trúnaðarráði FFÍ fyrir samningnum sem olli óánægju samninganefndar og viðstaddra. Þá var viðrað fyrir fyrirkomulagi um stofnun nýs stéttarfélags í ljósi þeirrar stöðu sem upp var komin. Síðar var það fyrirkomulag tilkynnt fjölmiðlum, þann 13. nóvember 2017, af hálfu undirbúningsnefndar sem meðal annars var skipuð fulltrúum samninganefndar. Í fréttatilkynningu kom fram að ákveðið hefði verið að boða til stofnfundar nýs stéttarfélags þann 20. nóvember 2017 sem myndi bera nafnið „Samband íslenskra flugliða“ (Sunna Kristín Hilmarisdóttir, 2017). Einnig kom fram að samninganefnd FFÍ væri skipuð

flugliðum WOW air sem störfuðu í umboði Flugfreyjufélags Íslands, að kjarasamningur hefði náðst við flugfélagið og krafa væri að leggja samninginn fyrir kosningu félagsmanna FFÍ sem störfuðu fyrir WOW air (Sunna Kristín Hilmarsdóttir, 2017). Þessu svaraði stjórn FFÍ í fréttatilkynningu sem var send félagsmönnum og fjölmiðlum og sagði þar meðal annars að hún harmaði áætlanir um stofnun nýs stéttarfélags og sagðist telja mikilvægt að félagsmenn félagsins myndu standa saman til að tryggja hagsmuni stéttarinnar í heild (Tryggvi Páll Tryggvason, 2017). Stjórn FFÍ vísaði á bug að flugfreyjur WOW air hefðu lítið vægi innan FFÍ en það var einnig hluti af þeim skoðunum sem komu fram á stöðufundi þann 27. október 2017. Að sögn stjórnar FFÍ átti eftir að fara fram heildarmat á nýjum kjarasamningi og var talið að sá samningur tryggði ekki eðlilegar og réttmætar launahækkningar sem samið hafði verið um á almennum launamarkaði (Tryggvi Páll Tryggvason, 2017).

Í ljósi þeirrar stöðu og ólgu sem var uppi var boðað til félagsfundar fyrir flugfreyjur WOW air þann 16. nóvember 2017 en áætlaður fjöldi viðstaddra var um og yfir 130 manns (Ásrún Brynja Ingvarsdóttir, 2017b). Í fundargerð komu fram þær tillögur að kláraður yrði fyrirliggjandi samningur, hann undirritaður og síðan borinn upp til atkvæðagreiðslu og einnig hvort ráðast ætti í skipulagsbreytingar innan FFÍ þannig að WOW air heyrði undir eigin deild. Báðar tillögur voru samþykktar af hálfu viðstaddra (Ásrún Brynja Ingvarsdóttir, 2017b). Tveim dögum eftir fundinn var tilkynnt að frestað yrði stofnfundi nýs stéttarfélags og honum breytt í stöðufund með flugfreyjum WOW air þann 20. nóvember 2017 (Ásrún Brynja Ingvarsdóttir, 2017a). Á þeim stöðufundi komu fram ábendingar um tilhögun nýrra skipulagsbreytinga um deildaskiptingu FFÍ en þær ályktanir voru teknar til athugunar af hálfu stjórnar FFÍ. Líkt og samþykkt tillaga af félagsmönnum af félagsfundi gaf til kynna þá leitaði FFÍ til WOW air um undirskrift fyrirliggjandi kjarasamnings en hann var síðan undirritaður þann 5. desember 2017 (Samningar náðust milli WOW og flugfreyja, 2017). Kynning á samningnum fór fram 7. og 11. desember og var hann síðan borinn undir atkvæði í rafrænni kosningu sem fór fram þann 11. til 15. desember 2017 (Hulda Hólmkelsdóttir, 2017a). Niðurstaða þeirrar kosningar um nýjan kjarasamning milli FFÍ og WOW air, sem hefði verið sá þriðji í röðinni, var að hann var felldur með 52,73% atkvæða. Alls svöruðu 143 já meðan 164 svöruðu nei af þeim 496 sem voru á kjörskrá en kjörsókn var 62,70%. Fjórir, eða 1,29% tóku ekki afstöðu (Flugfreyjufélag Íslands, e.d.-c).

Þegar hér var komið sögu mátti ætla að aftur væri haldið á ákveðinn upphafspunkt en þá höfðu samningar verið lausir í 15 mánuði. Þann 17. desember 2017 var send út spurningakönnun til flugfreyja WOW air um álit þeirra til breytinga á felldum samningi og var sú könnun opin til 8. janúar 2018. Yfir jólahátíðina var strax byrjað að leita að fólki í nýja WOW-deild innan FFÍ en tilkynnt var um stofnun hennar til félagsmanna þann 13. janúar 2018. Á fundinum var farið yfir niðurstöður spurningakönnunarinnar og samantekt úr henni send til WOW air og einnig kom fram að það væri einlæg ósk deildarinnar að viðræður hæfust sem allra fyrst aftur. Ný samninganefnd fyrir hönd FFÍ tók til starfa en hún var skipuð að mestu leyti nýju fólki. Í febrúar 2018 var félagsmönnum tilkynnt að kjaraviðræður hefðu hafist aftur þar sem spurningakönnunin var notuð til grundvallar í viðræðum við WOW. Þann 10. febrúar 2018 var skrifað undir nýjan kjarasamning milli WOW air og FFÍ og var hann kynntur fyrir félagsmönnum á kynningarfundum þann 13., 14. og 16. febrúar 2018. Opnað var fyrir rafrænar kosningar þann 14. febrúar 2018 og stóðu þær til 19. febrúar 2018. Niðurstöður þeirra kosninga voru að samningar voru felldir, í annað skiptið, með 54% greiddra atkvæða (Litlu munaði hjá flugfreyjum Wow, 2018). Ástæðuna sagði varaformaður FFÍ vera að flugfreyjur voru ekki ánægðar með þær kerfisbreytingar sem í samningnum fólust (Litlu munaði hjá flugfreyjum Wow, 2018).

Strax tók við undirbúningur fyrir þriðju samningalotu en daginn eftir úrslit kosninga samnings númer tvö komu aðilar beggja samninganefnda FFÍ, frá fyrri og seinni samningum, saman að borðinu að endurgerð þriðja samnings. Vinnan við hann tók ekki langan tíma og var nýr samningur, sá þriðji í röðinni, undirritaður þann 21. febrúar 2018 rétt eftir miðnætti (Samið að nýju við flugfreyjur Wow, 2018). Um var að ræða sama samning og var undirritaður þann 10. febrúar 2018 með viðbótum sem sneru að launum og vinnuframlagi fyrstu freyja ásamt styttingu á samningstímabili svo eitthvað sé nefnt. Opið hús var haldið þann 23. febrúar 2018 til að kynna samninginn en opnað var fyrir kosningu á samningnum sama dag og lauk henni 28. febrúar 2018. Niðurstaða þeirra kosninga var að samningurinn var samþykktur með 77,81% atkvæða. Fjöldi þeirra sem svöruðu já var 263 á meðan að 69 svöruðu nei, eða 20,41% atkvæða. Sex tóku ekki afstöðu, eða 1,78%, en heildarfjöldi atkvæða var 338 af þeim 468 sem voru á kjörskrá sem gerði 72,22% kjörsókn (Flugfreyjufélag Íslands, e.d.-b). Samningurinn tók gildi þann 1. mars 2018 og gildir til 29. febrúar 2020 og sagt er að kjör yfirmanna um borð batni umtalsvert (Hólmfríður Dagný Friðjónsdóttir, 2018; Nýr samningur Flugfreyjufélagsins og WOW undirritaður, 2018). „Allt er þegar þrennt er“ var haft eftir varaformanni Flugfreyjufélags Íslands sem kvaðst ánægður með niðurstöðuna („Allt er þegar þrennt er“, 2018).

Ljóst er að aðdragandi, forsendur, fyrirkomulag og umhverfi þessara samninga er ekki með hefðbundnum hætti en þess má geta að engir tveir samningar og gerð þeirra eru eins og því ávallt erfitt að draga ályktun fyrir heildina út frá einni samningsgerð. Í ljósi þeirrar sögu sem einkennt hefur íslenska samningagerð og kjarasamningsgerð launafólks á Íslandi, ekki síst flugfreyja, þá er áhugavert að fá innsýn með því að skoða ítarlega eitt dæmi um íslenska samningagerð.

Spurt er:

- Hvernig nálguðust viðmælendur í raundæmi rannsóknarinnar samningagerðina?
 - Er hægt að greina að viðmælendur hafi notað aðferðir virðisaukandi samningagerðar?
 - Er hægt að greina eiginleika sem einkenna virðisaukandi samningagerð í raundæmi rannsóknarinnar?

6 Niðurstöður

Viðmælendur áttu það til í viðtölum sínum að leggja áherslu á ákveðinn þráð eða feril í samningagerðinni og voru að því leyti frábrugðnir hver öðrum í frásögn sinni. Einnig lögðu þeir mismikinn þunga á tiltekna atburði í sögu samningagerðarinnar sem þeir voru þó allir sammála um að hefði verið heldur löng. Eftir greiningu á fyrirliggjandi gögnum mátti sjá móta fyrir tveimur þemum sem snúa að eiginlegri samningagerðinni sjálfri. Þau tvö þemu sem dregin voru saman er *nálgunin* í þessari samningagerð og *skilningur*.

Áhersla er lögð á niðurstöður um einkenni og aðferðir virðisaukandi samningagerðar í þessari samningagerð, hvort sem viðmælendur nýttu sér það ómeðvitað eður ei, og einnig á samskiptin við samningaborðið. Síður er fjallað um annað sem setti svip sinn á niðurstöður þessara samninga sem tengjast ekki samningagerðinni sjálfri, það er að segja fundunum sjálfum við samningaborðið. Þar má helst nefna atburðarásina sem var áberandi í fjölmiðlum um stéttarfélagið þó það liðkaði um málbein sumra viðmælenda. Sú atburðarás er ekki sérstaklega túlkuð og það sem hafði ekki áhrif á samningagerðina sjálfa, sem sagt fundina og það sem gerðist við samningaborðið, er ekki dregið fram.

6.1 Nálgunin

Samninganefndirnar komu mismunandi undirbúnar að þessari samningagerð og viðmælendur lýstu nálgun sinni og sinnar samninganefndar ásamt mótaðila. Hér verður dregin fram nálgun samningamanna og samninganefnda í þessari samningagerð og hefur hún verið brotin niður og það túlkað sem þykir afdrifaríkt.

6.1.1 Reynsla og undirbúningur

Undirbúningur nefndanna var með ólíkum hætti en það má telja skiljanlegt þar sem um er að ræða viðræður vinnuveitanda og starfsmanna. Flestir viðmælendur töldu að þeir hefðu verið þokkalega undirbúnir ásamt sínum nefndum þó að alltaf mætti gera betur. Þeir voru með skiptar skoðanir á því hversu vel og með hvaða hætti undirbúningi ætti að vera háttað. Einn viðmælendi nefndi að „persónulega fannst mér við byrja of seint“ en annar nefndi að strax í upphafi hefði verið hægt að ganga til verks, þakkaði undirbúningi og sagði:

Það var alls konar sem var hægt að byrja að ræða bara eins og uppsetningu kjarasamnings og orðalag og svona [...] áður en við fórum að rífast um tölur,

launaliði og eitthvað svoleiðis þannig að ég held að við höfum verið bara nokkuð vel undirbúin.

Einn reyndur viðmælandi nefndi mikilvægi undirbúnings í því samhengi að vera tilbúinn með hugmyndir til að leiða áfram góðar samræður og sagði að ef að öfugt væri farið þá „gerir þú ekkert annað en skylmast allan tímann [...] þess vegna er alveg lykilatriði að þú mætir með kannski ekki algjörlega fullmótaðar en nokkuð vel mótaðar hugmyndir“. Annar viðmælandi var honum sammála og nefndi að undirbúningur væri mismikill en að nefndin hans „hittist [fyrir samninga] og var með nokkur leiðarljós“. Lesa mátti úr orðum viðmælenda að meiri undirbúningsvinna hafi legið á annarri samninganefndinni en að allir hafi komið andlega vel undirbúnir í samningagerðina.

