

Argumentasjonshåndbok for lønnsforhandlinger

En veileder for Samfunnsøkonomenes tillitsvalgte

Samfunnsøkonomene
august 2024



Forord

Samfunnsøkonomenes tariffutvalg har lenge hatt et ønske om å støtte de tillitsvalgte i lokale lønnsforhandlinger. Tariffutvalget i foreningen nedsatte den 24. oktober 2023 en arbeidsgruppe med oppgave om å lage en argumentasjonshåndbok for dette formålet. Arbeidet er finansiert av OU-midler fra Akademikerne. Arbeidsgruppen avsluttet sitt arbeid innen utgangen av mai 2024.

Arbeidsgruppen har bestått av prosjektleder Christer Tonheim, tillitsvalgt i Tariffutvalget og tidligere forhandler og leder av beregningsutvalget for Akademikerne i NAF. Knut Godager, leder av Tariffutvalget og hovedtillitsvalgt og forhandlingsleder i Finanstilsynet. Blend Hussaini, tillitsvalgt i Tariffutvalget og tidligere tillitsvalgt i Bluestep Bank. Håndboken er ført i pennen av oss. Arbeidsgruppen vil videre i håndboken omtales som «VI» eller «OSS».

Håndboken er basert på erfaringer som tillitsvalgte i Samfunnsøkonomene har opparbeidet seg i lønnsforhandlinger gjennom mange år. Tidlig i 2024 gjennomførte vi 12 kvalitative intervjuer med en rekke lokale tillitsvalgte og andre i foreningen som har erfaring fra forhandlinger fra ulike tariffområder. Vi la vekt på å intervju tillitsvalgte med omfattende erfaring først og fremst fra staten (departementer og direktorater), men også noen fra kommunal og privat sektor. I tillegg har vi trukket på egne erfaringer, allerede eksisterende relevant materiale og kursdokumentasjon fra Samfunnsøkonomene, samt relevant materiale fra noen av våre søsterforeninger i Akademikerne.

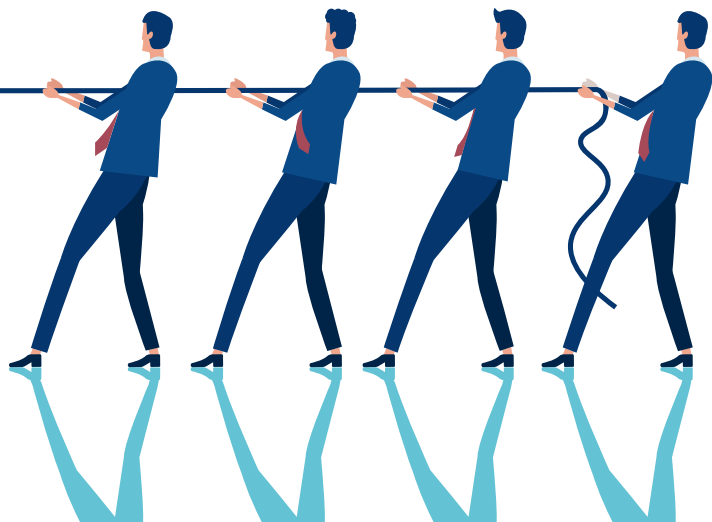
Generalsekretær Helga Bull og advokat Randi Munkeby i Samfunnsøkonomenes sekretariat har lest og kommentert på rapportutkast. Lisa Reiakvam, hovedtillitsvalgt i Norges Bank har i tillegg utført en betydelig innsats. Eventuelle feil og mangler i fremstillingen tar arbeidsgruppen det fulle og hele ansvaret for.

Arbeidsgruppen vil takke alle som har bidratt til arbeidet. Prosessen har vært lærerik for oss, og vi håper at du som leser også vil dra nytte av innholdet. Erfaringsoverføring har vært vårt fremste mål.



Innhold

1. Innledning	4
1.1 Bakgrunn og formål.....	4
1.2 Akademikernes avtaler.....	4
2. Lønnsforhandlinger i norsk arbeidsliv	6
2.1 Partene skal være likeverdige	6
2.2 Forhandlingene skal være reelle.....	6
2.3 Forhandlinger for å oppnå økt samlet nytte for partene	6
3. Gode forberedelser må til	7
3.1 Avklar rollen som tillitsvalgt	7
3.2 Bygg relasjoner til medspillere og motparter	8
3.2.1. Forventningsavklaring med medlemmene	8
3.2.2. Fagforenings samarbeid.....	9
3.2.3. Kontakt med arbeidsgiver	10
3.3 Legg en strategi for å skape størst mulig forhandlingsrom	11
3.4 Sett deg inn i avtalene som gjelder på din arbeidsplass.....	12
3.5 Lær deg viktige begreper	13
3.6 Innhent informasjon.....	14
3.7 Avklar hvem som skal omfattes av forhandlingene.....	15
3.8 Formuler suksesskriterier.....	16
4. Forløpet og spillet i forhandlingene	17
4.1 Forløpet	17
4.2 Spillets karakter.....	18
5. Argumenter i forhandlingene	20
5.1 Argumenter for å øke totalrammen – «potten»	21
5.1.1. Høy prisvekst.....	21
5.1.2. God økonomi i virksomheten.....	21
5.1.3. Sterk konkurranse om arbeidskraften.....	23
5.2 Argumenter for generelle tillegg	24
5.3 Argumenter for individuelle tillegg	25
5.4 Argumenter for gruppetillegg	29



1. Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Samfunnsøkonomenes forening arbeider for å sikre ansatte gode arbeids- og lønnsvilkår. Det skjer gjennom tilknytning til hovedorganisasjonen Akademikerne og ved at foreningens tillitsvalgte forhandler lokalt.

Lokale tillitsvalgte spiller en avgjørende rolle i lokale forhandlinger. Det er lett å føle seg usikker og overveldet av arbeidsgivers informasjonstilgang og oppfatninger om hvordan lønnsforhandlinger skal gjennomføres. Vit at du ikke er alene om dette.

«Argumentasjonshåndbok for lønnsforhandlinger» skal hjelpe tillitsvalgte i Samfunnsøkonomene som deltar i kollektive, lokale lønnsforhandlinger i privat og offentlig sektor. Målet er at håndboken skal bidra til å styrke tillitsvalgtes egen bevissthet, kompetanse og evne til å utvikle gode argumenter, slik at man oppnår gjennomslag i forhandlinger.

Håndboken har to hovedtemaer; forhandlingsprosessen og argumentasjonen. Prosessen legger grunnlaget for utviklingen av sterke argumenter og kan i mange tilfeller avgjøre om man får gjennomslag i forhandlingene.

Rådene i denne håndboken er ikke en oppskrift som alltid kan følges fra A til Å, ei er den heller uttømmende. Samfunnsøkonomers arbeidsplasser er forskjellige, og lønnsforhandlingene kan utspille seg ulikt fra år til år, avhengig av de ytre rammebetingelsene og personene som deltar. Rådene må derfor brukes etter eget beste skjønn.

1.2 Akademikernes avtaler

Akademikerne har avtaler med staten (Kommunal- og distriktsdepartementet), kommunene (Oslo kommune og KS), kommunale selskaper (Samfunnsbedriftene) og sykehusene (Spekter). Sammenslutningen av akademikerorganisasjoner i Spekter (SAN) forhandler med Spekter for medlemmer i virksomheter utenom sykehusene. Akademikerne forhandler ikke med hovedorganisasjonene i privat sektor (Spekter, NHO og Virke). Disse forhandlingene ivaretas av primærforeningene.

I staten har Akademikerne og UNIO to separate avtaler, en hovedavtale og en hovedtariffavtale. Hovedavtalen er felles for alle fire hovedsammenslutningene. De andre forbundene har en liknende struktur på sine avtaler, men de vil ha en noe annen utforming. Hovedavtalen er en avtale om hvordan partene skal samarbeide, og da særlig tolkninger og begrensninger for medbestemmelsesretten.

I mange tilfeller er hovedavtalen en presisering av arbeidsmiljøavtalens bestemmelser. Hovedtariffavtalen er begrenset til lønnsvilkår, men omfatter også noen andre virkeområder. Det betyr at vi i denne sammenheng hovedsakelig omtaler forhold som er knyttet til hovedtariffavtalen, selv om begge avtalene er relevante.

Hvordan lønn forhandles varierer også mellom sektorene, og over tid. Akademikerne jobber for at lønn skal forhandles lokalt. Streiken som ble utløst mellom staten og Akademikerne våren 2024 viser at dette er en forhandlingsform det er nødvendig å kjempe for.

Intervjuene som ligger til grunn for denne håndboken er gjort med utgangspunkt i avtalene som gjaldt frem til og med våren 2024. Da var utgangspunktet at:

- Akademikerne forhandler med staten om en økonomisk ramme – «potten». Lokale parter i de statlige «virksomhetene» eller på hvert forhandlingssted (arbeidsgiver og tillitsvalgte) blir enige om fordelingen av rammen for de ansatte i virksomheten.
- Akademikerne forhandler også om en økonomisk ramme med kommunene. I tillegg forhandles det om hvor mye av rammen som skal fordeles sentralt og hvor mye som skal avsettes til lokale, kollektive forhandlinger. Lokale parter forhandler om fordelingen av den lokale delen.
- I selskapene tilknyttet Samfunnsbedriftene, samt sykehusene og øvrige virksomheter tilknyttet Spekter avtales all lønn for medlemmer i Akademikernes primærforeninger – både ramme og fordeling - gjennom lokale forhandlinger. Det kollektive elementet dominerer, men i noen virksomheter fordeles hele eller deler av rammen gjennom individuelle forhandlinger.
- Også i privat sektor og noen andre virksomheter avtales all lønn for medlemmer i primærforeninger i Akademikerne gjennom lokale forhandlinger. Det vil si i de bedriftene som har tariffavtale. Mange bedrifter har ikke tariffavtale, og da er lønnsdannelsen en sak mellom arbeidsgiveren og den enkelte.

I kollektive forhandlinger representeres primærforeningens medlemmer av tillitsvalgte. Det er opp til dem å vurdere hvilke strategier som gir det beste oppgjøret. Oppgjøret nedfelles i lokale overenskomster.

