

Forhandlingsspillet

Deltager man i overenskomstforhandlinger, kommer man ofte til at tænke på Parkinson, der har formuleret loven om, at alt arbejde udvider sig, så det udfylder den tid, der er afsat til det. Eller for at udtrykke det i matematiske vendinger, som Parkinson også gør det, er graden af en opgaves komplicerthed direkte proportional med den tid, man skal have til at gå med den.

Lad dette være sagt halvt i spøg, halvt i alvor. Givet er det, at en overenskomstforhandling i reglen begynder i november og sjældent slutter før tidsfristen udløb, hvadenten denne er fastsat i parternes egen aftale om forhandlingsregler, af statens forligsmand eller i kraft af overenskomsternes udløbstid, for det private arbejdsmarkeds vedkommende 1. marts, i landbruget 1. april og for det offentlige arbejdsmarked 1. april. Hyppigt bliver klokken 5 minutter over tolv, og bliver der åben konflikt, så senere, hvad der altid rejser spørgsmålet, om nye overenskomster skal have tilbagevirkende kraft til de gamles udløb.

Hvorfor nu så lang tid og i sidste øjeblik? Svaret ligger i enkel, ja primitiv psykologi.

Sluttes der før tid, vil den ene eller den anden parts medlemmer kunne spørge,

om ikke der havde kunnet opnås mere ved at fortsætte endnu et par dage, timer eller minutter, og det vil forhandlerne ikke ud-sætte sig for. Overenskomsten, eventuelt mæglingsforslaget skal jo til afstemning, enten urafstemning eller afstemning ved kompetent forsamling, hvis da ikke lovgivningsmagten griber ind.

Der skal også foregå en modningsproces, som er tidkrævende. Modning hos forhandlerne og ikke mindst i medlemskredsene. Ofte er forventningerne skruet for højt op, så der skal tid til at gøre dem realistiske, og der er et stykke vej fra den blå luft til det jordnære niveau.

Men der er også rent tekniske årsager til, at forhandlingerne trækker i langdrag. Der er nemlig slet ikke så lidt ventetid, nogle vil sige spildtid, knyttet til forhandlingerne.

Hver organisation møder med et forhandlingsudvalg sammensat af de forskellige interesser inden for medlemskredsen. Et sådant forhandlingsudvalg kan være lovligt stort, og så griber man til den udvej at nedsætte et snævert forhandlingsudvalg med det store udvalg i baggrunden. Når det snævre udvalg er nået et stykke vej, skal det rapportere til det store udvalg, hvorefter det snævre igen træder i funktion og så fremdeles med afbrydelser, kontakter og fornyet mandat. Det går der tid med.

Særlig fremtrædende er fænomenet med ventetider, når forligsmanden er indtrådt som mægler, på parternes opfordring eller i henhold til forligsmandslov-

*MF. Tidligere adm. dir. for
Dansk Arbejdsgiverforening.*

en. I sidstnævnte tilfælde skal parterne give møde, men om de kan enes, er op til dem selv. Forligsmanden tilkalder en eller to repræsentanter for den ene parts forhandlingsudvalg, og de skal så tilbage med forligsmandens udspil og så til forligsmanden igen, som derefter tilkalder den anden parts repræsentanter, der så skal kontakte deres forhandlingsudvalg, og sådan går forhandlerne frem og tilbage, indtil et mæglingsforslag kan stykkes sammen. En tidkrævende, men nødvendig proces, og ind imellem skal parternes statistikere og andre eksperter foretage beregninger, hvortil kommer eventuelle telefoniske kontakter til hjemmefronten.