Viðmælendur komu með ýmsa reynslu að borðinu, hvort sem var úr fyrri störfum, námi, úr fyrri samningagerð eða áhugasamir og tilbúnir að bæta við sig reynslu. Allir voru sammála að öll reynsla kæmi að gagni og mætti ávallt bæta. Stundum var bent á reynsluleysi en einn viðmælandi nefndi „að þeir sem eru að fara í samninganefnd, þeir þyrftu að fara á undirbúningsnámskeið og líka að það myndi hjálpa mikið að hafa einhvern utanaðkomandi“. Mismunandi reynsla gaf viðmælendum kost á að sjá lausnir frá ólíkum sjónarhornum líkt og einn nefndi að sín fyrri reynsla hefði fundið fleiri „fleti sem hægt er að reyna að sjá einhverjar hagræðingar“. Aðra kosti sem viðmælendur nefndu úr fyrri reynslu var að það aðstoðaði þá að vera „málamiðlarar“ og annar nefndi orðið „friðarstillir“.

6.1.2 Aðferðir og úrræði

Viðmælendur nefndu ýmsar aðferðir til að koma málum sínum til áheyrnar og úrræði til að styrkja rök sín. Sumar þessara aðferða eru kennslubókardæmi í virðisaukandi samningagerð og má finna í fræðunum en annað ekki en betur verður fjallað um það í umræðukaflanum.

Sumir viðmælendur töluðu um að „taka slaginn“ líkt og einn viðmælandi orðaði það: „Sérstaklega á fundinum þarna [...] þá tók [annar aðili] alveg slagi sem að enginn annar hefði hjólað í“. Annar viðmælandi nefndi í því samhengi: „Svo er þetta líka svona, þú veist, hvað slagi ætlar þú að taka og það er misjöfn skoðun með það“. Á sumum fundum var sýnt stífara viðmót við borðið, síðan var umræðan tekin til hliðar og samninganefndir funduðu hvor í sínu horni og þegar aftur var komið að borði var annar tónn. Líkt og einn viðmælenda útskýrði:

Oft kannski létum við svona eins og „nei nei“, þú veist, þið eruð bara að segja þetta út af því að þið viljið ekki [breyta ákveðnu atriði]. Svo kannski fórum við, settumst niður og reiknuðum þetta og þá hugsuðum við ókei [...] við verðum að vera raunsæ.

Svo virðist sem sú aðferð að stíga til hliðar hafi virkað vel fyrir þessa samningagerð, eins og annar viðmælandi lýsti var „farið inn og út úr herbergjunum og svona, þetta er svona „heyrðu við ætlum að taka okkur fimm“ og við ætlum að ræða saman og koma til baka og [...] við verðum að finna lausn á þessu til þess að það henti öllum“. Fleiri viðmælendur nefndu þekktar aðferðir í samningagerð líkt og einn sagði að „við erum stundum þínu *bad cop* og *good cop* í sumum málum“. Önnur algeng aðferð í samningagerð er að koma fyrir með tilboð að borðinu, sú aðferð krefst þess að menn séu undirbúnir, en það virtist hafa verið gert: „[Við] pössuðum okkur alltaf að vera fyrst með eitthvað á borðinu, að allt okkar miðaðist út frá því sem við værum að leggja upp“. Þegar viðmælendur voru einmitt spurðir hvort þeir teldu að mótaðili hefði nýtt sér algengar aðferðir í samningagerð lýsti einn atburðarás:

Þegar við vorum að fara að funda í annað sinn [...] mér fannst þínu tónninn [vera] svona auðvitað erum við að fara að nýta þetta okkur í hag þínu svona þið vitið hvernig þessi leikur er spilaður.

og hélt áfram og sagði:

þarna sá [aðili] bara leik sinn í þessu sem er auðvitað bara eðlilegt, við höfum gert það sama.

Annar viðmælandi nefndi það að „maður ætlaði að lauma einhverju [að, en] það fór ekkert eitthvað framhjá [ákveðnum aðila]“. Allt virtist þetta vera samspil sem báðir aðilar viðurkenndu og í einföldu máli má draga saman sem einn viðmælandi sagði:

...þetta er náttúrulega að ákveðnu leyti, segi ekki leikur, en þú veist þetta er að ákveðnu leyti ákveðin *taktík* [...] stundum þarftu að gera ágreining um lítil atriði, stundum þarftu að vera harður og þetta er bara svona.

Talandi um *taktík* þá nefndi einn viðmælandi að „við þurfum alltaf að kroppa aðeins meira meðan þau eru kannski svona að aðeins að reyna að átta sig“ í því samhengi að reyna að auka við sneiðina sína í miðjum viðræðum en þessi samningagerð snýr meira að útheimtu virðis frekar en til virðisauka.

Það voru afar skiptar skoðanir hvort viðmælendur hefðu viljað sjá fleiri utanaðkomandi úrræði og aðila við samningaborðið í þeim skilningi að það myndi ekki gagnast samningagerðinni eða þvert á móti að það myndi auka við reynslu og fagþekkingu við borðið. Einn viðmælandi sagði í því samhengi:

Við kölluðum aðeins inn [sérhæfðan aðila] og svona [til að sjá] hvað væri raunverulega hægt að gera. Þannig að við vorum alveg með bakland. En það hefði ekki þurft að vera fleiri á fundinum [...] alveg nógu stór nefnd.

Pakkatilboð er árangursrík aðferð í samningagerð og þegar viðmælendur voru spurðir út í það könnuðust sumir við aðferðina en hún var á engum tímapunkti nýtt, eins og kom fram hjá einum viðmælenda: „Ertu að meina eins og A B C? [nei, bara] sett niður kröfugerð [...] aldrei með svona pakkatilboð“. Annar sagði einfaldlega „nei, það var ekkert svoleiðis þegar ég var“. Önnur þekkt aðferð er gerð hliðarsamninga en það var ekki gert fyrir utan að kannski mætti horfa á fyrri fellda samninga sem BATNA þegar komið var í seinustu samningalotu. Þegar grennslast var fyrir um þetta voru svörin á þá leið að fyrri samningar voru notaðir og þeir lagfærðir til að mæta breyttum óskum, eins og einn viðmælandi sagði „við vorum ekki að fara að byrja upp á nýtt, nú væri þetta bara [...] atriði sem þyrfti að laga, þetta væri *tweak and twist* til þess að fá hann samþykktan“.

Glögglega má sjá að viðmælendur nýttu sér ýmsar aðferðir og úrræði í samningagerðinni en næst verður fjallað um aðferð sem er áberandi virðisaukandi en það er að skiptast á atriðum eða forgangs- og hagsmunamálum. Einn viðmælandi lýsti svoleiðis skiptum þannig að „það var náttúrulega búið að láta eitthvað í staðinn, eins og með [ákveðið atriði], út af því að okkur fannst þau ekki skipta það miklu máli“. Annar viðmælandi spurði hreinlega mótaðilann sinn: „Hvað skiptir ykkur mestu máli [...] og hverju eruð þið mest til í að fórna á móti“ á meðan annar sagði á svipuðum nótum þegar eitt atriði samningsins var látið eftir: „Við gáfum það eftir með því lofordi að það yrði metið okkur til góða seinna í viðræðunum“. Annar viðmælandi lýsti þessu ferli:

... að þegar maður situr í samninganefnd þá veit maður að maður sest ekkert og bara „ég ætla að fá þetta hérna [og] nei, ég ætla ekki að gera neitt fyrir þig í staðinn“, þannig að þetta er alltaf kaup og sala og svo bara spurning hverju ertu til í að fórna fyrir hvað.

Oft eru það hæfileikar að lesa aðstæður um hvað sé hægt og hvað ekki, eins og einn viðmælandi nefndi voru atriði sem „komu ekki til greina“ hjá þeim meðan að það var eitthvað annað hinum megin við borðið. Viðmælandi hélt áfram að lýsa því þegar nálgast var þröskulda sem ekki var hægt að stíga yfir en „svo fann maður að það voru aðrir hlutir sem að [...] voru umræðanlegir“.

6.1.3 Mórall og stemning

Þegar viðmælendur voru beðnir um að draga saman heildarupplifun sína af þessari samningagerð voru þeir yfirleitt spurðir fyrir enda viðtals hvernig það hefði gengið svona almennt heilt yfir og var samhljómur með þeim öllum. Nokkur svör viðmælenda voru

dregin fram og eru eftirfarandi; um að „það hafi gengið vel“, „meirihlutann af fundunum [...] bara mjög góð stemning“ og að „þetta var ekki gert í einhverju stál í stáli“. Einn viðmælandi orðaði að stemningin hefði verið „góð en hörð“ á meðan annar lýsti henni „betri en ég hefði trúað“. Enn annar viðmælandi var honum sammála og sagði „merkilegt sko, þessir fundir fóru alltaf mjög siðsamlega fram“. Einn viðmælandi lýsti stemningunni svo:

... það var bara pöntuð pizza og [...] við vorum búin að vera það mikið saman, við samninganefndirnar, [...] þetta var orðið alveg bara svona ákveðinn kærleikur líka á milli [...] jú það var alveg oft tekist alveg á en það var samt aldrei ...

Annar viðmælandi dró þetta einnig saman og lýsti:

Já, mér fannst það ganga vel. En maður fann það samt, mér finnst [aðili vera] rosalega samvinnufús og þetta eru alveg einstaklingar sem eru ótrúlega svona viðkunnanlegir [...] en maður má heldur ekki láta [...] blekkja sig.

Hann hélt áfram og sagði:

En [aðili] óskuðu alveg eftir góðu samstarfi, [...] alveg hafa fyrir því að hafa samstarfið gott [...] þó að það kom alveg upp á fundum að það var tekist á. Manni fannst stundum bara frussað af reiði, þá var það bara af einlægni [...], þá reyndum við að taka fimm mínútur eða hittast daginn eftir [...] það var ekkert verið að reyna að vera með leiðindi eða það langaði engan að fara frá borðinu í ósætti.

Aðilar töldu einmitt að harka þýddi ekki endilega eitthvað neikvætt eins og einn orðaði það: „Það voru smá svona átök en það var þó allveganna alltaf þannig að það var hægt að tala saman [...] bráðnauðsynlegt að takast á sko“. Annar viðmælandi taldi viðmótið einmitt ekki hafa verið „strangt eða leiðinlegt“ en sagði að „kannski ættum við að vera þínu stífari og harðari stundum“.

Andinn virðist hafa vera góður og samningamönnum kom vel saman en umræður áttu það til að leiðast út í spjall, eins og einn lýsti að „maður gat kannski gleymt sér svolítið í spjallinu af því að eins og ég sagði áðan bara mjög góður andi á milli okkar“. Það var stundum ókostur að eins og einn viðmælandi lýsti að það „fylgir þegar þú ert að hafa þetta svolítið vinalegt [og] kasúal, þú veist óformlegt, þá fylgir því að að þetta verður lausara í reipunum“. Annar lýsti viðræðunum sem að „þetta voru mjög vinsamlegar viðræður og skemmtilegar en sumir tímarnir fóru meira bara liggur við í svona almennt spjall og við vorum farin að þekkja hvert annað mjög vel“. Annar viðmælandi styrkti það og vildi forðast það í næstu viðræðum og sagði: „Við hefðum [mátt] vera svona markvissara og minna minna hjal og tal um aukaatriði [...] það hefði mátt fara betur“. Heilt yfir komu

aðilar þó að borðinu með það að markmiði að skapa gott andrúmsloft eins og einn viðmælandi orðaði það:

Þetta var aldrei eitthvað [...] svona hatur eða óánægja eða leiðindi eða neitt þannig [...]. Maður fann alveg fyrir meðbyr en að sjálfsögðu eins og lægðirnar á landinu eru, það er alltaf smá svona, það er mótvindur [...] ef það er ekki þannig í samningum þá er eitthvað skrýtið finnst mér.

Og annar lýsti ef öfugt væri farið:

Ef þú vilt vera alveg að gulltryggja það að komi hræðilegir samningar út úr þessu þá er það bara einmitt með því að setja svona leiðinlegan tón og með kjánaleg leiðinleg komment og skot og bara svona almenn leiðindi [...] þá ertu mjög líklega á hraðleið til Ríkissáttasemjara.

Ríkissáttasemjara bar einmitt oft á góma en þá sem eins konar síðasta úrræði sem ekki þurfti að leita til. Hvorug hliðin taldi að það hefði verið til hagsbóta að „enda þar“ en því var oft lýst „eins og hjónabandsmiðlun“ eða „tapi“ eins og einn viðmælandi orðaði: „Það er bara ákveðið svona strik að hafa farið til sáttasemjara, það þýðir það að við getum ekki útkljáð þetta ein“. Þar hefði kannski fengist meira skipulag á umræður eins og einn viðmælandi lýsti að „ég er ekkert að halda að það hefði komið betur út úr því, alls ekki, það hefði [bara] verið krafist annarra vinnubragða“. Einn reyndur viðmælandi útskýrði:

Mér fannst til dæmis þessir samningar [...] það gekk alveg vel og það var ekki, ég meina, ég hef alveg endað hjá Ríkissáttasemjara að semja og það er ekki skemmtilegt. Þetta var einhvern veginn aldrei á þeim stað að fara þangað neitt. Það voru alltaf allir að tala saman, það voru allir að sameiginlega að hugsa í einhverjum lausnum og þetta var alltaf svona þínu *win-win*. Við ætlum að fá eitthvað og þið ætlið að fá eitthvað [...] já ef ég hugsa þetta þannig þá held ég að þetta hefði verið, hvað á ég að segja, kannski svona [...] svona áorkað mest í þessum samningum [út frá minni reynslu].

og sagði enn fremur að „við vorum aldrei á einhverjum vegg heldur, [...] það var bara aldrei neitt tilefni, [...] stemningin var bara aldrei þannig [að fara til Ríkissáttasemjara]“.