Argumentene vi drøfter i **kapittel 5** skiller i liten grad mellom offentlig og privat sektor. Isteden er de forsøkt rendyrket i forhold til hva det forhandles om: totalrammen, generelle tillegg, gruppetillegg og individuelle tillegg. Flere av argumentene kan brukes på tvers av forhandlingskontekst. For eksempel kan det være slik at argumentene for en romslig totalramme også er gyldige for generelle tillegg. Argumenter for generelle tillegg kan også være gyldige for gruppetillegg, og så videre.

Vi bruker begrepet «virksomhet» om arbeidsplasser både i privat og offentlig sektor. Det er for ikke å binde argumentene opp til kun en av sektorene.

2. Lønnsforhandlinger i norsk arbeidsliv

En forhandling er en prosess der to eller flere parter med motstridende interesser forhandler seg fram til en felles avtale. I norsk arbeidsliv er trepartssamarbeidet, sentrale oppgjør og lokale forhandlinger en bærebjelke. Det er viktig å forstå noen av de grunnleggende prinsippene som skal gjelde.

2.1 Partene skal være likeverdige

Partene være likeverdige. Det skal sikre et rettferdig og balansert forhandlingsresultat – en forutsetning for langsiktig samarbeid uten omfattende konflikter. Likeverdighet innebærer at begge parter skal ha lik mulighet til å bestemme i forhandlingssituasjonen. Til daglig har arbeidsgiver styringsrett for arbeid som skal utføres, men når partene skal forhandle, stiller de i utgangspunktet likt.

Følgende forutsetninger bør være oppfylt for å sikre likeverdighet:

- Begge parter har tilgang til nødvendig informasjon om arbeidsforhold, lønnsnivåer, bedriftens økonomiske situasjon, og andre relevante faktorer.
- Begge parter har tilstrekkelig forhandlingsmakt, hvilket kan inkludere støtte fra fagforeninger, juridisk bistand, og muligheten til å gjennomføre tiltak som streik eller lockout.
- Begge parter har kompetente tillitsvalgte som kan forhandle på vegne av foreningens medlemmer.
- Begge parter har nødvendig fullmakt og myndighet til å ta beslutninger og inngå avtaler.
- Partene har tillit til hverandre. Det oppnås gjennom et felles faktagrunnlag, bruk av saklige og objektive argumenter og gjensidig respekt for hverandres roller i forhandlingene.

2.2 Forhandlingene skal være reelle

Reelle forhandlinger er karakterisert av muligheten til å presentere argumenter og å kunne påvirke utfallet. Dersom utfallet er forutbestemt av den ene parten er det i realiteten ikke reelle forhandlinger.

Reelle forhandlinger forutsetter at virksomheten har en omforent og tydelig lønnspolitikk, som gjør det klart for partene hvordan de kan møte motpartens forventninger. God dialog mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte, der forventninger kan signaliseres over tid er en fordel. Dialog er særlig viktig i kunnskapsbedrifter der arbeidsoppgavene ikke så lett er kvantitativt målbare eller

sammenlignbare, og der det er utfordrende å dokumentere produktivitet og produktivitetsvekst. Lønnspolitikken lokalt bør nedfelles skriftlig dersom det er mulig. Det er her viktig å være klar over at lokal lønnspolitikk kun er utfyllende til gjeldende regelverk og sentralt inngåtte avtaler. Det betyr at man ikke kan bestemme noe i lønnspolitikken som strider mot gjeldende regelverk og sentralt inngåtte avtaler.

Reelle forhandlinger krever at arbeidsgiver tar seg tid til å vurdere arbeidstakernes krav, gir arbeidstakerne tid til å vurdere dokumentasjon og sine motkrav. Begge parter må få tid og anledning til å forberede seg. Prosessen må være forutsigbar og gjennomførbar for begge parter, og aller viktigst det må være gjensidig respekt for prosessen fra begge sider.

2.3 Forhandlinger for å oppnå økt samlet nytte for partene

Lønnsforhandlinger i norsk arbeidsliv er karakterisert av repetisjon. Partene møtes hvert år rundt det samme forhandlingsbordet. Da handler det om å oppnå økt samlet nytte objektivt sett, ikke at en av partene skal vinne over den andre. Måloppnåelse for begge parter er en forutsetning for at «spillet» skal fungere over tid.

Partene bør unngå for kompliserte løsninger som er vanskelig å gjennomføre i praksis. Gjennom dialog må partene søke å bli enige innenfor – ikke i ytterkantene av forhandlingsrommet. Forhandlingsrommet er avstanden mellom partenes opprinnelige posisjoner, eller krav. Samtidig vil partene ta utgangspunkt i at de opprinnelige kravene kan være strategisk satt for å utvide forhandlingsrommet urealistisk med mål om å oppnå et bedre sluttresultat.

Dialogen kan føres i en myk eller hard tone. I «myke» forhandlinger vektlegger partene argumentasjon, smidighet og tålmodighet. Forhandlingsresultatet oppnås gjennom dialog om argumentene. I «harde» forhandlinger gis det inntrykk av at alle krav er absolutte og endelige. Resultatet vil ofte bære preg av at en part må gi noe for å kunne få noe. Ofte avgjøres tonen av argumentenes styrke. Argumentenes styrke avhenger først og fremst av tilbud og etterspørsel i arbeidsmarkedet. Tillitsvalgte som skal delta i lønnsforhandlingene må dermed forberede seg godt for å lykkes.

3. Gode forberedelser må til

Tillitsvalgte som skal delta i lønnsforhandlingene må forberede seg godt. Gode forberedelser legger grunnlaget for en god prosess i lønnsforhandlingene, utvikling av sterke argumenter og til syvende og sist best mulig måloppnåelse.

Sentralt i forberedelsene står:

- Å avklare rollen som tillitsvalgt
- Å pleie viktige relasjoner
- Å legge egen strategi og å bygge opp egen argumentasjon
- Å sette seg inn i og forstå gjeldende regel- og avtaleverk
- Å samle inn relevant informasjon
- Å avklare hvilke medlemmer som omfattes av forhandlingene
- Å danne seg et bevisst forhold til suksesskriterier

Selv om selve forhandlingsfasen er den mest intense, legges mye av forhandlingsresultatet gjennom et kontinuerlig arbeid gjennom året.

3.1 Avklar rollen som tillitsvalgt

Tillitsvalgte som deltar i forhandlingene, har flere roller. Det er viktig at alle partene i forhandlingene kjenner dette rolleforholdet:

- Tillitsvalgte har en faglig relasjon til ledelsen i og med at de fleste først og fremst er en medarbeider med en jobb å utføre, og er underordnet en leder.
- Tillitsvalgte møter ledelsen i sammenhenger som gir innsikt i virksomhetens strategi og ledelse.
- Tillitsvalgte møter ledelsen i forbindelse med konflikter knyttet til enkeltmedlemmer.
- Tillitsvalgte møter ledelsen som deltaker i foreningens forhandlingsteam.
- Tillitsvalgte kan ha verv i fagforeningen sentralt.

Rollen som tillitsvalgt i et forhandlingsteam innebærer altså å balansere mange roller. Balanseringen krever ryddighet og bevissthet hos alle parter. En åpen dialog om problemstillinger som kan oppstå som følge av rollemotsetninger kan lette byrden.

I tillegg:

- Tillitsvalgte i forhandlingsteam skal aldri delta i forhandlinger om egen lønn, eller der de utgjør en avgjørende andel av en gruppe. Forhandlingsteamet bør ikke bruke fortrolig informasjon om virksomheten fra andre roller, som ikke naturlig hører inn under forhandlingene. Særlig gjelder det informasjon om enkelt personer, og fortrolig virksomhetsinformasjon som ikke er kjent gjennom medbestemmelsesretten.
- Arbeidsgiverne må være svært bevisst på at konflikter tillitsvalgte trekkes inn gjennom rollen som tillitsvalgt ikke skal telle negativt i lønnsforhandlingene. De flestehovedtariffavtalene har på den andre siden egne bestemmelser hvor kompetansen man erverver som tillitsvalgt skal hensyntas som relevant kompetanse i lønnsammenheng.

3.2 Bygg relasjoner til medspillere og motparter

Gode relasjoner til medlemmene, mellom tillitsvalgte, til andre foreninger og til arbeidsgiver er viktig. Så bygg relasjoner til disse.

3.2.1. Forventningsavklaring med medlemmene

Tillitsvalgte i en fagforening er som begrepet tilsier valgt av foreningens medlemmer i tillit til at de kan arbeide for deres interesser. Det er medlemmenes rettigheter og interesser som danner basisen for tillitsvalgtes virke. Medlemspleie foregår i ulike fora og sammenhenger.

Årsmøter, andre medlemsmøter og løpende dialog

Lokale fagforeninger kan avholde årsmøter der det velges et foreningsstyre og en leder. Forhandlingsteam kan også velges på årsmøtet dersom det ikke er styret som skal lede forhandlingene med arbeidsgiver. Medlemmene bør få anledning til å uttale seg om prioriteringer frem mot forhandlingene. Det bør legges fram forslag til styringsmål forhandlingsteamet skal legge til grunn i forhandlingene. Prioriteringene bør kun angi retningen og ikke faste tall. Med faste tall kan forhandlingsteamet bli låst fast i en løsning som ikke anses som optimalt, eller teamet vil ikke kunne oppnå enighet fordi medlemskravet under forhandlingene viser seg å være urealistisk høyt.

Det kan avholdes flere medlemsmøter gjennom året for å planlegge og informere om utfall av lønnsforhandlingene, samt diskutere andre viktige temaer. Løpende dialog med medlemmene kan også gjennomføres for eksempel i en lukket Teams-gruppe eller tilgangsstyrte mapper der informasjon kan gjøres tilgjengelig for medlemmene. Under og etter forhandlingene er det imidlertid ikke mulig å diskutere eller gi informasjon om hva som er drøftet i forhandlingene, kun forhandlingsresultatet i den endelige protokollen vil bli gjort kjent.

Relasjonsbyggingen innebærer å bevisstgjøre medlemmene på tillitsvalgtes rolle som:

- en mellommenneskelig ressurs og støtte for medlemmene
- forhandlingsdelegat og utfordringene det innebærer, herunder
 - formidle forhandlingsresultatene og forklare hvorfor det ble som det ble;
 - være åpen om seire og anerkjenne områder hvor man ønsket mer;
 - anerkjenne at ikke all informasjon fra forhandlingene kan eller bør kommuniseres ut;
 - diskutere fremtidig strategi med medlemmene.