I den afsluttende fase optræder ofte de såkaldte Marathon-forhandlinger strækkende sig op til et par dage, natten inkl. Hvorfor nu det? Jo, er der først kommet skred i drøftelserne med indrømmelser fra snart den ene, snart den anden part, er det farligt for muligheden af et endeligt resultat at gå hjem, fortryde og vende tilbage i en atmosfære af, at nu skal der begyndes forfra. Så hellere blive ved til den mere eller mindre bitre ende. Ja, man har oplevet en forligsmand, som praktisk taget har forbudt partene at gå hjem, så at sige har låst dørene efter forbillede i fortidens pavevalg. Det kan blive næste morgen eller næste dags aften, før forligsrøgen blaffer fra skorstene i den første forårsvind.

En overlæge har fornylig kritiseret disse opslidende forløb. Forhandlere uden søvn og hvile kommer galt afsted, siges det. Javel, noget er der vel om det. Men hvilken overlæge vil stoppe midt i en operation med komplikationer for at gå hjem og hvile sig? Er der først gået hul på bylden, må den klemmes helt ud, og såret forbindes, og det må ske uden pauser.

I øvrigt træder parterne ofte sammen efter et eller to døgn hvile til såkaldt teknisk gennemgang af det forslag, der er

vedtaget i nattens hede. Her kan rettes på, hvad der skyldes huskefejl eller andre fejl, der er opstået under de intense forhandlinger. Men nye realitetsdrøftelser er forbudt under en sådan teknisk gennemgang, der følgelig fortrinsvis går på formuleringer og dækning af små huller, ikke på realiteterne. Korthuset må ikke væltes.

Selve forhandlingerne foregår i en urban tone. Skænderier hører til sjældenhederne. Det er først, når forhandlerne kommer uden for døren, hvor journalisterne står på vagt, at en skrap tone kan komme på tale. Her tales der ud til medlemmerne, og journalister fra dagblade, der kalder forhandlingerne for teaterorden, er ofte dem, der fremkalder samme. Man skal have en god historie med hjem til bladet. Af selv samme grund føres forhandlingerne for lukkede døre. I forligsinstitutionen på Sct. Annæ plads må forhandlerne passere journalisterne, når de skal på toilettet. Det forbedrer ikke forhandlingsklimaet.

En af vanskelighederne ved forhandlingerne består i, at det er svært at lukke munden op, uden at bordet fanger, og derfor tager det tid at komme i gang. En ledende forhandler fra LO syntes, han lukkede op for posen ved at sige, efter nogle dages kiggen på hinanden, at »måske kunne man så småt begynde at overveje, hvad man i givet fald eventuelt har i tankerne«, og så så han meget forstrækket ud. Ja, det er svært at åbne sig, når modparten vil fange en, så også af den grund skal der tid til.

Det tager også tid at finde ud af, om og hvornår modparten har frafaldet et krav. Selvom han gerne ville, venter han som med et trumfkort. Ellers spilles der kun kort i pauserne, i forhandlingsudvalgene hver for sig, og man spiser frokost og middag ude på hver sin restaurant.

Den omstændighed, at forhandlings-

bordet fanger, har undertiden ført til, at ledende forhandlere mødes i hemmelighed langt ude på landet og bag kulisserne for uforbindende at drøfte, hvordan man kommer i gang, og hvad det hele kan ende med. Sådanne drøftelser kan ikke påberåbes i den egentlige forhandling, men holdes i baghovedet og har ofte vist sig at bære frugt. Det er også sket, at en forligsmand har benyttet telefonen i en weekend for at føle sig frem, eller at forhandlere har gjort det indbyrdes, simpelt hen for at finde det udspil, der kan bryde dødvandet.