Annar viðmælandi nefndi:

Þetta [var] bara svona alveg mjög gagnkvæm virðing, virðing fyrir því að við vissum alveg hvað við vorum að gera, við værum vel undirbúin [...] mér finnst það bara alveg hiklaust. Það var rosalega mikill samstarfsvilji [...] það er betra að útkljá þetta bara sjálf.

Það að koma með jákvæð áhrif og opinn á hugmyndir hefur verið ákveðið markmið en einn viðmælandi lýsti skoðun sinni ef að öfugt væri farið:

Það að segja „nei nei nei“ og vera óbilgjarn og erfiður, þú veist, [að] það muni skila þér meira. Það gerir það bara ekki og það að fara í verkfall fullviss um það að [fá] sem allra mest [...] það er ekki vænlegt til lengri tíma samstarfs myndi ég segja [...] ég veit ekki alveg af hverju, hvernig hlutirnir enda þar ef ég segi alveg eins og er, [þeir aðilar] hljóta bara að vera svona lélegir í samningagerð.

6.1.4 Lausnamiðuð umhverfi

Eitt atriði í samningunum skar sig úr fyrir að vera áberandi virðisaukandi, „win-win“ eða ábatasamt atriði fyrir báða hópa en viðmælendur voru flestir sammála um það. Í grófum dráttum snerist það atriði um hagræðingu eða kerfisbreytingu og aukna hagkvæmni tengda starfshlutfalli og launum. Hér er fjallað um hvernig það ásamt öðrum atriðum fékk að njóta sín og þróast í lausnamiðuðu umhverfi. Hugmyndin fæddist mjög snemma í samningagerðinni og var ákveðið leiðarljós frá upphafi, eins og einn viðmælandi orðaði það:

Við ætluðum bara svo mikið að láta þetta ganga, ég held að af því frá byrjun þá vorum við með einhver svona sameiginleg markmið. Þegar við lögðum á borðið að við myndum vilja gera þetta svona að þá fengum við strax jákvæð viðbrögð frá þeim. Svo var bara spurning um hvernig við myndum útfæra það og þetta var bara *win-win* dæmi fyrir alla. Þetta að búa til einhverja hagræðingu [...] við vorum tilbúin í það og þau klárlega líka.

Báðir aðilar nefndu að þeim þætti betra að semja í umhverfi þar sem vinnuveitandi talaði beint við starfsmenn sína og öfugt. Einn kostur var, eins og einn viðmælandi lýsti:

Það geta komið upp alls konar hugmyndir við borðið og bara starfsmaðurinn veit hvort að það er góð hugmynd eða ekki. Það þarf held ég alltaf þetta *input*. Það er ekki hægt að hafa samninganefnd frá [aðila] sem vinnur raunverulega ekki við þetta, einhverja formlega sem eru ekki starfsmenn. Svo þarf alltaf að vera að leggja fyrir starfsmenn [atriðin], ég held að það sé of flókið.

Sami viðmælandi sagði þó fyrr í viðtalinu að „mér finnst það alveg mikilvægt [að vinnuveitandi og starfsmenn séu saman] en þetta má alveg vera blandað“. Annar viðmælandi var sannfærður um kosti þess að tala við aðila innan fyrirtækisins og nefndi:

... við vorum alveg í grunninn sammála um allt [...] við vorum bara að tala við okkar fólk eiginlega allan tímann [...] við erum í grunninn með sameiginlegt markmið, við erum með markmið að [fyrirtækið] gangi vel [...] þannig að það kom mér ekkert á óvart að samskiptin yrðu góð.

Annar viðmælandi sá einnig augljósa kosti og sagði „að það er alltaf svolítið erfitt að semja í gegnum einhvern, það er bara tímaeyðsla, þú ert bara með þennan sem þú ert að semja við“ en annar nefndi þó að það væru „bæði kostir og gallar við það þegar allir við borðið þekkjust“. Öll umgjörðin virðist hafa verið afar lausnamiðuð eins og einn viðmælandi lýsti af ákafa að þau voru „alltaf að reyna að finna einhverjar lausnir með þetta og það voru allir alveg, *on board*, það voru allir alltaf til í að hittast og nánast hvenær sem er“.

Hugmyndir virðast hafa fengið að njóta sín en þær komu og fóru líkt og einn viðmælandi nefndi að „það voru alls konar hugmyndir sem að komu upp“ og annar var honum sammála og sagði: „Það var alveg bara fullt fullt sem var sagt við borðið og [...] skrifað upp á töflu og [...] klárlega svona *brainstorming* [umhverfi]“. Annar aðili lýsti lausnamiðuðu

umhverfi sem: „Já, algjörlega og það voru alls konar hugmyndir sem komu upp á borðið sem eru ekkert í þessum samningi og voru teiknaðar upp á töflu en þannig kemst fólk að einhverri sameiginlegri niðurstöðu líka“. Sami aðili nefndi:

Já, miðað við aðra samninga sem ég hef setið, það voru allir frekar opnir að hugsa út fyrir boxið og við vorum kannski líka að gera rosa miklar breytingar á samningnum og þegar maður gerir það líka þá tekur það líka langan tíma því að mann langar að vanda sig, mann langar ekki að að gefa eitthvað frá sér.

Greinilega má sjá að jarðvegur hafi verið fyrir mikla samvinnu og að vinna í lausnum líkt og annar viðmælandi nefndi að ef komið var að strandi þá þurfti stundum að segja:

„Ókei, en þá þurfum við bara að finna leið“. En þetta var samt alveg jafnvægi [...] það var alveg virðing, af því að ég held líka [að] það voru allir sem vildu semja, út af því við vorum með eitthvað í höndunum sem var svo frábært [fyrir báða aðila].

Ekki var nóg með að andrúmsloftið og mórallinn byði upp á lausnamiðað umhverfi en þá virkuðu sum fundarherbergin betur til samningagerðar frekar en önnur, eins og einn viðmælandi lýsti einni staðsetningu sem: „Ógeðslega lítið og þröngt herbergi, það var ekki þægilegt og þungt loft“ og öðru herbergi sem „rosa flott og rúmgott en virkar svolítið svona, það var svolítið langt frá“, líkt og það hefði verið áþreifanleg gjá milli samningamanna. Ein staðsetningin var sérlega góð: „þá vorum við alltaf svona frekar nálægt hvert öðru, ég held að það hafi alveg hjálpað til, já mér fannst hitt of mikið svona, eitthvað stofnana“.

6.1.5 Uppbygging trausts og upplýsingagjöf

Eins mikilvægt og traust er í virðisaukandi samningagerð, en það er í rauninni uppistaðan, bar það ekki oft beint á góma. Oftast var traust tengd við hlustun, skilning og upplýsingagjöf. Þessi undirkaflar skarast mikið á við næsta undirkafla þar sem traust, sameiginlegur skilningur, hlustun og að setja sig í spor hélst í hendur í þessari samningagerð. Einn viðmælandi sagði: „Það ríkti traust [og] að þau sögðu okkur hluti og við upplifðum eins og við gætum líka sagt [hluti]“ og í þeirri upplýsingagjöf nefndi annar viðmælandi að aðilar „fengu svona á nokkrum, tveim þrem, trúnaðarfundum að skyggjast aðeins lengra“.

Mannabreytingar urðu á samningstímabilinu sem rauf takt viðræðna, líkt og einn viðmælandi sagði að „þá lentum við svolítið á byrjunarreit“ í þeim skilningi að taka þurfti upp þráðinn á sumum málum, jafnvel að byggja aftur upp traust. Viðmælandi lýsti gangi mála og sagði að með sum mál hefði þurft að segja „búið að loka þessu. Þannig að það er

vont að fá nýtt fólk inn sem kemur með fullt af nýjum hugmyndum og ætlar að breyta öllu“.

Viðmælendur nefndu að þeir hefðu komið sér nokkurn veginn saman um sameiginlegan gagnagrunn af upplýsingum sem báðir aðilar gátu stuðst við og notað sem viðmið. Þeir töldu að það hefði nýst þeim og að flæði upplýsinga hefði verið alveg frá því að vera gott í að það hefði kannski mátt vera betra, hefði verið gott á köflum eða með betra móti frá því sem að þeir þekktu frá fyrri reynslu. Einn viðmælandi lýsti ferlinu að sækja og fá upplýsingar sem „það var alveg verið að gera það [en] við fengum ekki mikið“. Aðrir viðmælendur voru þar ósammála en einn lýsti því að „það gekk vel, við vorum heppin, við fengum alls konar *resourca* og [...] við gátum alveg fengið upplýsingar sem okkur vantaði fannst mér“. Traust og upplýsingagjöf virðist hafa haldist í hendur og einn viðmælandi nefndi hvernig aðilar „treystu mjög mikið af upplýsingum frá [aðila, og þegar] við vorum að setja upp mismunandi forsendur þá treystu þau okkur“.

6.2 Skilningur

Annað þema sem einkenndi viðtölin og samningagerðina var þegar viðmælendur töluðu um skilning. Umtal um skilning mátti greina eftir mismunandi samhengi. Almennt töluðu viðmælendur um að þeir hefðu verið iðnir við að hlusta og skilja mótaðila og upplifa það sama þegar öfugt var farið en í mismiklum mæli. Minna var um að samningsaðilar hefðu sett sig í spor mótaðilans og öfugt. Síðan var það tal um skilning þriðja aðila og hópinn sem var verið að semja fyrir um innihald samningsins og áframhald samskipta að samningagerð lokinni. Það hafði ekki beint áhrif á fyrstu samningalotu heldur kannski frekar á aðra og þriðju samningalotu í þessari samningagerð.

6.2.1 Sameiginlegur skilningur, hlustun og setja sig í spor

Þegar viðmælendur voru spurðir út í skilning og að setja sig í spor viðsemjanda þá mátti greina að viðmælendur hefðu raunverulega gert það með viðbættum „en“ setningum. Einn viðmælandi lýsti skilningnum sem „já, mér fannst það, mér fannst alveg vera skilningur á báða bóga, ég held að menn hafi alveg bæði talað saman og skilið þetta en auðvitað, eins og ég segi, þú skilur *en...*“. Fleiri viðmælendur sögðu frá á svipuðum nótum að á „einhverju marki klárlega, þá skildu [aðilar] alveg okkar stöðu *en* [aðilar] eru á endanum að...“, „þú hlustar og að einhverju leyti, skilur rökin, *en...*“ og „ég setti mig í þessi spor *en...*“. Einn viðmælandi var ósammála og sagði „ég get ekki endilega sagt að [aðilar] voru alltaf að setja okkur í, setja sig í okkar spor þannig að nei“.

Annar viðmælandi nefndi að fá mótaðila til að setja sig í sín spor vera svohljóðandi: „Það er þetta [sem] er alltaf líklegast það erfiðasta í þessu öllu saman“ og annar viðmælandi var þar sammála og sagði „það var stærsta atriðið, þetta að setja sig í spor...“. Þegar öfugt var farið og viðmælendur spurðir út í hvernig hefði gengið að setja sjálfa sig í spor mótaðila þá breyttist tónninn eins og einn viðmælandi sagði hikandi „ehm, svona ágætlega, ehm þú veist...“. Viðmælendur tengdu betri hlustun og skilning við góðan undirbúning með rökum, líkt og einn nefndi þegar spurt var hvort hann fyndi fyrir skilningi var svarið „já mér fannst [aðili] alveg gera það og mér fannst, við gátum alltaf [...] geta rökstutt. Það var ekkert „af því bara“ [...] mér fannst alveg hlustað á okkur, ég upplifði það“. Annar viðmælandi lýsti því hvernig skilningurinn vann á báða bóga og sagði „já, en samt náttúrulega á þeim forsendum að þau eru að hugsa um hvernig við getum látið þetta virka á góðan hátt þannig að við séum sátt en á sama tíma að fá eitthvað líka í staðinn“.