Hente inn medlemmenes krav

Der forhandlingsteamet forhandler på vegne av enkeltpersoner bør medlemmene oppfordres til å sende inn og begrunne sine lønnskrav. Kravskjema brukes i noen virksomheter. Der teamet forhandler for grupper av medlemmer må det innhentes informasjon som er relevant for gruppen. Det er viktig at enkeltmedlemmene får mulighet til å presentere sitt syn så objektivt som mulig til teamet. Objektiv og relevant informasjon er også viktig for gruppeforhandlingene.

Forhandlingsteamet skal kommunisere kravene videre inn i forhandlingene, men må gjøre seg opp en selvstendig formening om rimeligheten i kravene, og balansere alle medlemmenes samlede krav. Teamet forhandler også for medlemmer som ikke har stilt krav. Det innebærer noen avveieringer. Teamet må sortere sterke og svake argumenter. Teamet må rangere kravene ut fra antatt forhandlingsstyrke, det vil si sortere medlemmene etter hvor sterke de objektive argumentene antas å være. Teamet kan modere enkeltes lønnskrav eller oppfordre andre til å legge inn krav eller øke deres krav.

Det er viktig å bevisstgjøre medlemmene om at de samlede lønnskravene som oftest overstiger pottens størrelse og at alle krav dermed ikke kan innfris.

Sørg for å skaffe et bredest mulig bilde av medlemmenes bidrag

Dersom arbeidsgiver har uttrykt misnøye med et medlems prestasjoner, enten at medlemmet leverer for dårlig kvalitet, at leveransene ofte er ugrunnet forsinket eller andre relevante grunner, så er det viktig at det blir kommunisert til forhandlingsteamet sammen med kravene. Da kan motargumenter forberedes og møtes. Hvis teamet under forhandlingene kan si at man er kjent med negative vurderinger av prestasjonen tar det litt brodden fra argumentet.

Dersom forhandlingsteamet først får vite om dette av arbeidsgiver under forhandlingene er det vanskelig å møte argumentene når de står i selve forhandlingen. Da må man eventuelt avvente ytterligere informasjonsinnhentning fra medlemmet før saken kan diskuteres videre. Forhandlingsteamet vil kunne fremstå som dårlig forberedt. En måte å innhente informasjon fra medlemmene om deres prestasjoner på, er for eksempel å be alle om å notere tre områder man har utmerket seg på, og tre områder hvor man har forbedringspotensial. I denne sammenheng er det også viktig å få fram årsaken til at resultatet ikke står til forventningene og eventuelt hvilke tiltak arbeidsgiver har gjennomført for å bedre arbeidsforholdene.

Formidle dårlige nyheter

Forhandlingsteamet bør være forsiktig med å love høyere prioritet i neste års forhandlinger for medlemmer som ikke har fått innfridd sine lønnskrav, selv om teamet ønsker det og planlegger det. Mye kan skje framover i tid og andre viktigere prioriteringer kan dukke opp i mellomtiden. Dårlige resultater bør formidles ærlig, selv om det kan oppleves som krevende.

3.2.2. Fagforenings samarbeid

Samarbeid mellom lokale tillitsvalgte i Samfunnsøkonomene og andre lokale representanter i Akademikerne. I mange virksomheter utgjør Samfunnsøkonomene en liten forhandlingsgruppe

Et bredere akademikersamarbeid kan derfor være tjenlig

Det kan utvide forhandlingsrommet, og styrke alles makt i forhandlingene. Et større forhandlingsteam gjør det lettere å bygge opp sterke argumenter. De enkelte foreningene organiserer i tillegg forskjellig kompetanse som også kan være nyttig å ha med seg inn i forhandlingene. Samfunnsøkonomer er ofte populære inn i forhandlingsteam, delvis fordi jobben deres ofte innebærer å samle og bearbeide relevant informasjon (for eksempel om priser og lønninger) og delvis fordi samfunnsøkonomer relativt sett ofte har høyere lønn i virksomheten. Samfunnsøkonomer kan dermed ha gode forutsetninger for å bidra til å skape nye sterke argumenter eller/og å styrke de allerede eksisterende argumentene.

I et bredere akademikersamarbeid er det viktig å avklare hvilken strategi som skal brukes til enhver tid. Og at ingen av foreningene forsøker å øke sitt eget forhandlingsrom på bekostning av de andre foreningene. Gjensidig tillit mellom foreningene er avgjørende. Det foreningene har blitt enig om sammen må holdes, ellers får man en dobbeltsidig forhandling, noe som vil være svært krevende. Det er viktig å huske at i et slikt samarbeid er det arbeidsgiver som er motparten, ikke de andre foreningene. Et strategisk og godt samarbeid begrenser arbeidsgivers mulighet til å sette ulike grupper opp mot hverandre, men det kan godt være at arbeidsgiver indirekte eller direkte prøver seg med en slik strategi.

Et samarbeid mellom foreningene i Akademikerne står imidlertid ikke i veien for å kreve sær møter dersom vår forening, Samfunnsøkonomene, har særlige problemstillinger. De andre foreningene bør imidlertid være kjent med hvorfor vi krever sær møter, og som oftest vil det være fremmede for tilliten mellom foreningene å kommunisere resultatet fra disse sær møtene til de andre foreningenes forhandlingsteam. Samme argumenter er også gyldige for samarbeid med foreninger utenfor Akademikerne.

Avklar om foreningen har egen forhandlingsrett

De fleste arbeidsplasser har en etablert praksis for hvordan lønnsforhandlingene gjennomføres. For nye virksomheter er det annerledes, og av og til skjer det endringer i virksomheten som gjør det relevant å se på rammene for forhandlingene på nytt. Av og til er det også lurt å vurdere om egen praksis kan forbedres.

Forhandlingsretten innebærer en rett til å kreve forhandlinger om ulike type spørsmål regulert i tariffavtale eller hovedavtale. En fagforening må ha en viss størrelse for at forhandlingsretten skal utlases, selv om kravet ikke er absolutt. Det må derfor avklares om Samfunnsøkonomene lokalt har egen forhandlingsrett eller om det er en annen Akademikerforening lokalt som skal føre forhandlingene på vegne av våre medlemmer. Det må også avklares om Samfunnsøkonomene skal forhandle for medlemmer i Akademikerne som selv ikke har forhandlingsrett. Eller om Samfunnsøkonomene skal forhandle under Akademikerne, som da møter med ett felles forhandlingsutvalg.

Lær av Samfunnsøkonomene og Akademikerne

Samfunnsøkonomenes sekretariat tilbyr veiledning ved forberedelser til forhandlingene. I tillegg arrangerer Samfunnsøkonomene og Akademikerne kurs for tillitsvalgte som skal forhandle lokalt. Alle tillitsvalgte bør benytte seg av disse tilbudene for å kunne øke sin egen og den lokale foreningens kompetanse i forhandlingene.

3.2.3. Kontakt med arbeidsgiver

Det er viktig med god kontakt med arbeidsgiver før forhandlingene slik at struktur og tidslinje avtales til det beste for begge parter. Ved å bruke nødvendig tid på forhandlingene bidrar man til å styre arbeidsgivers forventninger og utvide forhandlingsrommet. Som oftest betyr dette å starte forhandlingene og planlegge forhandlingslutt i god tid før forhandlingsfristen. Dersom det er nødvendig kan man minne om prinsippene for forhandlingene, at partene er likeverdige og at forhandlingene skal være reelle.

Tilstrekkelig tid til å vurdere arbeidsgivers tilbud og bygge opp egne krav er en viktig faktor i denne sammenheng. Vær oppmerksom på at arbeidsgiver kan bruke korte tidsfrister av taktiske årsaker, både før og under forhandlingene. Pass på at ikke arbeidsgiver styrer hele tidsforløpet egenrådlig. Det er også viktig å være klar over at de som forhandler for arbeidsgiver selv kan prioritere å sette av mesteparten av sin tid til forhandlingene, mens de tillitsvalgte ofte har sin vanlige jobb å utføre ved siden av forhandlingene.



3.3 Legg en strategi for å skape størst mulig forhandlingsrom

Kravene fra foreningen bør baseres på de sterke argumentene vi har, intet annet. Et eksempel er å bruke høy prisstigning som argument for at alle i snitt får reallønnsnedgang. Og så legge krav i forhold til det. Det kan for eksempel underbygge at medlemmene bør få et generelt tillegg som dekker reallønnsnedgangen. Og hvis det spiser hele potten og arbeidsgiver ønsker å gi enkeltmedlemmer spesielt høyt lønnstillegg gjennom individuelle tillegg, så må disse få tillegg utenfor de lokale forhandlingene. Eller som et tillegg hvor arbeidsgiver skyter inn midler i forhandlingene av eget budsjett.

Et annet eksempel kan være at statistikk viser at visse typer kompetanse relativt sett har blitt dyrere (for eksempel IKT-kompetanse) og at de medlemmene som har slik kompetanse har rett til et gruppetillegg. Vi kan også argumentere for at endringer i arbeidsmarkedet ligger til grunn for våre krav, og at slike tillegg ikke nødvendigvis skal tas i lokale forhandlinger. Arbeidsgiver gir da tillegg for å beholde typen arbeidskraft og er ikke et tillegg fordi den enkelte har gjort gode prestasjoner eller liknende.

Ved å skape et størst mulig forhandlingsrom basert på sterke argumenter så legger forhandlingsteamet grunnlaget for et best mulig forhandlingsresultat. Her handler det ikke bare om avstand i de konkrete kravene, men om avstand i et opplevd mulighetsrom.

Det betyr at forhandlingsteamet må begrunne kravene sine godt slik at arbeidsgiver faktisk forstår våre argumenter og det som ligger til grunn for argumentene.

Forhandlingsteamet må på den andre siden legge vekt på å forstå arbeidsgivers konkrete motargumenter. Og arbeidsgivers argumenter kan enten møtes gjennom å forklare egne argumenter bedre, for eksempel gjennom å innhente mer konkret informasjon. Eller møtes gjennom å justere kravene slik at arbeidsgiver får «passende» uttelling for sine argumenter. Hva som er passende tilpasning av kravene, avhenger av hvor sterke motargumenter arbeidsgiver faktisk har og hvor godt vi klarer å ta ned styrken i motargumentene.