Forskellige forsøg er i tidens løb gjort på at sagliggøre forhandlingerne, som man har udtrykt det. Et af de mere vellykkede i 70'erne var, at LO og DA i fællesskab nedsatte et statistiker- eller økonomudvalg, der forsynede forhandlerne med beregningsmateriale før og under forhandlingerne, ikke bare lønstatistisk materiale, men også brede samfundsøkonomiske beregninger af alternative løsningskonsekvenser. Her har det været en fordel, at LO altid har anerkendt Dansk Arbejdsgiverforenings lønstatistik som objektiv og pålidelig, og hertil har det bidraget, at foreningens statistiske afdeling har vogtet over sit ry som uafhængig. Dens medarbejdere har ikke været inddraget i selve forhandlingerne og kun kunnet tilkaldes som eksperter. Men naturligvis, der gives og tages ved en forhandling, så eksperterne må her ligesom i Christiansborg-politik, for at tale Storm P.'sk, »gå foran med madkurvene, og i det hele taget holde sig i baggrunden«. På et ikke uvæsentligt punkt har det til tider været svært at skabe enighed i statistiker- eller økonomudvalget. Det er spørgsmålet, i hvilken udstrækning et lavlønstillæg smitter af på de højere lønninger ved en efterfølgende lønglidning i overenskomstperioden, det såkaldte

afsmitningsproblem. Arbejdsgiversiden mente at kunne påvise en betydelig afsmitning, lønmodtagersiden det modsatte, og når enighed ikke kunne opnås, afgav hver af parterne sit responsum. Men i det store og hele blev eksperterne enige, og deres indsats var ikke forgæves, når det tages i betragtning, at slutresultatet af enhver forhandling er og bliver politisk.

Et hidtil mindre vellykket forsøg på at sagliggøre overenskomstforhandlinger har været at lægge dem ind i en økonomisk ramme. Parterne har selv forsøgt det, men ellers har en ramme været noget, der blev udstukket af regering og Folketing i form af anbefaling, henstilling eller beslutning. Det skete i øvrigt første gang på foranledning af Det økonomiske Råds formandsskab ved dets start i slutningen af 1962.

Men, det er sjældent gået godt. Det skyldes, at arbejdsgiversiden naturligt nok har betragtet rammen, der blev angivet i procent af lønsummen, som et maksimum, medens lønmodtagersiden har anskuet rammen som et minimum, altså henholdsvis loft og bund. For LO bestod vanskeligheden i, at var rammen først offentliggjort af regeringen, kunne medlemmerne sige til LO, at nu har regeringen givet os 3 pct., hvad kan I så skaffe, og så gik der sport i at sprænge rammen. Ja, psykologisk forståelse skal der til. Det er ikke nok med den samfundsøkonomiske.

Konfliktvåbnet er et uundværligt led i frie forhandlinger mellem overenskomstparterne. Ikke for konfliktens skyld, men som et pressionsmiddel, der skal få parterne til at enes. Som sådant har konfliktvåbnet da hovedsagelig også fungeret i nyere tid.

Som regel er det lønmodtagersiden, der starter med strejke, og arbejdsgiversiden svarer med lockout. Såkaldte gidselstrej-

ker er forekommet på et udpluk af virksomheder, og arbejdsgiversvaret herpå har været lockout på de ikke-strejkeramte virksomheder. Strejke opfattes almindeligvis som mindre usympatisk end lockout, men begge midler er lige legale, når overenskomsterne er udløbet, og nye ikke er tilvejebragt.

Heldigvis er varsling af strejke, henholdsvis lockout som regel tilstrækkelig til at fremkalde forlig. Forhandlerne synes ligefrem at benytte varslene til at bringe deres egen medlemmer forståelse af, at nu må der fires på kravene, henholdsvis gives indrømmelser. Når så forliget er hjemme, ånder alle lettet op. Det klassiske formål med det legale kollektive kampskridt er at tvinge modparten i knæ. Men se, om varslingen ikke også kan benyttes til at få ens egne til at makke ret. Det bør i al fald ikke bebrejdes dem, der forhandler, at de kan blive bragt i en situation, hvor de må bede deres organisation varsle konflikt, for at de kan få ryggen fri til at slutte forlig.