Einn viðmælandi orðaði að „það fór mikill tími í, að svona fyrstu fundir [fóru í] að ná sameiginlegum skilning [og] byggja upp traust“ og að lögð hefði verið „gríðarleg áhersla“ á að fara ekki í far sem þekktist af „kýtingi eða slagsmálum“ eitthvað sem að þekktist kannski úr kjarasamningsgerð almennt. Viðmælandinn endaði á að segja: „Það var rosalega mikið hlegið [...] það var mjög gaman á þessum fundum en á móti kemur stundum komu bara hálf tíma hliðarsögur“.

Fleiri nefndu það að komist hafi á fót sameiginlegur skilningur líkt og að aðilar hefðu verið á sömu blaðsíðu, eins og einn viðmælandi minntist á: „Það var bara góður mórall [og] ef það eru einhverjar innsláttarvillur eða eitthvað þá bara lögum við þær [...] alveg sameiginlegur skilningur um það“. Einn viðmælandi minntist á það þegar utanaðkomandi aðili sat einn fund með nefndunum og kom auga á samskiptin og sagði:

Hann sagði einmitt „þetta er svo magnað, þið greinilega eruð farin að þekkja hvert annað mjög vel, og það er virðing í gangi“. En hann sagði „þið takist alveg á, en það er rosa gott, af því að þegar þú getur sagt upphátt það sem þú ert að hugsa að þá einhvern veginn kannski frekar skilur hinn það“. En eftir líka allan þennan tíma þá ertu bara farinn að þekkja fólk, maður vissi stundum alveg hvað þessi var að fara að segja af því að þú einhvern veginn varst búinn að lesa í manneskjuna.

6.2.2 Útkoma, framhald og samhengi við samninga

Þegar upp var staðið og litið til baka voru flestir, en samt ekki allir, viðmælendur sáttir með niðurstöðuna. Það helsta sem þeir höfðu út á að setja var tímalengd samningagerðarinnar og utanaðkomandi atburðir sem voru ekki tengdir fundunum sjálfum. Flestum fannst þeir hafa fengið eitthvað fyrir sinn snúð en þó hafi hallað meira á aðra

hliðina. Einn viðmælandi nefndi „já, mér finnst hann sanngjarn, ég held við höfum náð aðeins meiru í gegn heldur en í byrjun“ og annar viðmælandi var sammála og sagði:

Já, mér fannst hann sanngjarn. Mér fannst að [aðili] fékk það sem að [hann var] á höttunum eftir, svona í grunninn, og [hinn aðili] fékk í rauninni [...] kerfi og svona strúktúr, umgjörð í kjarasamninginn [...]. Virðist vera sem að báðir aðilar séu sáttir, það er mjög gott.

Þegar annar viðmælandi var spurður út í heildarupplifunina fékkst svarið:

Yfir heildina tók þetta ógeðslega langan tíma og þetta er lýjandi [...] þetta er gaman, þetta er krefjandi, þetta er orkufrekt, þetta er tímafrekt og vanþakklátt og bara *you name it*, en að sama skapi er alveg gaman að geta setið og samið um kaup og kjör, tala ekki um ef að maður nær góðum samning.

Sami aðili taldi sig ekki líklegan að taka þátt í svona samningagerð aftur í bráð en taldi að tímalengdin hefði haft skiljanlegar ástæður og sagði „slæmt var hvað þetta tók langan tíma, það verður ekkert af því tekið, en það náttúrulega eru svo margar ástæður“. Tímalengdin var þyrnir í augum allra og nefndi einn viðmælandi:

Þetta er svo allt of langt, þá er maður kominn með svo nóg að manni langar bara að þetta klárast og maður fær allt of mikið tilfinningu „æj bara *ahh* klárum þetta“ [...] það er náttúrulega hræðilegt að fá hana í samningsgerðina, þannig að þetta má aldrei gerast svona aftur, dragast svona á langinn.

Viðmælendur nefndu það einnig að það hefðu verið ýmsar ástæður sem orsökuðu langan samningstíma en eðli málsins samkvæmt var verið að semja fyrir stóran hóp af fólki sem hafði lokaatkvæði. Viðmælendur nefndu að það hefði ákveðinn ókost eins og „ef maður situr heldur ekki við samningaborðið þá heldur maður alltaf að maður geti gert betur“. Þar tapaðist ákveðinn skilningur þar sem erfitt væri að miðla upplýsingum í framhaldinu en viðmælandi lýsti hvernig honum „fannst [aðilar] ekki búnir að kynna sér þetta nógu vel“. Viðmælendur töldu að það hefði verið erfitt að upplýsa og stýra umræðunni og nefndu þar samfélagsmiðla sem sökudólg, en einn viðmælandi sagði:

... það gerðist svo margt á samfélagsmiðlum, að í staðinn fyrir að fólk væri að taka upplýsingar til sín og fyrir sjálf sig, taka einhverja upplýsta ákvörðun, að þá fóru fram einhverjar umræður í hópum þar sem að einn eða tveir stýrðu umræðunni.

Samfélagsmiðlar eru frekar nýir af nálinni, annars konar veruleiki og augljóslega öflugt tól til að ná til hóps af fólki. Einum viðmælanda fannst umræðan á samfélagsmiðlum ekki sanngjörn og nefndi: „Við sáum suma af þessum póstum sem gengu á milli á þessum *Facebook*-greinum og þetta snerist ekkert um samninginn að öllu leyti og það voru afbakanir“. Annar viðmælandi nefndi að:

... þegar ég sá umræðurnar skapast þá [var] ég svona „vó“. Ég man eftir að [aðili] sagði eitthvað á *Facebook* [...] svo allt í einu sá ég að það er búið að

taka orð [aðila] og *pósta* þeim einhvers staðar annars staðar og snúa þeim og gera þau svolítið neikvæð [...] ekki það sem [aðili] meinti og það fannst mér leiðinlegt.

Ef að rýnt er í samningana í þessari samningagerð út frá því sem viðmælendur sögðu í viðtölum má greina ákveðið samræmi. Stærsta breytingin átti sér stað frá síðasta samningi frá árinu 2014 til fyrsta samnings sem var gerður í þessari samningagerð og síðan felldur. Þess vegna má áætla að langur tími hafi farið í fyrsta samning og viðmælendur lýstu að þeir vildu vanda til verka. Eftir þann samning áttu sér ekki stað miklar kerfislegar breytingar heldur var frekar leitað eftir því að jafna og hliðra til atriðum, þá aðallega vaktafyrirkomulagi og lágmarksvinnutíma. Líkt og varaformaður sagði sjálfur í viðtali við *Viðskiptablaðið* í febrúar 2018 þá taldi hann að félagsmenn væru óánægðir með kerfisbreytingarnar í samningnum. Kerfisbreytingarnar sem hann vísar í eru breytt vinnuframlag og hvernig það er upphugsað og er sama hugmynd og viðmælendur nefna í gegnum viðtölin. Ágreiningur snerti aðallega skiptingu á milli yfirmanna og undirmanna um borð.

Niðurstaða komst þó í málið og kerfisbreytingin var samþykkt eftir ásættanlegar útfærslur. Annað atriði sem einnig hefur verið nefnt í fjölmiðlum þá komust aðilar að samkomulagi um fyrirkomulag flugs félagsins til Asíu en þar munu erlendar flugfreyjur gegna störfum á móti íslenskum flugfreyjum. Þetta hlýtur að teljast nokkuð stórt atriði í ljósi breytinga á millilandaflugi og tilkomu samkeppni. Aðilar komust að samkomulagi um útfærslu á því og breyttist það ekki frá felldum samnings til þess samþykkt. Annað veigamikið atriði var lengd samningstímans en fyrsti samningurinn átti að gilda til nóvember 2019, samningur tvö til september 2020 en samþykktur samningur fann milliveg og gildir til 29. febrúar 2020. Þarna dönsuðu samningamenn með helstu atriði en aðallega það sem breyttist eftir fyrsta fellda samning voru tölur og tímar.

7 Umræða

Notkun á aðferðum virðisaukandi samningagerðar í íslensku samhengi var viðfangsefni rannsóknarinnar og var kannað hvort og hvernig hún birtist í íslensku raundæmi. Raundæmi var greint til að kanna hvernig viðmælendur rannsóknarinnar nálguðust samningagerðina og spurt hvort finna mætti dæmi um að notast hefði verið við aðferðir virðisaukandi samningagerðar. Einnig var athugað hvort einkenni virðisaukandi samningagerðar hefðu verið til staðar. Markmiðið var að varpa ljósi á íslenska samningagerð með því að veita innsýn inn í kjarasamningsgerð og geta bent á þætti sem teljast til virðisaukandi samningagerðar. Áhugavert er að bera saman raundæmið við einkenni, sögu og þróun í íslenskri samningagerð. Tilgangurinn var að auka við þekkingu á notkun á aðferðum virðisaukandi samningagerðar í kjarasamningsgerð á Íslandi og framlagið var að færa rök fyrir því að hægt væri að bæta hana með gagnlegum vinnubrögðum. Niðurstöður benda til þess að blönduð nálgun hafi einkennt samningagerðina og finna má dæmi um að notast hafi verið við aðferðir sem stækkuðu samninginn. Þær virðisaukandi aðferðir sem fræðimenn nefna sem finna má og hentuðu þessu raundæmi til virðisauka verða raktar hér á eftir.

Í upphafi ritgerðarinnar var fjallað um að allir samningar hefðu ekki endilega möguleika til þess að vera virðisaukandi en Walton og McKersie (1965) nefndu að flest samningagerð krefðist aðferðar blandaðrar nálgunar. Viðmælendur lýstu einmitt báðum aðferðum sem einkenndu bæði virðisaukandi og virðisskiptandi samningagerð. Dæmi í samningagerðinni sem sneri að því að skipta kökunni var líkt og að „kroppa“ eða næla sér í stærri sneið og það að láta líta út fyrir að samningsaðilar væru harðir á sumum atriðum til að ná sínu fram. Dæmi um aðferðir til virðisauka voru helst hvernig viðmælendur lýstu því að þeir skiptust á forgangs- og hagsmunamálum, þó að þeir kölluðu þau mál ekki endilega það, sem er ein undirstaða virðisaukandi samningagerðar (Thompson, 2015; Ury o.fl., 2012). Viðmælendur töluðu samt um fórnir, hagræðinu, kaup og sölu frekar en atriði sem var þeim minna kært og tilbúin gefa í staðinn fyrir mál sem var þeim mikilvægara. Það atriði sem átti að skapa mest virði var kerfisbreytingin tengd vinnuframlagi og launum en það atriði breyttist helst á milli samnings frá árinu 2014 til núverandi samnings. Voru viðmælendur missáttir með niðurstöðuna en félagsmenn höfðu lokaorðið því á endanum var samningurinn samþykktur af þeim. Það má greina að félagsmenn voru yfirburða sáttir með

lokasamninginn en litlu munaði að felldu samningarnir hefðu náð í höfn og má því greina ákveðinn klofning með innihald samningsins. Niðurstöður styðja það að viðmælendur hafi nálgast þessa samningagerð sem einkenndist af blandaðri nálgun, það er að kakan var stækkuð áður eða á meðan hún var skorin.

Viðmælendur undirbjuggu sig með mismunandi hætti en sumir mættu með ákveðin leiðarljós og hugmyndir um hagræðingu áður en komið var að samningaborðinu. Stéttarfélagið var búið að halda fundi með sínum félagsmönnum til að móta það sem nefndin myndi leggja upp með ásamt því að óformlegir fundir áttu sér milli nefndanna áður en formleg samningagerð hófst, sem var oft líkt við þreifingar. Það má spyrja hvort nefndirnar hefðu getað mætt enn betur undirbúnar með skilmerkilegri hætti og sett sér formlegri markmið, þröskulda og BATNA ásamt því að byrja fyrr. Undirbúningur er mikilvægur í allri samningagerð, hvort sem nálgun hennar er virðisaukandi eða til útheimtu virðis (Thompson, 2015) en kannski vógu sumir viðmælendur reynslu og undirbúning til jafns og eyddu þá minni tíma í heimavinnu sem samsvaraði reynslu.