Godt forhandlingsklima og dermed godt resultat skapes dermed gjennom samarbeid og oppnåelse av felles virkelighetsforståelse:

- Gode sterke argumenter og godt grunnlag for å møte arbeidsgivers eventuelle motargumenter
- Søk vinn-vinn-situasjoner som tjener både våre og arbeidsgivers interesser
- Juster mulighetsrom ved å vurdere arbeidsgivers ønsker og interesser
- Ta fram nødvendig informasjon på forhånd for å underbygge egne argumenter
- Bli enige om tallgrunnlaget
- Tilrettelegg for åpenhet og god dialog om krav og forventninger
- Hvis nødvendig, la krav modnes over tid
- Vær seriøs
- Vær villig til å gi for å få
- Tenk langsiktig, husk at forhandlingene gjentas til neste år
- Vis forståelse for arbeidsgivers argumenter og mål
- Hold igjen på argumenter til det er strategisk riktig å legge dem fram

Bestem åpningskravet

Det er viktig å tenke grundig igjennom hva åpningskravet skal være. Det må settes høyt nok til å gi rom for forhandling, men ikke så høyt at de blir vanskelig å argumentere for. Åpningskravene må dermed være basert på et grunnlag som kan argumenteres for. Dette krever en balanse mellom ambisjon og realisme. For høyt åpningskrav vil svekke troverdigheten til forhandler. For lavt åpningskrav kan trekke forhandlingsrommet ned og få motparten til å tilby mindre.

Dersom forhandlingsresultatet antas å havne svært langt unna åpningskravet risikerer man at alle andre krav blir avvist og at man får et dårligere resultat enn om man hadde startet mer forsiktig. Det er dermed også nødvendig å hele tiden gjøre seg opp en mening om hvor forhandlingsresultatet kan ende.

Utvikle sterke argumenter – unngå de svake

Åpningskravet må være fundamentert i gode og sterke argumenter. Det er derfor viktig å legge arbeid i å finne og forsterke de sterke argumentene før forhandlingene starter. Den parten som har de sterkeste argumentene har potensial for å ta en større andel av forhandlingsrommet. Sterke argumenter er sanne og dokumenterbare. Tall som legges til grunn må være relevante og etterprøvbare, noe samfunnsøkonomer bør være godt vant med. I visse tilfeller er det nødvendig med juridisk forståelse og innsikt i hva som er gjeldende rett og presedens i enkeltsaker. I slike tilfeller har gjerne andre tillitsvalgte i andre virksomheter stått i samme problemet, slik at man kan søke avklaringer på samfunnsøkonomenes, andre foreningers eller Akademikernes hjemmesider. Eller man kan søke hjelp hos foreningens sekretariat.

Rene påstander er lett for arbeidsgiver å avfeie. Uten dokumentasjon eller en virkelighetsforståelse som begge parter deler er det vanskelig å nå frem. Et godt og relevant tall- og faktagrunnlag er derfor en forutsetning for å utvikle sterke argumenter. Argumenter som bygger på spekulasjoner, løgn eller bløff vil som oftest bli avslørt og kun bidra til å svekke arbeidsgivers tillit.

Arbeidsgiver vil også ha et sett med sterke argumenter, og da gjerne på felter hvor vi ikke nødvendigvis har så sterke motargumenter. Det er da viktig å kunne møte disse argumentene så langt det lar seg gjøre og etterpå gjøre relevante innrømmelser som gjør at arbeidsgiver får uttelling for disse.

Også her gjelder at dersom arbeidsgiver har sterke argumenter så må de underbygges med tall, presedens og eventuelle juridiske avgjørelser.

Hva som er sterke og svake argumenter, er ikke konstant. Det vil avhenge av den konkrete situasjonen i egen virksomhet, i arbeidsmarkedet og det øvrige samfunn. Det er derfor nødvendig å tenke igjennom hvilke argumenter det er lurt å bruke før hver runde med forhandlinger. Dersom «turnover» iblant våre medlemmer i virksomheten er faretruende høy er dette for eksempel et sterkt argument for relativt høy generell lønnsvekst for våre medlemmer. Dersom «turnover» er relativt lav blant våre medlemmer så er turnover et mye svakere argument for generell lønnsøkning.

3.4 Sett deg inn i avtalene som gjelder på din arbeidsplass

Argumentene dere skal utvikle må bygge på avtalene som er inngått sentralt og lokalt:

- Hovedavtalene inneholder særlig bestemmelser om forhandlings- og samarbeidsforhold mellom arbeidsgiver og de tillitsvalgte. Her avklares særlig arbeidsgivers rett til medbestemmelsesrett og hva som menes med forhandlinger. Og arbeidsgivers styringsrett, og da særlig når denne retten gjelder. Hovedavtalen i staten §1 angir formål og intensjoner med samarbeidet mellom partene. Vi anser det særlig nyttig å lese gjennom denne paragrafen før årets lønnsforhandlinger, selv om resten av avtalen også er svært relevant lesning.
- Overenskomstene (tariffavtalene) inngått sentralt regulerer forhold som sosiale rettigheter, pensjon for de som har dette avtalefestet, arbeidstidsspørsmål, oppsigelsesfrister, medbestemmelse og permittering. Når det gjelder lønn kan de ha bestemmelser om grunnleggende forhold ved arbeidsplassens lønnspolitikk, hvordan ansvar og gode prestasjoner skal premieres, hvordan ulike grupper (konkurransesatt arbeidskraft, nyansatte, ansatte i permisjon, tillitsvalgte mm.) skal håndteres, hvordan man skal vurdere produktivitetsvekst og resirkulerte midler. Hovedtariff avtalen i staten punkt 2.5 og 2.6 omhandler lokale forhandlinger. Selv om hele avtalen er relevant for tillitsvalgte i staten så bør punkt 2.5 og 2.6 være særlig viktig for forhandlingsteamet.

I gjennomgangen av argumentene i håndbokens **kapittel 5** har vi ikke referert til avtalene siden de varierer mellom sektorene. Det er imidlertid viktig å kjenne disse godt og å lese argumentene opp mot avtalene. Ved å ta direkte utgangspunkt i avtalene styrkes argumentene. Avtalene er bindende for begge parter.

3.5 Lær deg viktige begreper

For å kunne kommunisere på en trygg og tillitvekkende måte er det viktig å forstå de sentrale begrepene som brukes i det tariffpolitiske samarbeidet. Det finnes flere gode ordbøker på nettet. Her nevner vi kun noen. Språk og begreper kan brukes som hersketeknikker. La deg ikke herse med!

- **Ramme, økonomisk ramme:** Den totale kostnaden ved et lønnsoppgjør, herunder lønnstillegg, overheng og lønnsglidning.
- **Pott:** Det beløpet eller den prosentsatsen som er satt av til et bestemt formål, for eksempel lokale forhandlinger.
- **Årslønnsvekst:** Realisert økning i gjennomsnittslønn fra ett år til et annet (oppgis i prosent).
- **Datotillegg:** Lønnstillegg som gis med virkning fra en viss dato, normalt rundt tiden for lønnsoppgjøret (oppgis i prosent).
- **Overheng:** Differansen mellom lønnsnivået ved slutten av året og gjennomsnittsnivået for hele året. Det forteller hvor stor lønnsveksten fra ett år til det neste vil bli dersom det ikke gis lønnstillegg det andre året. Lønnstillegg som gis sent i året gir større overheng til neste år enn tillegg som gis tidlig i året.
- **Glidning:** Differansen mellom lønnsveksten avtalt i et lønnsoppgjør og den som faktisk blir realisert (målt i ettertid). Det blir en differanse dersom det gis tillegg utenfor forhandlingene.

Sammenhengen er som følger:

Årslønnsvekst = overhenget beregnet for virksomheten/ sektoren + datotillegget x (måned/12), der måned er 1, dersom tillegget gis fra januar, 2 dersom det gis fra februar, 3 fra mars osv.

Flere av disse størrelsene er avhengig av hvilke tall man legger til grunn for beregningene så det er også viktig å vite hva størrelsene faktisk inneholder. Det er for eksempel forskjell på om man legger virksomhetens gjennomsnittstall til grunn, eller om man legger til grunn gjennomsnittstall for en sektor.

Eller gjennomsnittstall for alle virksomheter i Norge. Tallene brukes gjerne som måltall over år, så viktigst er at det brukes samme grunnlag hvert år.



3.6 Innhent informasjon

Når strategien legges og argumentene skal bygges opp må man innhente relevant informasjon, som kan understøtte og forme disse. Følgende er en relevant, men ikke uttømmende liste med informasjon:

Lønnsutviklingen for:

- Medlemmene man forhandler for, siste år og over tid,
- andre ansatte i virksomheten (hvis mulig),
- Ledernes lønnsutvikling sammenlignet med andre grupper i virksomheten,
- Intern lønnsmasse, statistikker og analyser,
- Samfunnsøkonomer og eventuelt andre grupper man forhandler for.

Informasjon fra medlemmene:

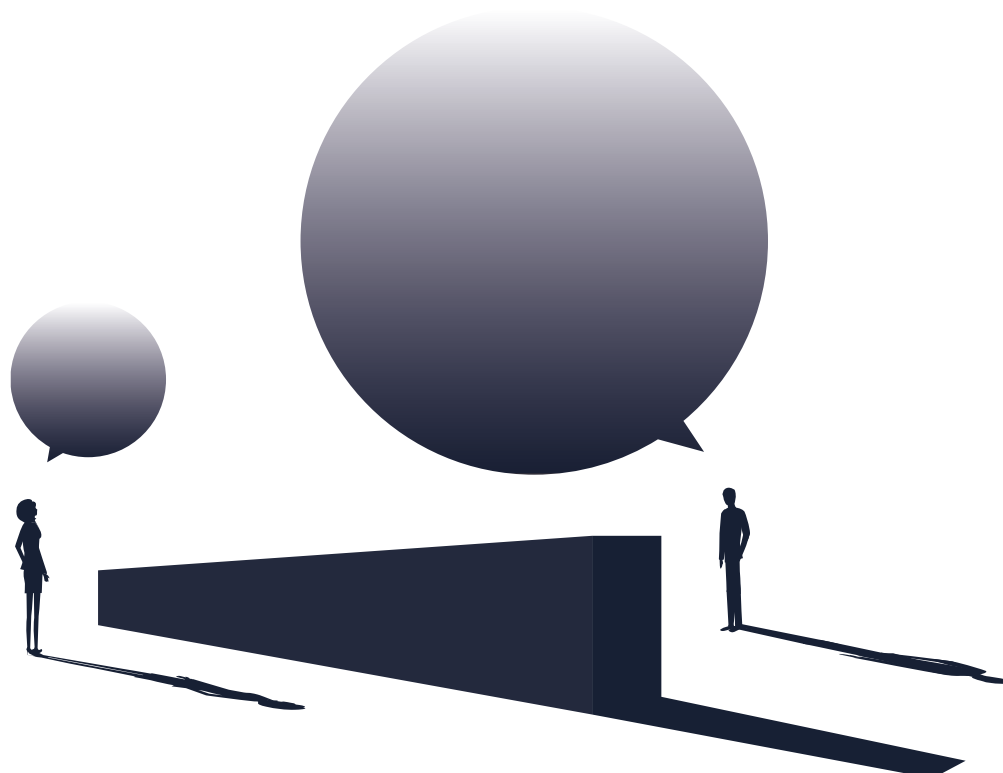
- Forventninger, krav, bidrag og tilbakemeldinger
- Hvem som skal tas ut av forhandlingene (f.eks. nyansatte, de som har sluttet etter 1.mai eller er i oppsigelse og ansatte som siden forrige oppgjør har skiftet forening)
- Avklare hvordan potten til de uorganiserte skal forhandles.