Men politikerne kan ikke lide arbejds-konflikt, nogle mindre end andre. Det er i al fald blevet en vane efter den 2. verdenskrig, at regering og Folketing griber ind over for en truende eller igangsat konflikt ved at forbyde samme. Det forudsætter, at regering og Folketing så kan lovgive om indholdet af nye overenskomster, og det er selvfølgelig lettest, når der foreligger et af forligsmanden stillet, men af en af parterne eller dem begge forkastet mæglingsforslag, der immervæk er et forhandlingsresultat. Det er dog også forekommet, at Folketinget på regeringens forslag har bestemt i al fald hovedindholdet af nye overenskomster. Det skete i 1963 og i 1979, men så er dette indhold i forvejen drøftet med parterne, i al fald teknisk, selvom de ikke har kunnet give politisk tilslutning.

Polistisk indgreb i overenskomstsituationer har imidlertid uønskede virkninger, når de, som tilfældet var i 70'erne (1975, 1977, 1979) gentages med korte mellemrum. Når den forestilling bider sig fast hos parterne, at bliver de ikke enige, eller bliver et mæglingsforslag forkastet, griber politikerne ind og forhindrer konflikten, er det gratis at varsle konflikt og sige nej til forligsforslag. Og så ødelægges forhandlingsviljen og konfliktvarslernes fredsstiftende funktion. Kort og godt, forhandlingssystemet bryder sammen.

Det er og bliver iøvrigt et af folkestyrets nutidige og fremtidige største problemer at undgå situationer, hvor strejkevåbenet anvendes mod regering og Folketing. Det egner det sig ikke til, så det er nok bedst, hvis det politiske demokrati og det faglige demokrati kan græsse fredeligt ved siden af hinanden. Det forudsætter, at de ikke går hinanden i bedene. Glem ikke, at Hørrups ord om »ingen over og ingen ved siden af Folketinget« var møntet på Landstinget, ikke på organisationerne.

Der har i de sidste 30-40 år været gjort forskellige forsøg på at hindre, at overenskomstforhandlinger ender i storkonflikt, eventuelt på Folketingets bord. Forsøgene går på at opdele forhandlingerne i centrale og decentrale forhandlinger, eventuelt helt at decentralisere dem på de enkelte forbund og arbejdsgiverforeninger. Helt at lægge forhandlingerne centralt på hovedorganisationerne har nemlig ofte vist sig psykologisk uklogt over for medlemmerne, der naturligt nok kun kan se en gradsforskel mellem et af hovedorganisationerne og forligsmanden i fællesskab tilvejebragt mæglingsforslag og et regeringsindgreb. Afstanden synes lige stor for den menige lønmodtager og arbejdsgiver, og at skabe et centralt mæglingsforslag er, siger mange, at lægge

overenskomstløsningen på en præsentérbakke for regering og Folketing.

Gennem aftaler om forhandlingsregler, populært kaldet en køreplan, har LO og DA flere gange opdelt overenskomststoffet i generelle spørgsmål såsom arbejdstid og forhøjelse af minimal og normallønssatser, der forhandles alene af hovedorganisationerne, og specielle spørgsmål i de enkelte overenskomster, der forhandles af medlemsorganisationerne. Det er gået godt et par gange, bedst når hovedorganisationerne kom først, så medlemsorganisationerne kunne færdigforhandle de specielle spørgsmål ved vidende, hvad lønsningen af de generelle spørgsmål ville koste, henholdsvis give oveni. Til gengæld var sammenbrud en realitet, hvis hovedorganisationerne måtte melde pas, så medlemsorganisationerne slet ikke kom igang.

Forhandlingsregler, der opdelte overenskomststoffet i generelle og specielle spørgsmål, indebar den fordel for LO, at den herved fik en kompetence, som DA altid har været i besiddelse af, til nogen misundelse for LO. I det hele taget har den manglende ligevægt i de to hovedorganisationers kompetence, DA med lovhjemmel til at godkende eller forkaste medlemsorganisationernes overenskomster, LO uden en sådan statutmæssig adkomst, ofte givet store knaster i forhandlingerne.