Niðurstöður benda til þess að mórallinn hafi verið góður og viðmælendur töluðu um gott andrúmsloft þar sem hugmyndir fengu að njóta sín. Ef að viðræður stöðvuðust þá var fundin lausn á því eða tekið hlé og sem leiddi til þess að aldrei sigldi í strand. Þó tekist hafi verið á þá kom fram í niðurstöðum að það hefði alltaf verið virðing. Velta má fyrir sér að viðmælendur töluðu um að „taka slaginn“, „taktík“ og „leik“ á sama tíma og mórall og stemning var góð. Þetta tvennt stangast að vissu leyti á og má álykta að þetta hafi verið samþykkt af báðum aðilum þar sem þeir „vissu hvernig þessi leikur er spilaður“. Þetta krefst ákveðins trausts og niðurstöður benda til að traust hafi verið til staðar þar sem minnst var á það af viðmælanda. Einnig má lesa úr því þar sem upplýsingagjöf var góð en traust er sprottið úr því. Viðmælendur lýstu því að nefndirnar hefðu bæði sóst eftir upplýsingum og veitt þær eftir því sem óskað var eftir. Það hvíldi meira á annarri hliðinni að veita upplýsingar en báðar nefndirnar komust að samkomulagi um sameiginlegan gagnagrunn til upplýsinga. Ályktað er að traustið hafi komið á undan upplýsingagjöfinni þar sem gott viðmót í upphafi leiddi á endanum til trúnaðarfunda þar sem aðilar fengu að „sjá aðeins lengra“. Traust og upplýsingagjöf helst kyrfilega í hendur og hrindir af stað virðisaukandi samningagerð (Neale og Bazerman, 1992).

Viðmælendur lýstu því að óskað hefði verið eftir góðum samskiptum frá upphafi og í undirbúningi nefndanna hefðu hugmyndir um hagræðingu verið mótaðar. Svo virðist sem að aðilar hafi viljað öðruvísi samningagerð frá fyrri samningum þar sem fljótlega var farið

til Ríkissáttasemjara. Viðmælendur lýstu því að fara þangað sem eins konar ósigri og verkfall var ekki í umræðunni sem bergmálar við það sem Hicks (1966) nefndi um að verkföll væru afleiðingar misheppnaðs samningsferlis. Það mátti greina ákveðið stolt frá viðmælendum að hafa einmitt ekki farið þangað og skein það greinilega í gegn. Það má álykta að fyrirkomulagið hafi verið í átt að valddreifðum fyrirtækjasamningum sem samræmist þróuninni í nágrannalöndum þar sem vinnuveitandi semur beint við starfsfólk sitt með umboði frá stéttarfélaginu (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000). Spyrja má hvort það hafi verið hentugra frekar en að heildarsamtök væru að semja þar sem þessir samningar fóru ekki til Ríkissáttasemjara eða enduðu í verkfalli eða verkfallsboðun. Viðmælendur töluðu um að það minnkaði flækjustig að tala beint við sitt fólk og möguleikann á að hafna og samþykkja hugmyndir voru nær starfsmönnum. Þetta lengdi þó samningstímamann þar sem minni formfesta var á fundum.

Niðurstöður hallast að því að viðmælendur hafi komið með meira virðisaukandi hugarfar frekar en ekki þó að De Dreu og félagar (2000) nefni að flestir komi að samningaborðinu með því hugarfari að einungis sé verið að skipta verðmætum. Því til rökstuðnings má benda á að viðmælendur lýstu lausnamiðuðu umhverfi þar sem horft var til sameiginlegra markmiða og úrlausnar vandamála. Helsta sameiginlega markmiðið sem viðmælendur nefndu var auðvitað að fyrirtækinu gengi vel. Greina mátti að sumir aðilar upplifðu gagnkvæmt traust út frá samskiptum og miðlun upplýsinga en traust er einmitt megininnihald að uppskrift að virðisaukandi samningagerð (Neale og Bazerman, 1992; Ury o.fl., 2012). Aftur má nefna að aðilar komu inn í samningagerðina þar sem áhersla var lögð á gott samstarf frá upphafi. Það má álykta að þetta hafi verið heppilegt þar sem að koma inn í viðræður með jákvæð áhrif og góðan mórál myndar grundvöll fyrir traust og kemur af stað umræðu um hagsmuni og forgangsmál (Anderson og Thompson, 2004; Carnevale og Isen, 1986).

Niðurstöður benda til þess að viðmælendur hafi hlustað á mótaðila og skilið afstöðu þeirra. Þeim fannst einnig eins og það hefði verið hlustað á sig og skilið en þegar kom að því að setja sig í spor annarra kvað við annan tón. Það mátti greina að viðmælendum fannst eins og mótaðilinn hefði ekki sett sig fyllilega í sín spor en síðan voru þeir jafn miklir sökudólgar þegar kom að því að setja sjálfa sig í spor mótaðila. Hér má ekki rugla saman við samúð heldur er frekar átt við að horfa á hlutina út frá sjónarhorni mótaðila. Það er því ráðlagt að samningamenn setji sig virkilega í spor mótaðilans ásamt því að reyna að sjá hlutina út frá þeirra sjónarhorni og sjá hvort það aðstoði til virðisauka líkt og fræðin benda

á (Galinsky o.fl., 2005; Richardson o.fl., 1994; Trötschel o.fl., 2011; Ury o.fl., 2012). Ákveðinn skilningur glataðist með mannabreytingum í miðri samningsgerð og jafnvel traust, sem var fljótlega unnið aftur upp að sögn viðmælenda, en ekki heppilegt fyrir framgang viðræðna að fá nýtt fólk að borðinu.

Ekki var notast við hliðarsamninga eða pakkatilboð og velta má fyrir sér hvort þar sé tækifæri til virðisauka. Spurning er líka hvort það eigi heima í kjarasamningagerð en ætla má að hægt sé að tefla fram mismunandi kröfugerðum í upphafi samninga sem eru aðila allar jafn mikils virði. Ályktað er út frá niðurstöðum að samningurinn hafi að vissu leyti virkað sem eins konar sáttmáli eftir samkomulag (*e. post-settlement settlement*) þar sem fyrri felldir samningar voru ákveðið viðmið en ekki er hægt að skilgreina þá sem BATNA þar sem þeir voru vissulega felldir. Það er því spurning hvort möguleiki hafi verið fyrir hendi að nefndirnar hittust eftir að samningar voru samþykktir til að sjá hvort finna mætti frekari fleti til virðisauka. Það verður samt að teljast ólíklegt þar sem allir viðmælendur töluðu um of langa samningagerð og létti að henni væri loksins lokið.

Fleiri atriðum er áhugavert að velta fyrir sér og hér koma nokkrar vangaveltur. Það má velta fyrir sér að samninganefndin frá stéttarfélaginu, sem var að mestu leyti skipuð konum, hafi verið til virðisauka. Konur skapa meira sameiginlegt virði en karlar ef þær eru undir utanaðkomandi pressu (Calhoun og Smith, 1999), en túlka má að pressa hafi verið frá hópnum sem verið var að semja fyrir. Athyglisvert væri að gera ítarlega greiningu á persónuþáttum viðmælenda og þekkingarhvöt þeirra í rannsókn sem þessari til að geta bent á hvort tengja mætti þá þætti við virðisaukandi samningagerð. Það var ekki gert hér og því ekki hægt að álykta um það. Þessir samningar snerust um hagsmuni, kaup og kjör, frekar en gildi, og gera má ráð fyrir að tímapressa hafi ekki verið mikil í ljósi langs samningstíma, en þetta tvennt eykur grundvöll til virðisaukandi samningagerðar (Harinck og De Dreu, 2004). Annað áhugavert atriði sem ekki var hugsað um fyrirfram var tilkoma samfélagsmiðla í kjarabaráttu en þá gefst hópnum sem verið er að semja fyrir tækifæri til að mynda umræðu um samninginn og störf nefndanna. Erfitt er að beisla þá umræðu og spurning um að sá skilningur og traust sem viðmælendur lýstu við samningagerðina hafi ekki skilað sér til þeirra vegna þess að þessir miðlar höfðu máð það út. Einnig hefði verið áhugavert að greina umræðuna og orðræðuna á samfélagsmiðlum út frá raundæminu.

Upplifun viðmælenda var að samningagerðin gekk almennt vel og spyrja má hvort að einhver bjögum sé þar á þar sem samningar náðust á endanum. Ef svo hefði ekki farið og samningagerðin endað hjá Ríkissáttasemjara má áætla að sú upplifun væri mögulega

önnur. Niðurstöður benda til þess að viðmælendur hafi verið samvinnufúsir og áttað sig á hvernig „leikurinn“ er spilaður. Mórallinn og andrúmsloftið var gott þó það hafi komið til átaka en báðir aðilar voru sammála um að það hafi verið eðlilegt. Notaðar voru aðferðir virðisaukandi samningagerðar sem að einhverju leyti stækkuðu samninginn en einnig má finna aðferðir virðisskiptandi samningagerðar. Þær augljósu virðisaukandi aðferðir sem skorti var að setja sig í almennilega í spor mótaðila, notkun tilboðspakka og gerð hliðarsamninga. Þann lærdóm sem draga má úr samningagerðinni sem kallar á við fræði um aðferðir og einkenni virðisaukandi samningagerðar eru eftirfarandi. Lausnamiðað umhverfi var skapað og viðhaldið frá upphafi undir jákvæðum áhrifum. Skipst var á forgangs- og hagsmunamálum, sóst var eftir upplýsingum og þær gefnar ásamt því að það var hlustað og skilningur veittur að ákveðnu marki. Einnig má draga þann lærdóm að notkun fyrirtækjasamninga hafi hér verið gæfurík þar sem ekki kom til kasta Ríkissáttasemjara eða til verkfallsboðunar.

8 Lokaorð

Það sem leiddi rannsakanda á þá braut að kanna samningagerð var forvitni um hvernig hægt sé með fræðilegum, viðurkenndum og gagnlegum aðferðum að komast að bestu sameiginlegri niðurstöðu í samningagerð. Að rannsókninni lokinni hefur rannsakandi eflst í þeirri trú að vænlegast sé að koma að samningagerð með hugarfari og aðferðum virðisaukandi samningagerðar. Ein helsta ástæðan er sú að þegar unnið er samkvæmt kenningum um virðisaukandi samningagerð er leitast við að skilja ekki eftir nein verðmæti á borðinu. Það má velta því fyrir sér hvort mikið virði fari forgörðum í samningagerð á Íslandi í dag vegna algengra mýta og þekktra takmarkana. Samningagerð á Íslandi er áhugavert viðfangsefni og forvitnilegt er að skoða og greina hana út frá sögu og mögulegri þróun. Margt er álitlegt en framtíðin er óviss. Í samfélagi sem einkennist af harðri kjarabaráttu eru blikur á lofti enda svigrúm til launahækkana orðið lítið.

Verkalýðshreyfingarnar hafa lýst yfir fyrirætlunum um hörku í kjarabaráttu og breyttri samningsgerð á komandi vetri (Ritstjórn Stundarinnar, 2018; Sunna Sæmundsdóttir, 2018). Gylfi Zoega (2018) nefnir í skýrslu sinni, *Staða efnahagsmála í aðdraganda kjarasamninga*, að líta þarf á fleira en einungis útborgaða krónutölu til að bæta hag og lífskjör launþega. Það er því mat rannsakanda að samningamenn ættu að sjá sér leik á borði að beita aðferðum virðisaukandi samningagerðar til að skiptast á hlutum og auka virði. Rannsakandi vonast til að fleiri og yfirgrípsmeiri rannsóknir verði gerðar á samningagerð hér á landi, bæði meginlegar og eigindlegar og jafnvel með stærra úrtaki enda er óskandi að fleiri átti sig á kostum virðisaukandi samningagerðar.