Virksomhetsrelatert informasjon:

- Relevante forhold avtalt i lokal lønnspolitikk
- Økonomi og budsjetttrammer
- Leveransekrav
- Produktivitet og produktivitetsutvikling
- Konkurransesevne
- Fremtidsutsikter
- Verdien av samfunnsøkonomisk kompetanse i virksomhetens leveranser
- Turnover
- Arbeidsgivers antatte preferanser mht. prioriteringer i lønnsoppgjøret
- Retningslinjer for opprykk
- Resirkulerte midler
- Særskilte utfordringer for virksomheten

Annet:

- Informasjon fra Akademikerne og Samfunnsøkonomene sentralt
- Resultatene fra TBU (Det tekniske beregningsutvalget for lønnsoppgjørene)
- Resultatene fra frontfagsoppgjøret og sentrale forhandlinger i Akademikerne
- Prognoser og statistikk fra SSB og Norges Bank
- Relevante tall som kan brukes til å måle hvordan egen virksomhet utvikler seg i forhold til andre virksomheter det er naturlig å sammenlikne seg med



3.7 Avklar hvem som skal omfattes av forhandlingene

For å gjøre målrettede forberedelser er det nødvendig å avklare hvem som omfattes av forhandlingene. Dette bør gjøres før medlemmenes krav og annen informasjon innhentes. Det er enten avtalt i avtalene eller ofte vanlig å ta ut følgende grupper fra forhandlingene:

- Ansatte som har sluttet etter 1. mai, eller er under oppsigelse. «Deres andel» av oppgjøret bør gå til gjenværende ansatte.
- Ansatte i ulønnet permisjon
- Ansatte som nylig har fått varige tillegg av andre grunner
- Nyansatte som nettopp har fått fastsatt relevant lønnsnivå

Men det er ikke uvanlig at nyansatte faller bak lønsmessig ganske raskt sammenlignet med markedslønn. Hvis nyansatte tas ut innebærer det at «deres andel» av potten fordeles til andre medlemmer.

Man bør derfor ha et særlig ansvar for å kreve ekstraordinære forhandlinger for de nyansatte. Arbeidsgiver kan likevel nekte det, i og med at «deres andel» allerede er fordelt. Det bør etableres en fast praksis for hvordan nyansatte håndteres, noe som bør nedfelles skriftlig, for eksempel i en avtale om lokal lønnspolitikk. En mulighet kan være å sikre en ny lønnsvurdering innen for alle nyansatte. I staten er det avtalt at dette skal vurderes innen 12 måneder etter ansettelse.

Ledere

I tilfeller hvor lederlønnene øker raskere enn gjennomsnittslønnen er dette i seg et argument for å ta ut mellomlederne fra potten og heller gi disse lønnsøkning på annen måte. Eller man kan forhandle om delvis kompensasjon utenfor totalpotten. Virksomhetens øverste leder og neste ledernivå skal etter hovedtariffavtalen forhandles særskilt i stat og kommune. For seksjonsleder og underdirektør er det ikke mulig. Seksjonsledernes lønnsøkning vil dermed normalt inngå i potten.

Ledernivået rett under toppledelsen behandles ofte enda mer separat fra resten av medlemsmassen. I noen virksomheter inkluderes ikke dette ledernivået i den lokale foreningens vanlige virke, som medlemsmøter og invitasjon til å melde inn krav. Dette henger sammen med at disse medlemmene anses å representere arbeidsgiversiden i forhandlingene og dermed ville fått en uheldig dobbeltrolle. Lønnsvekst for lederposisjoner anses ofte å være budsjettmessig adskilt fra den generelle forhandlingspotten.

Uorganiserte

Tidligere forhandlet staten med LO om de uorganisertes pott som ble lik de organisertes fordi LO avtalen var størst. Nå er Akademikeravtalen størst. I staten forhandles derfor lønna til de uorganiserte sammen med akademikerforeningenes medlemmer, men foreningene har ikke ansvar for å innhente og følge opp de uorganisertes krav. Det betyr at dersom det ikke er strategiske grunner for foreningen til å støtte uorganisertes krav, så er det naturlig å prioritere egne medlemmer framfor de uorganiserte ansatte. Men arbeidsgiver har sannsynligvis ikke samme prioritering.

En av løsningene som partene bør vurdere er å forhandle ut de uorganisertes pott helt i begynnelsen av forhandlingene. Dette kan for eksempel gjøres ved at Samfunnsøkonomene får en andel av de uorganisertes pott mot at arbeidsgiver fritt kan disponere resten av de uorganisertes pott. Tillitsvalgte har vært klare på at det skal lønne seg å være organisert.

En pott for uorganiserte som er større enn de organiserte utfordrer selve grunnprinsippet om at det skal lønne seg å være organisert. Dette er sterke argumenter som arbeidsgiver ikke uten videre kan se bort fra.

3.8 Formuler suksesskriterier

Som deltaker i forhandlingsteamet på arbeidstakersiden er det viktig å ha klart for seg hva man vil og kan oppnå i forhandlingene. Suksess kan måles etter ulike dimensjoner, og kanskje må man veie dimensjonene opp mot hverandre.

Gjennomslag for krav om økt lønn

- En høy generell lønnsramme er det mest synlige suksesskriteriet. Resultatet for medlemmene kan anses å være høy i forhold til lønnstillegget i frontfagsoppgjøret, i forhold til prisveksten, i forhold til arbeidsgivers første utspill eller i forhold til andre goder man har fått gjennomslag for i forhandlingene.
- Høye tillegg til grupper av medlemmer som man vil prioritere. Eksempler kan være medlemmer med spesialisert eller særlig høy utdanning eller/og unaturlig kjønnsbalanse.
- Høye individuelle tillegg til medlemmer som har fremmet relevante krav til forhandlingsteamet og som forhandlingsteamet har prioritert høyt i forhandlingene.

En bedret lønnspolitikk på arbeidsplassen, som kan innebære

- Mer strukturerte forhandlinger og mer objektiv forklarbar lønnsutvikling.
- En mer transparent lønnsstruktur som gir opplevelse av økt rettferdighet blant medlemmene.
- Regelmessige og relevante lønnsamtaler med ansatte (som gir et solid grunnlag for forhandlinger).
- Flere stillingskategorier, som kan løfte lønnstaket.

Økt forståelse og kompetanse i forhandlingsteamet

- Gjennomslag for argumenter teamet har lagt vekt på.
- Forståelse for hvordan navigere mot arbeidsgivers for handlingsteknikk og argumenter.
- Økt innsikt i hvordan forhandlingsteamet kan bygge relevante sterke argumenter.

Godt grunnlag for neste runde med forhandlinger

- Et resultat begge parter anser som rettferdig.
- Forhandlinger som har økt graden av samarbeid og tillit mellom forhandlingspartene.
- Ingen konflikter som man ikke har kunnet forhandle seg ut av uten brudd i forhandlingene.
- Brudd i forhandlingene kan på andre siden i visse tilfeller kunne styrke forhandlingsposisjonen i neste forhandlingsrunde.

Har foreningen lokalt jobbet godt med nye forberedelser og tiltak gjennom året, så vil det gi gode forutsetninger for å oppnå resultater i neste års forhandlinger.

4. Forløpet og spillet i forhandlingene

Det er to aspekter ved selve forhandlingene som er viktig å være forberedt på. Den ene er hvordan forhandlingene forløper, så og si fra møte til møte. Det andre er spillets karakter.

4.1 Forløpet

Med forløp mener vi antall møter, varighet av møtene, pauser, varighet for hele prosessen og bakenforliggende formelle regler. Ulike virksomheter og ulike forhandlingsparter kan ha ulik praksis. Hvor enkle eller utfordrende forhandlingene viser seg å bli er også bestemmende for forløpet. Det som imidlertid preger de aller fleste lønnsforhandlinger, er at de har:

- Forberedelsesmøter hvor forløpet planlegges eller beskrives og hvor det fastsettes hvilken informasjon partene skal framskaffe før forhandlingene starter.
- Åpningsmøte, der partene presenterer sine første krav/tilbud.
- Et eller flere forhandlingsmøter, der man legger fram reviderte krav/tilbud eller/og diskuterer de konkrete kravene, mulighetsrom, alternativer – og til slutt beveger seg mot en løsning begge parter kan akseptere.
- Et sluttmøte der man kommer til enighet.
- Protokollsignering.

Det anbefales også å avholde et evalueringsmøte med arbeidsgiver i etterkant, også i de virksomheter hvor dette ikke er tariffestet.

Det er normalt arbeidsgiver som kaller inn til alle møtene. I forberedelsesmøtene klarlegges det hvilken informasjon partene må framskaffe før forhandlingene kan starte.

Dette er gjerne lønnsrelevante data for de ansatte i virksomheten og klarlegging av hvem foreningene skal forhandle for. I større virksomheter kan dette utgjøre et omfattende arbeid.