Her i foråret 1987 forhandlede der helt decentralt mellem medlemsorganisationerne om alle spørgsmål, og det gik ganske pænt og i god tid, selvom det i den sidste ende viste sig hensigtsmæssigt at kæde alle resultater sammen i eet mæglingforslag fra forligsmanden. Efter forligsmandslovens regler skal der til forkastelse af et mæglingforslag ikke alene være flere nejstemmer end jastemmer, men nejstemmerne skal udgøre mindst 35 pct. af de stemmeberettigede. Det har

begge hovedorganisationer i sin tid været med til at foreslå, og baggrunden var den ringe stemmedeltagelse, hvor sofavælgernes jastemme ikke kom til udtryk.

Når der forhandlede helt decentralt i dette forår, skyldes det utvivlsomt parternes ønske om at undgå et indgreb som det forkløverregeringen gennemførte i foråret 1985, da hovedorganisationernes forhandlinger brød sammen, uden at medlemsorganisationerne kom i forhandlinger indbyrdes, og en konflikt kom til udbrud. Det ønskede lønmodtagernes organisationer ikke gentaget, og arbejdsgiverne ville nok gerne undgå de indgreb i priser og avancer, som et regeringsindgreb altid fører med sig også under borgerligt styre.

Men virkelig decentrale forhandlinger uden et samlende mæglingforslag til sidst lader sig kun gennemføre, hvis der er industriforbund på begge sider af arbejdsmarkedet. Hvis alle lønmodtagere i samme virksomhed og erhvervsgren står i samme forbund, og arbejdsgiverne er organiserede på samme måde, kan konflikter indkapsles i een erhvervsgren uden at brede sig til andre, og lønhøjde og erhvervets bæreevne kan bedre tilpasses hinanden. Det lader sig ikke gøre, så længe store forbund af specialarbejdere og kvinder dominerer hele erhvervslivet, og det er da heller ikke så mærkeligt, at modstanden mod industriforbund og decentrale forhandlinger er at finde i SID og Kvindeligt Arbejderforbund.

I en tid, da indkomstpolitik trænger sig på med stigende styrke, fordi enhver regering uanset partifarve får ansvaret for erhvervslivets konkurrenceevne over for udlandet, for betalingsbalancens stilling og beskæftigelsens højde, der er afhængig af omkostningsudviklingen i sammenligning med udlandets, kan regeringsindgreb vise sig nødvendige, uanset om der er konflikt

eller ej. At gribe ind bagefter, når en overenskomstløsning, der efterfølges af tilsvarende lønstigninger for privat ansatte funktionærer og offentligt ansatte, har vist sig for dyr, så den generer den samfundsøkonomiske ligevægt, er kun en halv løsning. Den fjerner den for store købekraft og efterspørgsel, men ikke arbejdsgivernes forøgede omkostninger, der må udredes, hvad enten pengene bliver i lønmodtagernes lommer eller beslaglægges af det offentlige. Derfor står parterne sig ved at inddrage de samfundsøkonomiske perspektiver i deres forhandlingsspil, og det ville være et fremskridt.

Ellers præges forhandlingsspillet almindeligvis af en konfrontation mellem fordelings- og produktionsmæssige synspunkter. Fagbevægelsen vil have en jævner fordeling mellem løn og profit, medens arbejdsgiversiden pukker på omkostningsniveauet som udslagsgivende for produktionens og beskæftigelsens størrelse.

Men kun decentrale forhandlinger mellem industriforbund på begge sider kan i længden fjerne risikoen for konflikter, som folkestyret ikke vil tolerere, og for manglende overensstemmelse mellem frie forhandlinger og regerings og Folketings samfundsøkonomiske ansvar. Derfor er fagbevægelsens strukturdebat og dens udfald afgørende for de frie forhandlingers fremtid. Men den debat kan vare længe, og i mellemtiden vil udsigten til politiske indgreb have en betydelig indflydelse på forhandlingsspillet, som det allerede har været tilfældet i en 20-30 år.