Heimildaskrá

- Adair, W. L. (2003). Integrative sequences and negotiation outcome in same- and mixed-culture negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), 273-296.
- Adair, W. L. og Brett, J. M. (2004). Culture and negotiation processes. Í M. J. Gelfand og J. M. Brett (ritstjórar), *The handbook of negotiation and culture* (bls. 158-176). Stanford: Stanford business books.
- Adair, W. L. og Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33-51.
- Aldís Guðný Sigurðardóttir og Aðalsteinn Leifsson. (2010). *Gender in individual salary negotiations learning to counter-offer*. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Þjóðarspejillinn 2010: Rannsóknir í félagsvísindum XI* (bls. 1-7). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F. og Raia, C. P. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 175-187. doi:<https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2705>
- „Allt er þegar þrennt er“. (2018, 28. febrúar). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2018/02/28/allt_er_thegar_thrennt_er
- Alþýðusamband Íslands. (2015, 12. febrúar). Primera brýtur gegn lögum og kjarasamningum. Sótt af asi.is/um-asi/utgafa/frettasafn/almennar-frettir/primera-brytur-gegn-logum-og-kjarasamningum
- Anderson, C., Keltner, D. og John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1054-1068. doi:10.1037/0022-3514.84.5.1054
- Anderson, C. og Thompson, L. L. (2004). Affect from the top down: How powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 125-139. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.05.002>
- Andri Ólafsson. (2016, 29. ágúst). Fordæmalaus fjöldi kvartana flugliða WOW air. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2016160828933
- Ásrún Brynja Ingvarsdóttir. (2017a, 18. nóvember). Fresta stofnun nýs flugfreyjufélags. *Rúv.is*. Sótt af ruv.is/frett/fresta-stofnun-nys-flugfreyjufelags
- Ásrún Brynja Ingvarsdóttir. (2017b, 18. nóvember). Lýstu vilja til að kjósa um kjarasamning. *Rúv.is*. Sótt af ruv.is/frett/lystu-vilja-til-ad-kjosa-um-kjarasamning

- Barry, B. og Friedman, R. A. (1998). Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 345-359. doi:10.1037/0022-3514.74.2.345
- Barry, K. (2007). *Femininity in flight: A history of flight attendants*. Durham: Duke University Press.
- Barry, M. og Nienhueser, W. (2010). Coordinated market economy/liberal employment relations: low cost competition in the German aviation industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 214-229. doi:10.1080/09585190903509522
- Bazerman, M. H. og Gillespie, J. J. (1999). Betting on the future: the virtues of contingent contracts. *Harvard business review*, 77(5), 155-160.
- Bazerman, M. H., Russ, L. E. og Yakura, E. (1987). Post-settlement settlements in two-party negotiations. *Negotiation Journal*, 3(3), 283-292.
- Benmelech, E., Bergman, N. K. og Enriquez, R. J. (2012). Negotiating with labor under financial distress. *The Review of Corporate Finance Studies*, 1(1), 28-67.
- Brand, J. og Steadman, F. (2009). *Joint Union-Management Negotiation Skills. Training for Social partners on Conflict Prevention and Negotiation Skills*. Torino: International Training Centre of the ILO.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L. og Lytle, A. L. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41(4), 410-424.
- Broughton, A. (2005). Industrial relations in the airline sector. Sótt af eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/industrial-relations-in-the-airline-sector
- Búið að fella niður 65 flug á mánudag. (2014, 13. júní). *Viðskiptablaðið*. Sótt af vb.is/frettir/buid-ad-fella-nidur-65-flug-manudag/106369
- Cai, D. A., Wilson, S. R. og Drake, L. E. (2000). Culture in the context of intercultural negotiation. *Human Communication Research*, 26(4), 591-617. doi:10.1111/j.1468-2958.2000.tb00770.x
- Calhoun, P. og Smith, W. P. (1999). Integrative bargaining: does gender make a difference? *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 203-224.
- Carnevale, P. J. D. og Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 1-13. doi:https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90041-5
- Chaison, G. (2007). Airline negotiations and the new concessionary bargaining. *Journal of Labor Research*, 28(4), 642-657. doi:10.1007/s12122-007-9011-4

- Chen, F. S., Minson, J. A. og Tormala, Z. L. (2010). Tell me more: The effects of expressed interest on receptiveness during dialog. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(5), 850-853. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.04.012>
- Chen, Y.-R., Brockner, J. og Greenberg, J. (2003). When is it “a pleasure to do business with you?” The effects of relative status, outcome favorability, and procedural fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 1-21. doi:[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00062-1](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00062-1)
- Creswell, J. W. og Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A. og Xu, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3), 493.
- Cutcher-Gershenfeld, J. og Kochan, T. (2004). Taking Stock: Collective Bargaining at the Turn of the Century. *ILR Review*, 58(1), 3-26. doi:10.1177/001979390405800101
- Daníel Freyr Birkisson. (2017, 5. desember). Flugfreyjufélagið og WOW air ná samkomulagi. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2017171209441
- De Dreu, C. K. W. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 280-295. doi:[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00022-0](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00022-0)
- De Dreu, C. K. W., Beersma, B., Stroebe, K. og Euwema, M. C. (2006). Motivated information processing, strategic choice, and the quality of negotiated agreement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(6), 927.
- De Dreu, C. K. W., Giebels, E. og Van de Vliert, E. (1998). Social motives and trust in integrative negotiation: The disruptive effects of punitive capability. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 408.
- De Dreu, C. K. W., Koole, S. L. og Oldersma, F. L. (1999). On the seizing and freezing of negotiator inferences: Need for cognitive closure moderates the use of heuristics in negotiation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(3), 348-362.
- De Dreu, C. K. W., Koole, S. L. og Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed pie: a motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 975.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. og Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: a meta-analytic review and test of two theories. American Psychological Association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.
- Deery, S. J. og Iverson, R. D. (2005). Labor-Management Cooperation: Antecedents and Impact on Organizational Performance. *ILR Review*, 58(4), 588-609. doi:10.1177/001979390505800404

- Dennis, N. (2007). End of the free lunch? The responses of traditional European airlines to the low-cost carrier threat. *Journal of Air Transport Management*, 13(5), 311-321.
- Doellgast, V. og Benassi, C. (2014). Collective bargaining. Sótt af digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/1243
- Drake, L. E. (2001). The culture-negotiation link. *Human Communication Research*, 27(3), 317-349.
- Druckman, D. og Olekalns, M. (2008). Emotions in negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 17(1), 1-11. doi:10.1007/s10726-007-9091-9
- Dögg Gunnarsdóttir. (2007). Íslenski stjórnunarstíllinn. *Frjáls verslun.*, 69(9), 58-59.
- Elfenbein, H. A., Curhan, J. R., Eisenkraft, N., Shirako, A. og Baccaro, L. (2008). Are some negotiators better than others? Individual differences in bargaining outcomes. *Journal of Research in Personality*, 42(6), 1463-1475. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.06.010>
- Erla S. Kristjánsdóttir og Þóra Christiansen. (2017). "...you have to face the fact that you're a foreigner". *Journal of Intercultural Communication* (44).
- Félagsdómur nr. 10/2016 /2016. *Alþýðusamband Íslands f.h. Flugfreyjufélags Íslands g. Wow air ehf.*
- Félagsdómur nr. 10/2016 /2017. *Alþýðusamband Íslands f.h. Flugfreyjufélags Íslands g. Wow air ehf.*
- Félagsdómur nr. 8/2017. *Primera Air Nordic SIA g. Alþýðusambandi Íslands f.h. Flugfreyjufélags Íslands.*
- Flugfreyjufélag Íslands. (e.d.-a). Framboðslisti A. Sótt af ffi.is/images/Framboðslisti_og_stefnuskrá_Berglindar.pdf
- Flugfreyjufélag Íslands. (e.d.-b). Niðurstöður kosninga um kjarasamning FFÍ og WOWair. Sótt af ffi.is/?start=0
- Flugfreyjufélag Íslands. (e.d.-c). Niðurstöður kosninga um kjarasamning WOW. Sótt af ffi.is/?start=6
- Flugfreyjufélag Íslands. (e.d.-d). Saga Flugfreyjufélags Íslands. Sótt af ffi.is/felagid/sagan
- Flugfreyjur Icelandair semja. (2014, 26. maí). *Rúv.is*. Sótt af ruv.is/frett/flugfreyjur-icelandair-semja
- Flugfreyjur samþykkja verkfall. (2017, 9. maí). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2017/05/09/flugfreyjur_samthykkja_verkfall
- Flugfreyjur samþykktu kjarasamning. (2011, 27. október). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2011/10/27/flugfreyjur_samthykktu_samning

- Flugfreyjur undirbúa verkfall. (2011, 11. september). *Rúv.is*. Sótt af ruv.is/frett/flugfreyjur-undirbua-verkfall
- Flugfreyjur undirrita samning. (2011, 5. október). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2011/10/05/flugfreyjur_undirrita_samning
- Flugmenn samþykktu kjarasamninginn. (2014, 30. maí). *Viðskiptablaðið*. Sótt af vb.is/frettir/flugmenn-samthykktu-kjarasamninginn/105807
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi:10.1177/1077800405284363
- Forgas, J. P. (1998). On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 565-577.
- Forsyth, P. (2003). Low-cost carriers in Australia: experiences and impacts. *Journal of Air Transport Management*, 9(5), 277-284. doi:[https://doi.org/10.1016/S0969-6997\(03\)00035-8](https://doi.org/10.1016/S0969-6997(03)00035-8)
- Galinsky, A. D., Ku, G. og Wang, C. S. (2005). Perspective-taking and self-other overlap: Fostering social bonds and facilitating social coordination. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(2), 109-124.
- Giebels, E., De Dreu, C. og van de Evert, V. (2000). Interdependence in negotiation: Effects of exit options and social motive on distributive and integrative negotiation. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 255-272. doi:10.1002/(SICI)1099-0992(200003/04)30:23.0.CO;2-7
- Gillen, D. og Morrison, W. (2003). Bundling, integration and the delivered price of air travel: are low cost carriers full service competitors? *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 15-23.
- Gillespie, J. J. og Bazerman, M. H. (1998). Pre-Settlement Settlement (PreSS): A Simple Technique for Initiating Complex Negotiations. *Negotiation Journal*, 14(2), 149-159.
- Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. New York: McGraw-Hill.
- Gittell, J. H., Von Nordenflycht, A. og Kochan, T. A. (2004). Mutual gains or zero sum? Labor relations and firm performance in the airline industry. *ILR Review*, 57(2), 163-180.
- Gittell, J. H., von Nordenflycht, A., Kochan, T. A., McKersie, R. og Bamber, G. J. (2009). Labor relations and human resource management in the airline industry. Í P. Belobaba, A. Odoni og C. Barnhart (ritstjórar), *The Global Airline Industry* (bls. 275-311). Chichester: Wiley & Sons.
- Gísli Freyr Valdórsson. (2012, 23. október). Störukeppninni lokið: Skúli kaupir Iceland Express. *Viðskiptablaðið*. Sótt af vb.is/frettir/storukeppninni-lokid-skuli-kaupir-iceland-express/77433

- Graham, A. (2013). Understanding the low cost carrier and airport relationship: A critical analysis of the salient issues. *Tourism Management*, 36, 66-76.
- Guðrún Erlingsdóttir. (2018, 18. janúar). Hörð deila flugliða og Primera. *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2018/01/18/hord_deila_fluglida_og_primera
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2000). Fyrirtækjasamningar. *Vísbending*, 18(7), 2.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2001). Úrelt baráttutæki eða neyðarréttur! *Vísbending*, 19(25), 2, 4.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2008). Vinnulöggjöfin (lög nr. 80/1938) í 70 ár. *Stjórnsmál og stjórnslá*, 4(2), 181-204.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2015). Verkföll opinberra starfsmanna á Íslandi. *Stjórnsmál og stjórnslá*, 11(2), 247-268.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Svala Guðmundsdóttir og Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2011). Íslensk þjóðmenning í ljósi menningarvidda Hofstede. *Stjórnsmál og stjórnslá*, 7(2), 347-362.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir. (2010). Íslensk vinnustaðamenning: skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu. *Stjórnsmál og stjórnslá*, 6(2), 229-251.
- Gylfi Magnússon. (2000, 14. febrúar). Skipta launahækkarnir höfuðmáli í þróun verðbólgu og þá hvers vegna? Sótt af visindavefur.is/svar.php?id=96
- Gylfi Zoega. (2018). *Staða efnahagsmála í aðdraganda kjarasamninga*. Sótt af stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=e9054c76-a7ae-11e8-942c-005056bc530c
- Hafa frest til 1. júlí. (2014, 18. júní). *Viðskiptablaðið*. Sótt af vb.is/frettir/hafa-frest-til-1-juli/106484
- Harinck, F. og De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34(5), 595-611.
- Harinck, F., De Dreu, C. K. W. og Van Vianen, A. E. M. (2000). The Impact of Conflict Issues on Fixed-Pie Perceptions, Problem Solving, and Integrative Outcomes in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81(2), 329-358. doi:<https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2873>
- Harvey, G. og Turnbull, P. (2006). Employment Relations, Management Style and Flight Crew Attitudes at Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases of British Airways/Go and bmi/bmibaby. *European Management Journal*, 24(5), 330-337.
- Harvey, G. og Turnbull, P. (2015). Can labor arrest the “sky pirates”? Transnational trade unionism in the European civil aviation industry. *Labor History*, 56(3), 308-326.
- Hays, P. A. (2004). Case study research. *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, 217-234.