Hvordan kravene skal utveksles avtales mellom partene. Vi anbefaler at foreningen sender sine krav minst en uke før forhandlingene starter. Hvordan kravene skal utveksles er ofte bestemt i tariffavtalen og/eller i lønnspolitikken. Dersom dette ikke er avtalt, så er framgangsmåte en del av forhandlingene. En overordnet begrunnelse for kravene kan gis hvis naturlig.

Arbeidsgivers første tilbud gir ofte indikasjoner på forhandlingsretningen og kan gi signal om hvem eller hva de vil prioritere i oppgjøret. Det eksisterer ingen øvre grense for lønnstilbudet fra arbeidsgivers side, og de kan tilby en høyere samlet pott enn det som er avtalt i forbund med sentrale forhandlinger. Den samlede potten kan imidlertid ikke være mindre enn det som er avtalt i sentrale forhandlinger, med mindre det er avtalt at deler av potten holdes igjen til fordeling i senere forhandlingsrunder. Hvilken part som legger fram tilbud/krav først bestemmes av partene lokalt.

Begge parter har et forhandlingsteam med en leder. Forhandlingsteamet bør følge forhandlingene fra begynnelse til slutt. Ingen tillitsvalgte bør sitte i forhandlingsmøte alene. Det kan være en fordel å reservere et separat møterom for tillitsvalgtes team der man kan trekke seg tilbake i en pause mellom møtene.

I møtene er det praksis at kun lederne har talerett. De andre medlemmene kan svare på direkte spørsmål. Dersom det er behov for diskusjon internt i et av forhandlingsteamene, ber man om en kortere eller lengre pause. Når enighet er oppnådd, skrives felles protokoll som beskriver resultatet. Dette resultatet skal undertegnes av alle partene forhandlingene. Normalt vil partene være arbeidsgiver og alle foreningene som har forhandlet sammen i årets oppgjør.

Protokolltilførsler kan brukes for å adressere langsiktige krav eller spesifikke bekymringer, som f.eks. ujevn bruk av lønnstillegg mellom avdelingene. Observasjonen kan være mangel på vilje til omfordeling av midler innenfor egen organisasjon, spesielt i avdelinger med høy lønnsvekst. Protokolltilførsler viser langsiktige mål for en av partene som ikke har blitt innfridd i inneværende forhandlinger og kan bidra til økt forhandlingsrom på sikt. Dermed må motparten forvente at dette spørsmålet kan bli tatt opp på nytt senere. For å gi merverdi bør protokolltilførsler kunne stå seg over tid og være mulig å innfri.

Forhandlingsteamet har taushetsplikt om hva som forhandles, kun resultatet i protokollen blir kjent for medlemmene og andre i virksomheten. Tilsvarende gjelder for arbeidsgivers forhandlingsteam, selv om begge parter kan ha behov for å innhente informasjon før og underveis i forhandlingene.

En evaluering etter gjennomførte forhandlinger kan øke forståelsen for motpartens adferd og krav, og øke tilliten og forhandlingsrommet for neste års forhandlinger. Internt i forhandlingsteamet bør oppgjøret evalueres. Avklar hva som fungerte, hva som ikke fungerte. Analyser arbeidsgivers strategi. Det bør skrives et notat fra egne evalueringer siden det ikke er sikkert at forhandlingsteamet består av de samme personene neste gang det skal forhandles.

4.2 Spillet karakter

Forhandlinger er også et spill der mer subtile virkemidler enn de konkrete argumentene tas i bruk for å trekke utfallet i retning av egen utgangsposisjon. Man bør søke forhandlinger preget av tillit og gjensidig respekt. Å lytte godt til arbeidsgivers argumenter er nyttig både for å forstå hvordan de tenker for å nå fram med egne argumenter, men å lytte til arbeidsgivers argumenter er også tillitskapende. Vær oppmerksom og still gjerne spørsmål når arbeidsgiver snakker. Man kan gi ros og anerkjennelse for arbeidsgivers bidrag til å få framgang i forhandlingene. Skryt kan bidra til å løsne opp fastlåste forhandlingsposisjoner og skape rom for ny dialog og framgang i forhandlingene. Man bør søke å bevare roen under forhandlingene, også når diskusjonene blir vanskelige, og man oppfatter motparten som urimelig. Det legger det beste grunnlaget for neste forhandlingsmøte og også neste runde med forhandlinger.

Samtidig må man være forberedt på at arbeidsgiver ikke alltid følger disse rådene. Arbeidsgiver kan ha som taktikk å spille enkeltpersoner på arbeidstakersiden opp mot hverandre for å framprovosere opphetede situasjoner, eller eventuelt skape indre splid i forhandlingsteamet. Emosjonelle utbrudd kan brukes strategisk for å presse motparten. Trusler om at tilbud trekkes tilbake eller trussel om brudd i forhandlingene kan også brukes for å presse igjennom innrømmelser fra motparten. Å skape fiktivt tidspress er også et slikt virkemiddel.

Arbeidsgiver kan komme med usaklige argumenter, snakke usant, mangle kunnskap om regler og forhandlingsprosesser. Da trengs kanskje en viss form for lett voksenopplæring. Samtidig kan det være lurt å ikke gjøre et stort nummer av feil gjort av arbeidsgiver. Det er fort gjort å gjøre feil selv og da kan det være godt å ha noe å gå på. Man kan la dette være en del av tillitsforholdet mellom partene.

Hvor åpen man skal være underveis, hvor mye man skal gi på ulike stadier i forhandlingene, hvor rigid man skal være, hvor tidlig man skal vise «alle kortene» - det er selve spillet i forhandlingene.

I denne boksen har vi samlet opp noen tips for å mestre spillet.

Hvordan mestre spillet?

Dokumentasjon og begrunnelse

Legg vekt på nødvendig, korrekt og oppdatert dokumentasjon.

Sterke argumenter

Identifiser foreningens sterke argumenter og hvis mulig se bort fra foreningens svake argumenter. Sterke argumenter er sanne og dokumenterbare. Tall som legges til grunn må være relevante og etterprøvbare. Sterke argumenter har arbeidsgiver vanskeligheter med å avvise. Svake argumenter kan brukes til å flytte forhandlingene bort fra foreningens sterke argumenter. De bør derfor unngås, og da særlig i begynnelsen av forhandlingene.

Transparens og informasjonsdeling

Sikre at begge parter har tilgang til og forstår relevant informasjon i god tid før forhandlingene. Åpenhet og god informasjonsflyt bidrar til meningsfulle diskusjoner og forhindrer misforståelser, noe som styrker forhandlingene.

Strukturerte forhandlinger og rolledefinisjon

Et forhandlingsteam som forstår sin rolle i forhandlingene sikrer effektivitet. Arbeidsdeling mellom deltakere i teamet gir fokusert dialog med arbeidsgiver. En godt planlagt tidsplan sikrer struktur.

Samarbeid og konsensus

Etablér enighet om strategier blant alle involverte parter før forhandlingene. Unngå skjulte agendaer og vær forberedt på muligheten for manglende forpliktelse fra arbeidsgiver. Ta jevnlig pauser for å revidere strategien basert på innspill fra arbeidsgiver.

Fleksible og justerbare krav

Bruk de sterke argumentene man har som grunnlag. Presentér optimistiske men likevel realistiske krav som er høyere enn forventet resultat. Da skapes det forhandlingsrom. Justér krav basert på individuelle situasjoner og omfordel lønnsmassen dersom partene er enig om å utelate medlemsgrupper fra de lokale forhandlingene, som f.eks. nyansatte og medlemmer som er i oppsigelse.

Aktiv bruk av pauser og revidert planlegging

Bruk pauser for samordning og enighet blant forhandlerne. Dokumentér uenigheter og spesielle avtaler. Pauser gir også mulighet til å håndtere uforutsette situasjoner og tilpasse strategien.

Framsatte krav

Oppretthold framsatte krav basert på sterke argumenter gjennom forhandlingene. Ikke la disse kravene «bli borte underveis» uten at man har oppnådd et bedre resultat totalt sett. Dersom man ikke får gjennomslag, bør man i det minste føre kravene i protokollen som protokolltilførsel.

Fleksibilitet og tilpasning

Vær forberedt på å tilpasse strategien underveis. Revidér strategien i samarbeid med de andre foreningene dersom man samarbeider i forhandlingene. Dette gjelder særlig ved uforutsette innspill eller svakere tilbud fra arbeidsgiver enn forventet. Ta korte pauser for å etablere ny enighet i det felles forhandlingsteamet.

Positiv forsterkning og anerkjennelse

Gi skryt til arbeidsgiver for tidligere samarbeid og effektivitet i forhandlinger. Anerkjennelse av suksesser motiverer til fortsatt konstruktivt samarbeid.

5. Argumenter i forhandlingene

I dette kapittelet har vi samlet argumentasjon som våre informanter har delt med oss gjennom dybdeintervjuene. Vi har valgt å sortere de etter hvilke som er mest relevante å bruke i forhandlinger om totalrammen, om generelle tillegg, om gruppetillegg og om individuelle tillegg. Argumentene er drøftet med utgangspunkt i hvordan de bør bygges opp, hvordan de kan bli møtt av arbeidsgiver og hvordan man kan kontere typiske motargumenter fra arbeidsgivers side.

Vi har forsøkt å generalisere rådene mest mulig slik at de skal være relevante i flere sektorer. For å spisse argumentene i eget forhandlingsarbeid bør argumentene leses parallelt med regelverk og avtaler som gjelder for virksomheten. Dersom argumentene kan knyttes opp mot relevant regel- og avtaleverk vil argumentene få mer tyngde, altså bli sterkere. Argumenter styrkes av tall og annen objektiv informasjon og blir dermed vanskeligere for arbeidsgiver å avvise.

Hvilke argumenter som er sterkest må ses i sammenheng med virksomhetens samlede rammebetingelser og hva som er vanlig praksis for lønnsforhandlinger lokalt. Forhandlingsteamet må med andre ord forsøke å finne og styrke de sterke argumenter som er vanskeligst for arbeidsgiver å avvise, og som støtter opp under foreningens mål i forhandlingene.

5.1 Argumenter for å øke totalrammen

– «potten»

Totalrammen for lønnsoppgjøret ligger som regel tett opp mot rammen som er avtalt i frontfaget. For de forbundene som har sentrale forhandlinger vil totalrammen være gitt. Noen virksomheter har ikke sentrale forhandlingsresultat og forhandler dermed om totalrammen. Også her er lønnsrammen for frontfaget et viktig premiss for forhandlingene.