- Henderson, M. D. og Trope, Y. (2009). The effects of abstraction on integrative agreements: When seeing the forest helps avoid getting tangled in the trees. *Social Cognition*, 27(3), 402-417.
- Hicks, J. R. (1966). *The Theory of Wages*. New York: St. Martin's Press.
- Hirsch, B. T. (2006). *Wage determination in the US airline industry: union power under product market constraints* (IZA Discussion Paper No. 2384). Georgia State University: IZA Institute of Labor Economics.
- Hólmfríður Dagný Friðjónsdóttir. (2018, 28. febrúar). Samþykktu kjarasamning í þriðju tilraun. *Rúv.is*. Sótt af ruv.is/frett/samthykktu-kjarasamning-i-thridju-tilraun
- Huber, V. L. og Neale, M. A. (1986). Effects of cognitive heuristics and goals on negotiator performance and subsequent goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(3), 342-365.
- Hulda Hólmkelsdóttir. (2017a, 15. desember). Flugfreyjur felldu samning við WOW. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2017171219153
- Hulda Hólmkelsdóttir. (2017b, 9. maí). Flugfreyjur samþykkja verkfall í vélum Primera Air með öllum greiddum atkvæðum. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2017170508842
- Hunter, L. (2006). Low Cost Airlines:: Business Model and Employment Relations. *European Management Journal*, 24(5), 315-321.
- Hyder, E. B., Prietula, M. J. og Weingart, L. R. (2000). Getting to best: Efficiency versus optimality in negotiation. *Cognitive Science*, 24(2), 169-204.
- Icelandair: Reynt að koma í veg fyrir frekari uppsagnir. (2008, 24. október). *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2008443958638/icelandair--reynt-ad-koma-i-veg-fyrir-frekari-uppsagnir
- Imai, L. og Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83-98.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>
- Inga Norðdahl (ritstjóri). (2004). *Velkomin um borð: sögur úr fluginu*. Reykjavík: Flugfreyjufélag Íslands.
- Ingi F. Vilhjálmsson. (2017, 3. mars). Wow þarf að greiða starfsmönnum sínum meira en 200 milljónir. *Fréttatíminn*, bls. 2.
- Íris Arnlaugsdóttir. (2017). *Þurfa konur bara að vera duglegri að semja um laun?* (óútgefin meistararitgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Ísland.is. (e.d.). Aðilar vinnumarkaðarins. Sótt af island.is/thjonusta/atvinnulif/vinumarkadar/adilar-vinumarkadar
- Jón Tryggvi Jóhannsson. (2017). *Getur bætt verklag við gerð kjarasamninga fækkað verkföllum og komið í veg fyrir tjón vegna þeirra?* (óútgefin meistararitgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.

- Kopelman, S., Rosette, A. S. og Thompson, L. (2006). The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 81-101. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.003>
- Korobkin, R. (2007). Against integrative bargaining. *Case Western Reserve Law Review*, 58(4), 1323-1342.
- Kray, L. J. og Haselhuhn, M. P. (2007). Implicit negotiation beliefs and performance: experimental and longitudinal evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 49.
- Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D. og Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 399-411.
- Kray, L. J. og Thompson, L. (2004). Gender stereotypes and negotiation performance: An examination of theory and research. *Research in Organizational Behavior*, 26, 103-182.
- Kray, L. J., Thompson, L. og Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 942-958.
- Kristinn Ingi Jónsson. (2018, 19. júlí). Laun hækkað talsvert umfram tekjur. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2018180718926
- Kruglanski, A. W. og Freund, T. (1983). The freezing and unfreezing of lay-inferences: Effects on impression primacy, ethnic stereotyping, and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(5), 448-468. doi:[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(83\)90022-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(83)90022-7)
- Kurtzberg, T. R. (1998). Creative thinking, a cognitive aptitude, and integrative joint gain: A study of negotiator creativity. *Creativity Research Journal*, 11(4), 283-293.
- Lax, D. A. og Sebenius, J. K. (2006). *3D negotiation: Powerful tools to change the game in your most important negotiations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Litlu munaði hjá flugfreyjum Wow. (2018, 20. febrúar). *Viðskiptablaðið*. Sótt af vb.is/frettir/oanaegja-med-kerfisbreytingar-hja-wow/145144
- Lituchy, T. R. (1997). Negotiations between Japanese and Americans: The effects of collectivism on integrative outcomes. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(4), 386-395.
- Malhotra, D. og Bazerman, M. H. (2007). Investigative negotiation. *Harvard business review*, 85(9), 72.
- Mannix, E. A. (1993). Organizations as Resource Dilemmas: The Effects of Power Balance on Coalition Formation in Small Groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 1-22. doi:<https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1021>

- Marginson, P. (2015). The changing nature of collective employment relations. *Employee Relations*, 37(6), 645-657.
- Margrét Jónsdóttir, Hólmfríður Vilhjálmsdóttir og Þorlákur Karlsson. (2007). *Kvennanafn lækkar launin, tilraun á mögulegum skýringum á óútskýrðum launamuni karla og kvenna*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Mayseless, O. og Kruglanski, A. W. (1987). What makes you so sure? Effects of epistemic motivations on judgmental confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(2), 162-183.
- Medvec, V. H. og Galinsky, A. D. (2005). Putting more on the table: How making multiple offers can increase the final value of the deal. *Harvard Business Review*. Sótt af hbr.org/product/putting-more-on-the-table-how-making-multipleoffers/an/N0504B-PDF-ENG.
- Menkel-Meadow, C. (2000). Teaching about Gender and Negotiation: Sex, Truths, and Videotape. *Negotiation Journal*, 16(4), 357-375. doi:10.1023/A:1026636805167
- Menntavísindasvið Háskóla Íslands. (2011). *Ágrip - Menntakvika 2011*. Sótt af menntakvika.hi.is/sites/menntakvika.hi.is/files/agrip2011.pdf
- Merriam, S. og Tisdell, E. J. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, E. W. og LaSalle, M. M. (2004). *Dyad gender composition and negotiation of joint gains: A comparison of three theoretical perspectives* [óútgefið handrit]. Atlanta: Georgia State University.
- Nadler, J., Thompson, L. og Van Boven, L. (2003). Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. *Management Science*, 49(4), 529-540.
- Neale, M. A. og Bazerman, M. H. (1992). Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), 157-175. doi:[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90009-V](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90009-V)
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Nýr samningur Flugfreyjufélagsins og WOW undirritaður. (2018, 21. febrúar). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/vidskipti/frettir/2018/02/21/undirritudu_nyjan_kjarasamning_i_nott
- Okhuysen, G. A., Galinsky, A. D. og Uptigrove, T. A. (2003). Saving the worst for last: The effect of time horizon on the efficiency of negotiating benefits and burdens. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 269-279. doi:[https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00023-2)
- Peter, J. D. C. og Lawler, E. J. (1986). Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in Bilateral Negotiations. *The Journal of Conflict Resolution*, 30(4), 636-659.

- Pinkley, R. L., Griffith, T. L. og Northcraft, G. B. (1995). "Fixed Pie" a la Mode: Information Availability, Information Processing, and the Negotiation of Suboptimal Agreements. *Organizational Behavior and Human decision processes*, 62(1), 101-112.
- Primera Air. (e.d.). Um fyrirtækið. Sótt af primeraair.is/about-us/corporate-info
- Primera stefnir Flugfreyjufélaginu. (2017, 14. september). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2017/09/14/primera_stefnir_flugfreyjufelaginu
- Primera Travel Group. (2014, 28. ágúst). Primera Air Nordic: A new airline in Latvia founded. Sótt af primeragroup.com/news/news/2014/08/22/Primera-Air-Nordic-A-new-airline-in-Latvia-founded
- Primera íhugar skaðabótamál. (2017, 20. maí). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2017/05/20/primera_ihugar_skadabotamal
- Ragnar Karl Jóhannsson. (2011). *Áhrif persónuþátta og tilfinninga á útkomu samninga* (óútgefin meistararitgerð). Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Ragnhildur Bjarkadóttir. (2011). „Við erum köldustu gangsterarnir.“ *Samningahegðun Íslendinga á alþjóðavettvangi 1997-2007*. Háskóli Íslands, Reykjavík.
- Richardson, D. R., Hammock, G. S., Smith, S. M., Gardner, W. og Signo, M. (1994). Empathy as a cognitive inhibitor of interpersonal aggression. *Aggressive Behavior*, 20(4), 275-289.
- Ritstjórn Kjarnans. (2015, 4. febrúar). ASÍ vill að stjórnvöld stöðvi "brotastarfsemi" Primera Air. *Kjarninn*. Sótt af kjarninn.is/frettir/asi-vill-ad-stjornvold-stodvi-brotastarfsemi-primera-air
- Ritstjórn Stundarinnar. (2018, 12. september). „Fjármálaráðherra talar um veislu á meðan fólkið okkar er að gefast upp“. *Stundin*. Sótt af stundin.is/grein/7414/fjarmalaradherra-talar-um-veislu-medan-folkid-okkar-er-ad-gefast-upp
- Ríkissáttasemjari. (e.d.-a). Samsetning vinnumarkaðar í heild. Sótt af rikissattasemjari.is/vinumarkadurinn/samsetning-vinumarkadar
- Ríkissáttasemjari. (e.d.-b). Sáttamál. Sótt af rikissattasemjari.is/embattid/arsskyrslur-og-yfirlit
- Ríkissáttasemjari. (2015). *Ársskýrsla 2014*. Reykjavík: Höfundur.
- Ríkissáttasemjari. (2016). *Ársskýrsla 2015*. Reykjavík: Höfundur.
- Ríkissáttasemjari. (2017a, 8.ágúst). Námstefna í samningagerð. Sótt af rikissattasemjari.is/2017/08/08/namstefna-i-samningagerd
- Ríkissáttasemjari. (2017b). *Ársskýrsla 2016*. Reykjavík: Höfundur.

- Ross, W. og LaCroix, J. (1996). Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 314-360.
- Salacuse, J. W. (1998). Ten ways that culture affects negotiating style: Some survey results. *Negotiation Journal*, 14(3), 221-240.
- Samið að nýju við flugfreyjur Wow. (2018, 21. febrúar). *Viðskiptablaðið*. Sótt af vb.is/frettir/samid-ad-nyju-vid-flugfreyjur-wow/145158
- Samið við flugfreyjur. (2016, 10. júní). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2016/06/10/samid_vid_flugfreyjur
- Samið í kjaradeilu flugþjóna og flugfreyja. (2017, 27. janúar). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2017/01/26/samid_i_kjaradeilu_flugthjona_og_flugfreyja
- Samningar náðust milli WOW og flugfreyja. (2017, 5. desember). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/vidskipti/frettir/2017/12/05/samningar_nadust_milli_wow_og_flugfreyja
- Schneider, A. K. (2012). Teaching a new negotiation skills paradigm. *Washington University Journal of Law & Policy*, 39, 13-38.
- Schramm, W. (1971). Notes on Case Studies of Instructional Media Projects.
- Sebenius, J. K. og Lax, D. A. (1986). *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Sigríður Ása Harðardóttir. (2015). Kveðja frá formanni FFÍ. *Skýjum ofar - Fréttablað FFÍ*, 1, 6.
- Sigrún Davíðsdóttir. (2006). *Icelandic companies in Scandinavia: Methods and reputation*. Sótt af iceland.is/iceland-abroad/se/files/media/sefrettir/icelandic_companies_in_scandinavia_-_methods_and_reputation.pdf
- Silja Bára Ómarsdóttir og Ragnhildur Bjarkadóttir. (2011). Íslensku einkennin í samningaviðræðum á alþjóðavettvangi 1997 til 2007. Í Silja Bára Ómarsdóttir (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum XII* (bls. 118-126). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Snjólfur Ólafsson, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þórhallur Örn Guðlaugsson. (2007). Ástæður fyrir örum vexti útrásarfyrirtækjanna. Í Gunnar Þór Jóhannesson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII* (bls. 417-426). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Steinberg, R. J., Thompson, L. og Hrebec, D. (1996). Lose–Lose Agreements in Interdependent Decision Making. *Psychological Bulletin*, 120(3), 396-409. doi:10.1037/0033-2909.120.3.396
- Stuhlmacher, A. F. og Champagne, M. V. (2000). The Impact of Time Pressure and Information on Negotiation Process and Decisions. *Group Decision and Negotiation*, 9(6), 471-491. doi:10.1023/A:1008736622709

- Stígur Helgason. (2017, 30. apríl). Flugfreyjur kjósa um verkfall hjá Primera. *Rúv.is*. Sótt af ruv.is/frett/flugfreyjur-kjosa-um-verkfall-hja-primera
- Sunna Kristín Hilmarsdóttir. (2017, 13. nóvember). Flugliðar WOW air stofna nýtt stéttarfélag. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2017171119619
- Sunna Sæmundsdóttir. (2015, 30. janúar). Skipt út fyrir ódýrara vinnuafl. *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/vidskipti/frettir/2015/01/30/skipt_ut_fyrir_odyrara_vinnuafl
- Sunna Sæmundsdóttir. (2018, 11. september). Stefnir í hörð átök sé þetta niðurstaðan. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2018180919725
- Ten Velden, F. S., Beersma, B. og De Dreu, C. K. W. (2010). It takes one to tango: The effects of dyads' epistemic motivation composition in negotiation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1454-1466.
- Thomas, G. (2015). *How to do your case study*. Los Angeles: SAGE.
- Thompson, L. L. (1990). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(1), 82-90.
- Thompson, L. L. (1991). Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27(2), 161-179.
- Thompson, L. L. (2015). *The mind and heart of the negotiator* (6. útgáfa). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Thompson, L. L., Lucas, B. og Hall, E. (2014). Negotiator bandwidth. Í O. B. Ayoko, N. M. Ashkanasy og K. A. Jehn (ritstjórar), *Handbook of Conflict Management Research* (bls. 461-479). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Tinsley, C. H., O'Connor, K. M. og Sullivan, B. A. (2002). Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), 621-642.
- Tryggvi Páll Tryggvason. (2017, 13. nóvember). Flugfreyjufélagið harmar stofnun nýs stéttarfélags flugliða. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2017171119565
- Tryggvi Páll Tryggvason. (2018, 18. janúar). Primera telur sig ekki eiga í kjaradeilu. *Vísir*. Sótt af visir.is/g/2018180118773/primera-telur-sig-ekki-eiga-i-kjaradeilu
- Trötschel, R., Hüffmeier, J., Loschelder, D. D., Schwartz, K. og Gollwitzer, P. M. (2011). Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations: when putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 771.
- Tyler, T., DeGoey, P. og Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913-930.
- Ury, W., Patton, B. og Fisher, R. (2012). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in* (3. útgáfa). London: Random House Business Books.