Uansett pottens størrelse så skal partene bruke hele potten. Den kan av arbeidsgiver økes underveis i forhandlingene, men uansett størrelse som er avtalt så SKAL hele potten være fordelt i sluttresultatet.

Arbeidsgiver har ofte disse argumentene eller motargumentene i forhandlingene:

Arbeidsgivere vil ofte signalisere at de er lojale overfor frontfagsbegrensningen og derfor ikke kan øke rammen. Et motargument her vil være at det er enklere for arbeidsgiver å være lojal overfor frontfagsbegrensningen all den tid de sparer penger på sin lojalitet, enn for de ansatte som de siste årene har måttet ta en kostnad i form av reallønnsnedgang.

Arbeidsgiver argumenterer ofte med at man skal verne om den norske modellen (altså rammen i frontfagsmodellen). For samfunnsøkonomer kan det være vanskelig å argumentere mot dette. Frontfagsmodellen tar imidlertid lite hensyn til særlig raske endringer i arbeidsmarkedet, og da særlig i skjermet sektor. Modellen er dermed lite egnet til å sette lønnsrammene for virksomheter som trenger attraktiv arbeidskraft. Arbeidsgiver ser dette selv for eksempel gjennom høy og økende turnover, noe de bør se som et problem.

Akademikerne argumenterer som regel med at det er lønnsutviklingen i frontfaget over tid som er normgivende, ikke anslaget hvert år, noe som følger av punktet over. Det er derfor ikke gitt at man skal ha som mål at forhandlingene i alle norske virksomheter skal lande på frontfagstillegget. Frontfagstillegget vil også være et anslag og tillegget i konkurranseutsatt sektor kan dermed avvike fra anslaget. I de senere årene har anslaget ligget lavere enn det reelle tillegget.

Uansett hvilket nivå på rammen man sikter seg inn mot kan følgende argumenter være anvendelige:

5.1.1. Høy prisvekst

Argumentet for å kreve kompensasjon for prisstigning er at medlemmene som gruppe skal kunne opprettholde dagens levestandard. Å unngå reallønnsnedgang er et sterkt argument. I mange tilfeller er det også aktuelt å kreve reallønnsvekst. Men jo mer man krever i forhold til andre, desto sterkere andre argumenter må man også ha. Argumenter som går på at medlemmer har høy gjeld, eller utgifter ut over normalt livsopphold bør unngås. Dette er ytre forhold som arbeidsgiver ikke vil forholde seg til og som de lett kan avvise. Slike argumenter vil dermed bli oppfattet som et svakt argument og bare ta fokus bort fra de sterke argumentene.

Teknisk beregningsutvalg (TBU) publiserer anslag for prisveksten i februar og mars. Forventet prisvekst kan endre seg etter publiseringen av TBU-anslagene. Senere kan derfor kilder som SSB og Norges Bank benyttes. Hele eller deler av den nye forventede prisveksten kan tas med i argumentasjonen.

5.1.2. God økonomi i virksomheten

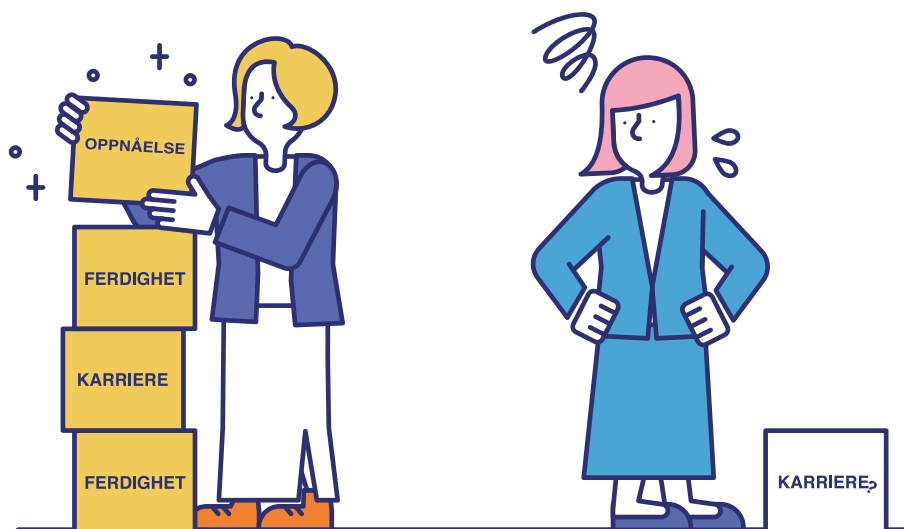
God økonomi i private virksomheter og offentlig forvaltning er to ulike verdener. Å bruke god økonomi som argument må tilpasses den virkeligheten man befinner seg i.

Dele «kaka» i privat sektor

I private virksomheter vil arbeidstaker- og arbeidsgiver-siden ha en felles interesse i å sørge for sunn økonomisk drift. Det må begge parter bidra til. At arbeidstakersiden viser moderasjon i vanskelige perioder er også et godt argument for å få ta del i festen når tidene er gode. Det er viktig å ha god innsikt i virksomhetens strategi, styring og økonomi for å kunne bruke «god økonomi» som argument i lønnsforhandlingene.

For å få en rettmessig «del av kaka» må man argumentere ut fra at et godt resultat i virksomheten er et resultat av de ansattes kompetanse og arbeidsinnsats. Men også når god inntjening skyldes eksterne faktorer som økte utsalgspriser er det rimelig å argumentere for at de ansatte skal få sin rimelige del av ekstragevinsten. Kravene må imidlertid avpasses etter hvor stort overskuddet ligger an til å bli. Arbeidsgiver vil på sin side ha som mål å oppfylle eiernes forventede krav om avkastning på investert kapital.

I en situasjon med svake økonomiske resultater kan det ha mye for seg å se etter, og påpeke, andre kostnads-krevende initiativer i virksomheten som heller bør kuttes slik at lønnsbudsjettet blir skjermet mest mulig. Høy vekst i lederlønskostnader har vært en gjenganger de siste årene, noe som har skapt konflikter i mange virksomheter. Samtidig må en være forberedt på å bli møtt med argumenter om at arbeidstakers medbestemmelsesrett begrenser seg til lønns- og arbeidsvilkår.



Påvirke budsjettprosessen i offentlig forvaltning

I offentlig forvaltning er god økonomi et resultat av bevilgninger og kostnader. Også her er det viktig å ha god innsikt i virksomhetens tilordnede oppgaver, bevilgninger og budsjett.

Statlige etater får ofte føringer fra sentralt hold om at de må forsøke å begrense lønnsveksten. Arbeidsgiver kommuniserer dermed ofte at rammene er faste, selv om det kan være rom for at arbeidsgiver kan legge til midler og dermed øke totalrammen lokalt.

Et alternativ er å påvirke budsjettprosessen utenom forhandlingene ved å sende krav inn i budsjettprosessen. Da kan midler settes inn på et tidlig tidspunkt og forhandlingene vil kunne gå lettere. Det er også mulig å komme med forslag til omprioritering av poster slik at investeringen i ansatte kan økes. Et strategisk samarbeid med avdelingsleder eller tilsvarende kan inngås dersom avdelingen underprioriteres over tid. Forhandlingsrommet skapes ved å vurdere og justere de innsendte kravene mot virksomhetens økonomiske situasjon.

Her må man også ta i betraktning at arbeidsgiver langt på vei selv bestemmer hvem de skal gi individuelle tillegg utenfor de lokale lønnsforhandlingene. Dermed har en offentlig arbeidsgiver insentiver til å ikke legge penger i potten hvor de må forhandle om resultatet. Et argument om økt pott fra budsjettet fungerer dermed best dersom dette skal til for å oppnå enighet om andre forhold i forhandlingene. Dette kan for eksempel være hvor foreningene forlanger at arbeidsgivers krav om ekstra høy lønnsøkning til medlemmer som er seksjonsledere tilsier at alle seksjonsledere tas helt ut av det lokale oppgjøret og gis lønnsøkning på annen måte. Det vil være dyrere for arbeidsgiver som dermed får insentiver til å gå med på å skyte inn ekstra øremerkede midler tilsvarende ekstra lønnsvekst til seksjonslederne.

Høy produktivitsvekst bør belønnes

Mer produktiv arbeidskraft er et argument for økt lønn. Dvs. dersom man kan vise til at arbeidstakere yter mer per time, så er dette et argument for økt lønn. Å måle produktivitsvekst er ofte vanskeligere i offentlig sektor enn i privat sektor. Mange i private virksomheter har gjerne etablert måltall og andre nøkkeltall for ytelse (KPI-er). Det er likevel ikke enkelt i noen av sektorene å måle produktivitet, siden akademikere jobber med en stor variasjon i arbeidsoppgaver, og hvor arbeidshverdagen varierer mye over tid. Det vil for eksempel ikke alltid være riktig å telle antall saker/vedtak en saksbehandler fullfører, siden sakene ofte varierer i tidsbruk og kompleksitet. Selv om begrepet er vanskelig å operasjonalisere, kan det gi stor gevinst på sikt å investere noe tid i å forstå virksomhetens produktivitsvekst og tallgrunnlaget for denne veksten.

TBU bruker begrepet produktivitsvekst i sin argumentasjon for lønnsveksten i Norge. Det anbefales å sette seg inn i TBUs begreper og forsøke å anslå produktivitsvekst i egen virksomhet. Hvis veksten er større lokalt enn sentralt kan tallene brukes som grunnlag for et sterkt argument i forhandlingene.

En annen innfallsvinkel i offentlig sektor er å undersøke om virksomheten man jobber i har bidratt til produktivitsvekst i andre deler av samfunnet. Nøkkelen i et slikt argument er at produktivitsvekst ikke bare gagnar virksomhetens egne budsjetter, men gir grunnlag for produktivitsvekst både i annen offentlig og også privat virksomhet. Denne veksten må sannsynligvis anslås. Og arbeidsgiver kan betvile beregningene, men bør presses til å komme med egne beregninger dersom de er uenig. Våre beregninger vil dermed være sterke argumenter i forhandlingene inntil arbeidsgiver eventuelt klarer å finne konkret grunnlag som viser at våre antakelser ikke stemmer. Her er det arbeidsgiver som kontrollerer informasjonsgrunnlaget og de må dermed avsløre informasjonen de har for å vise motargumenter.