- van den Bos, K., Wilke, H. A. M. og Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(6), 1449-1458.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. og Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: a motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(4), 510.
- Verkfalli flugfreyja aflýst. (2009, 27. desember). *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2009/12/27/verkfalli_flugfreyja_aflyst
- Viðar Guðjónsson. (2016, 13. október). Flugliðar neita tiltekt í flugvélum WOW air. *Mbl.is*. Sótt af mbl.is/frettir/innlent/2016/10/13/neita_tiltekt_i_flugvelum_wow_air
- Viðskiptaráð Íslands. (2007). *Iceland's advance: foreign investment 2001-2006*. Reykjavík: Höfundur.
- Vilhjálmur Árnason, Salvör Nordal og Kristín Ástgeirsdóttir. (2010). *Siðferði og starfshættir í tengslum við fall íslensku bankanna 2008*. Í Páll Hreinsson, Sigríður Benediktsdóttir og Tryggvi Gunnarsson (ritstjórar), *Aðdragandi og orsakir falls íslensku bankanna 2008 og tengdir atburðir* (bls. 7-243). Reykjavík: Rannsóknarnefnd Alþingis.
- Vill ekki tjá sig um uppsagnir Icelandair. (2008, 23. júní). *Vísir*. Sótt af visir.is/g/200894893186
- Von Nordenflycht, A. og Kochan, T. A. (2003). Labor contract negotiations in the airline industry. *Monthly Labor Review*, 126(7), 18-28.
- Walton, R. E. og McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. Ithaca: Cornell University Press.
- Wetlaufer, G. B. (1996). The limits of integrative bargaining. *Georgetown Law Journal*, 85, 369-394.
- Whitelegg, D. (2005). Flying for peanuts: the rise of low-cost carriers in the airline industry. *The Journal of Transport History*, 26(2), 125-129.
- Wong, E. M., Haselhuhn, M. P. og Kray, L. J. (2011). Improving the future by considering the past: The impact of upward counterfactual reflection and implicit beliefs on negotiation performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 403-406. doi:10.1016/j.jesp.2011.07.014
- WOW air. (e.d.). Sagan okkar. Sótt af wowair.is/um-okkur/sagan-okkar
- Wow Air og flugfreyjur búin að semja. (2012, 17. apríl). *Viðskiptablaðið*. Sótt af vb.is/frettir/wow-air-og-flugfreyjur-buin-ad-semja/71505
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. útgáfa). Los Angeles: SAGE.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(1).

- Þeb. (2012, 30. október). Öllum frá Iceland Express sagt upp störfum hjá Wow.
Fréttablaðið, bls. 1.
- Þorbjörn Þórðarson. (2009, 8. janúar). „Rauðir í framan af reiði“. *Morgunblaðið*, bls. 1.
- Þóra Christiansen. (2009). Samningar í þrívídd : einkavæðing Landsbankans. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum X*, (bls. 579-592). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Þóra Christiansen. (2010). Are the genders equal in integrative negotiation? Í Eiríkur Hilmarsson, Snjólfur Ólafsson og Þóra Christiansen (ritstjórar), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 20. maí 2010* (bls. 140-147). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Þóra Christiansen. (2011a). Achievement goal orientation in negotiation does it fit the 3x2 model? Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum XII*, (bls. 259-266). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Þóra Christiansen. (2011b). Lærdómsdrifnir eða frammistöðudrifnir samningamenn og konur: Hverjir setja fram kröfur? Í Auður Hermannsdóttir, Jón Snorri Snorrason og Þóra Christiansen (ritstjórar), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands 13. apríl 2011* (bls. 199-208). Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Þóra Christiansen. (2012). Hvatning og samskipti við sýndarsamningaborð. Í Ingjalður Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í Félagsvísindum XIII*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Þóra Christiansen og Erla S. Kristjánsdóttir. (2016). „Veggurinn er alltaf til staðar“: Upplifun háskólamenntaðra innflytjenda af samskiptum og samningsstöðu gagnvart vinnuveitendum. *Íslenska þjóðfélagið*, 1(7), 5-22.

Viðauki 1 - Kynningarbréf

Raundæmisrannsókn á samningsgerð – Kjarasamningur milli FFÍ við WOW air 2016-2018

Kæri samningsaðili,

Auðunn heiti ég og er meistaranemi við Félagsvísindasvið Háskóla Íslands. Ég er nú að vinna að lokaverkefni til meistaraprófs í stjórnun og stefnumótun í viðskiptafræði. Verkefnið snýr að því að kanna samningagerð á Íslandi og fyrir valinu var að gera raundæmisrannsókn á yfirstandandi samningagerð WOW air og FFÍ. Rannsakandi er kunnugur máli og mönnum þar sem hann hefur starfað lengi hjá fyrirtækinu ásamt því að hafa brennandi áhuga fyrir samningagerð. Óskað er eftir því að taka við þig viðtal (45-60 mín) ásamt heimild til að styðjast við gögn tengd samningagerðinni án þess að til þeirra sé vitnað. Fyllsta trúnaðar er gætt í meðhöndlun allra gagna sem verða geymd á öruggum stað meðan úrvinnsla fer fram. Markmiðið er að taka viðtöl við helstu aðila sem koma að samningsborðinu og fá innsýn þeirra úr samningaviðræðunum og gerð samningsins. Þau viðtöl verða hljóðrituð, síðan fer fram úrvinnsla og þau greind og á endanum verða upptökur eyddar.

Leiðbeinandi þessa verkefnis er Þóra Christiansen, aðjunkt. Ítrekað er að allar upplýsingar verða meðhöndluð sem trúnaðargögn og nöfnum þátttakenda verður breytt til að ekki verði hægt að rekja svör til þeirra. Einnig ber að nefna að áhersla er lögð á samningsgerðina en ekki efnistöð eða einstaka atriði samningsins en ekki verður fjallað um það í rannsókninni/ritgerðinni.

Það væri mér afar mikils virði ef þú sæir þér fært um að taka þátt í rannsókninni sem gæti varpað ljósi á áhrifaríka þætti við árangursríka samningagerð á Íslandi og það sem mætti betrumbæta.

Virðingarfyllst,

Auðunn Guðni Lund

WOWari og meistaranemi

Viðauki 2 - Viðtalsrammi

Viðtalsramminn er opinn og spurningar voru aðlegaðar að hverjum þátttakanda. Kynnt var fyrir hvert viðtal: Viðfangsefni ritgerðar, lokun ritgerðar, nafnleynd þáttakenda, meðferð gagna, þáttakandi heimilt að svara ekki ef hann vill.

Bakgrunnur og undirbúningur - Fyrstu fundir

1. Hvestu lengi hefur þú unnið hjá fyrirtækinu?
 2. Getur þú lýst fyrir mér þínu **hlutverki** innan samningsnefndar?
 - a. Ástæða fyrir þátttöku
 3. Hefur þú reynslu úr samningsgerð?
 - a. Formleg - óformleg
 4. Samningar voru lausir í september 2016, voruð þið strax byrjuð að huga að **undirbúningi**?
 5. Hvernig voru **samskipti** ykkar við FFÍ/WOW á því tímabili meðan beðið var eftir Félagsdómi?
 - a. Óformlegar viðræður
 6. Getur þú lýst fyrir mér upplifun þinni á **fyrstu fundunum**?
 - a. Var hlustað – hugmyndum leyft að njóta
 - b. Forgangsmál/Hagsmunir
 - c. Góður/slæmur/nægilegur undirbúningur (Self-assessment/Other assessment/Situation assessment)
 - d. Markmið, viðmið, takmörk, þröskuldar (Target/Aspiration/BATNA)
 - e. Andrúmsloftið / aðdragandi
 - f. Útskiptanlegir þættir
 7. Getur þú lýst fyrir mér fundunum eftir að þeir komust aftur á skrið í mars 2017 (eftir leiðréttingu félagsdóms) að sumarleyfum í júlí 2017?
 - a. Mórall
 - b. Pressa/áhrif frá samstarfsfólki
 - c. Hugarfar, skap og tilfinningar teymisins? (positive affect, mood, emotion, cognitive and emotional bias)
 8. Hvernig myndir þú lýsa ykkar teymi sem samningamönnum?
 - a. (Persónuþættir/Cognitive ability/Top5)
 - b. Nálgun í samningum (tækni/aðferðir/taktík) (mixed motive)
- Samningagerðin (áhersla á virðisaukandi þætti).**
Undirskrift fyrra samnings og undirbúnings þess næsta
9. Getur þú lýst fyrir mér fundunum að undirskrift fyrra samningsins, sem sagt tímabilið eftir sumarleyfi til október 2017?
 - a. Var farið í að „skipta kökunni“ (fixed-pie perception)
 - b. Þróun samskipta – Bar við nýjan tón
 - c. Hvernig voru hagsmunir og forgangsatriði rædd?

10. Hver voru þín fyrstu viðbrögð eftir að ljóst var að fyrstu samningar voru felldir?
11. Af hverju telur þú að samningurinn hafi verið felldur?
12. Lýstu fyrir mér undirbúningi fyrir næstu samningslotu (ef þú tók þátt í honum, annars upplifun þinni að honum)?
- Tími/tímapressa (time pressure/deadline/cost/horizon)
 - Ný/önnur nálgun?
13. Hvaða áhrif telur þú það hafa verið að stofnað hafi verið WOW deild innan FFÍ?
14. Hvaða áhrif telur þú að ný samningsnefnd hafi tekið til starfa hjá FFÍ?
- Kom ný nefnd með nýtt/annað sjónarhorn?
15. Hvernig fannst þér fundir ganga í annað skiptið?
- Taldir þú ykkur hafi öðruvísi samning í höndunum?
 - Einskonar „post-settlement settlement“
 - Jók það virði samningsins?
16. Fljótlega hófuð þið þriðju samningslotu, hver var ykkar nálgun?
- Litið til baka hvaða veganesti takið þið með ykkur?
- Að lokum, samantekt**
17. Hvernig er viðhorf þitt til á samningstækni mótaðilans?
- Setja sig í spor (Perspective taking)
18. Var hlustað (Active listening) Getur þú lýst fyrir mér upplifun þinni á ykkar nálgun/tækni í þessum samningsviðræðum?
- Sækjast eftir upplýsingum
 - Veita upplýsingar (hagsmunir/forgangsattriði)
 - Utanaðkomandi aðstoð
 - Pakkatilboð (multi-issue proposal, unbundle the issues, package deals)
19. Hvernig leið þér í þeim aðstæðum sem samningarnir fóru fram? (place of negotiation)
- Valdajafnvægið (Power)
 - Kynjahlutfall (Gender/Stereotype regeneration)
 - Telur þú að kyn eða steríótýpa hafi haft áhrif á upplifun samningamanna á fundum?
20. Getur þú lýst fyrir mér þinni heildarupplifun?
- Sanngirni (Fairness/fair division)
 - Var hugmyndum leyft að njóta sín, var rými fyrir hugmyndafl? (Creativity/brainstorming)
 - Komu upp illdeilur / hækka róminn
 - Samstarfsandi
 - Fannst þér þið gefa (mikið) eftir? (premature concessions)
21. Hvernig hugið þið fyrirkomulagi um áframhaldandi samband? (long-term relationship, repetitive)
- Hvernig finnst þér útkoma samningssins (sanngirnissjónarmið)
 - Finnst þér að komið hafi verið til móts við ykkur?
22. Hefði eitthvað betur mátt fara?