5.1.3. Sterk konkurranse om arbeidskraften

Dersom det er sterk konkurranse om arbeidskraften som dominerer i virksomheten, må lønnen over tid være konkurransedyktig. Det er nødvendig for å sikre rekruttering og beholde arbeidskraft.

Arbeidsgivere argumenterer ofte med at «vår virksomhet skal ikke være lønnsledende». Dette må anses å være et svakt argument og kan møtes med at utsagnet er altfor generelt. Et retorisk motargument er å snu det andre veien ved å påstå at virksomheten heller ikke skal være «lønnstaper». Bedre er å be om en praktisk operasjonalisering av hva utsagnet faktisk betyr. Et motargument for forhandlingsteamet er å ha tall for turnover de siste årene. Dersom turnover er høy så er arbeidsgivers argument i hvert fall nøytralisert, og dersom turnover i tillegg er stigende så er arbeidsgivers argument snudd til et sterkt argument for vårt forhandlingsteam.

Det er generelt viktig å ha god oversikt over lønnsnivået i egen virksomhet og sektor, og også i samfunnet ellers. I tillegg kan også siste ansettelse gi en pekepinn om hva markedslønnen er. Det samme kan konkrete eksempler der rekruttering feilet på grunn av lønnsnivået. Arbeidsgivere bruker ofte slike tall som interne referanseverdier eller «benchmarks»). En sammenligning av nyansettelser med de ansattes lønn og andre statistikker kan bidra til å forstå bakgrunnen for arbeidsgivers argumentasjon.

Operasjonalisering av konkurransedyktig lønn

I privat sektor har en akademikergruppe operasjonalisert konkurransedyktig lønn: Til lønn ikke mer enn 5% lavere enn det laveste av gjennomsnitts- og medianlønn for en representativ gruppe arbeidstakere for stillingen. Er det lavere lønn enn 5% under gjennomsnitts- og medianlønn, anser de at lønnen ikke er konkurransedyktig og man kan da be om særskilte forhandlinger. Høy turnover kan bli dyrt.

Dersom turnover i virksomheten er høy, er det et sterkt argument for at lønnen må økes. Men hva som er «høy» turnover kan variere fra arbeidsplass til arbeidsplass. Det ansees ofte å være sunt og lønnsomt for en virksomhet å ha en viss turnover. Det er ikke uvanlig med 5-10 prosent årlig turnover for arbeidsstokken i virksomheten eller avdelingen. Arbeidsgiver kan anse det som ønskelig turnover for å få en jevn utskifting av arbeidsstokken, og for å henge med i samfunnsutviklingen.

Det kan også gi positivt bidrag til arbeidskulturen å få inn nye impulser. Særlig blant yngre ansatte kan arbeidsgivere ha høy toleranse for turnover. Arbeidsgiver tar det for gitt at mange ansatte vil videre etter noen år. Turnover må altså være vesentlig for at det skal være et sterkt argument overfor arbeidsgiver.

Arbeidskraften er derimot ikke fullt ut mobil. Arbeidstakere ønsker ofte å bli i en jobb de trives med og behersker. Det kan dermed bidra til at færre arbeidstakere enn «ønskelig» som faktisk slutter. Lav turnover er et argument arbeidsgiver gjerne bruker mot ansattes lønnskrav.

Arbeidsgiver får med andre ord et sterkere argument hvis etterspørselen etter den aktuelle arbeidskraften er lav. Mot dette kan det innvendes at mobiliteten i arbeidsmarkedet sannsynligvis har noen terskelverdier. Turnover kan forsterke seg straks noen slutter. Dersom turnover først har begynt å øke, kan det starte en prosess som er vanskelig å stoppe, selv om lønna økes betydelig.

Underbetaling av arbeidskraft kan bli en gevinst på kort sikt, men dyrt på lang sikt. For virksomheten er det viktig å vurdere langtidskostnadene ved ikke å være konkurransedyktig på lønn. Det koster å øke lønna, men vil koste enda mer å stadig rekruttere nye. Dette kan vi bruke som et sterkt argument.

Man må også argumentere for at også arbeidstakere som liker jobben sin, leverer godt og ønsker å bli værende - forståelig nok også ønsker å ha en rimelig lønnsvekst, og at man dermed ikke skal «straffes» for å være lojal. Arbeidstakere som også blir i motgang, kan dermed vurderes som et sterkt argument.

Sammensetningen i turnover kan også være av interesse. Dersom virksomheten generelt har et ønsket % turnover så kan det være at det er nøkkelpersoner som slutter og at det er arbeidstakere uten erfaring som blir ansatt. Da kan virksomheten få et dobbeltproblem. De vil kunne mangle spesialkompetanse til prosjektene sine og de vil ikke ha noen til å lære opp de som komme inn nye. En slik situasjon tilsier at forhandlingsteamet sitter med svært sterke argumenter i forhandlinger for de gjenværende nøkkelpersonene.

5.2 Argumenter for generelle tillegg

Generelle tillegg er en lønnsøkning som gis til alle medlemmene. Det kan gis ved at alle får økt lønna med et fast kronebeløp, ved at lønna økes med en bestemt prosentsats eller som en kombinasjon av disse. Noen ganger ønsker arbeidsgivere generelle tillegg som strategi for enkel administrasjon og håndtering av budsjettbegrensninger. Andre ganger er det arbeidstakersiden som ønsker generelle tillegg for å sikre alle en viss lønnsvekst.

Samfunnsøkonomene er både opptatt av at alle skal ha en rimelig lønnsutvikling, at kompetanse skal premieres, og at det ikke skal skje diskriminering på lønnsområdet. Både de med høy og lav lønn skal ivaretas. Dersom kompetansen er homogen på en arbeidsplass, så taler det for generelle tillegg, mens der kompetansen er mer heterogen, så vil typisk en løsning med generelle tillegg gjøre at de med høy kompetanse kommer dårligere ut. På lokalt nivå er det opp til de tillitsvalgte å bestemme hvilke strategier de vurderer å bruke for å få et best mulig oppgjør for medlemmene.

Flere av argumentene vi har anført for å få størst mulig totalramme kan også brukes for generelle tillegg

Høy prisvekst: Det «må» være høye generelle tillegg for å håndtere prisstigning. Ingen bør tape realinntekt.

Rimelig lønnsvekst over tid: I privat sektor skal overskudd fordeles på en måte som sikrer arbeidstakerne en rimelig andel. I staten er rammen ferdig forhandlet, men også her bør den enkelte få en rimelig lønnsutvikling over tid. Det må til for å sikre den enkelte reallønnsvekst eller forhindre reallønnsnedgang over tid. Argumentet er at selv medlemmer som ikke viser ekstra initiativ eller vekst i produktivitet skal ha et tillegg som sikrer reallønnen.

Det vil være urimelig om disse medlemmene måtte gå ned i reallønn selv om de ikke er blant de medarbeiderne som bidrar mer enn gjennomsnittet.

Virksomheten henger etter lønsmessig: Særlig relevant dersom turnover generelt er høy eller/og økende og det er krevende å rekruttere riktig kompetanse. Bruk gjerne lønnsstabile fra Samfunnsøkonomene til å utføre sammenlikninger.

5.3 Argumenter for individuelle tillegg

På noen arbeidsplasser forhandles det om individuelle tillegg. Medlemmene forhandler ikke på vegne av seg selv i de lokale forhandlingene. Det må eventuelt gjøres utenfor det lokale lønnsoppgjøret. Forhandlinger som føres av foreningen vil være kollektive, det vil si forhandlingene føres av tillitsvalgte på vegne av medlemmene. Her er det viktig å se sin rolle i et forhandlingsteam og være så objektiv som mulig i all argumentasjon. En god løsning kan være at all argumentasjon om enkeltpersoner skal baseres på krav og argumentasjon fra medlemmet selv. Og at arbeidsgiver gjøres kjent med at argumentene og kravene opprinnelig er fremmet av enkeltmedlemmene.

Arbeidsgivere kan være interessert i å gi individuelle tillegg til enkeltmedlemmer. Det gir mulighet for å belønne enkeltpersoner som tar initiativ, bidrar til varig produktivitetsvekst, bidrar ekstra positivt til arbeidsmiljøet, opptrer ekstra lojalt overfor virksomheten, er en særlig nøkkelressurs, eller/og på andre måter bidrar til en ekstra god jobbinnsats, – uten å måtte øke lønnen til en større gruppe. Ytelsesbasert avlønning må skje etter klare, objektive kriterier – ikke etter «trynefaktor». Individuelle tillegg kan bidra til å øke den totale rammen fordi arbeidsgivere synes å være villige til å gi disse ekstra lønnsutvikling selv om rammen i utgangspunktet ikke skulle tillate dette. Som tillitsvalgt må vi da samtidig akseptere en noe større spredning i lønnsnivå mellom medlemmer. Større spredning eller ubegrunnede ulikheter kan uansett brukes som sterkt argument i en senere forhandling.

De steder hvor man forhandler for enkeltmedlemmer gjelder det å være objektiv. Det betyr at individuelle forhold kun forhandles gjennom utveksling av lister med navn og krav/tilbud om lønnsøkning. Det framkommer da ikke behov for å utveksle argumentasjon på individplan. Dersom det ikke oppnås enighet gjennom listeutvekslingen, kan det være behov for å argumentere på vegne av enkeltmedlemmer. Hvor langt man her skal gå i individuell argumentasjon avhenger av forhandlingshistorikk og behovet for å være objektiv i argumentasjonen.

Argumentasjonen må normalt bygge på den enkeltes prestasjoner og ytelser. Utgangspunktet vil være medlemmenes innsendte krav.

Samfunnsøkonom – faglig tyngde og kompetanse

Utdannelse som samfunnsøkonom kan i mange virksomheter være et sterkt argument. Det er anerkjent at lønnsnivået for samfunnsøkonomer er høyere enn for mange andre samfunnsvitere. I byggingen av et slikt sterkt argument er det viktig å kjenne lønnsevnene til samfunnsøkonomene i bransjen og også lønnsnivået for alle ansatte i virksomheten. Forhandlingsrom kan dermed skapes ved å vektlegge kompetansen og etterspørselen etter samfunnsøkonomer i arbeidsmarkedet. Informantene gir uttrykk for at arbeidsgivere i noen virksomheter kan være mottakelige for slike argumenter. Her er det også viktig at man har informasjon som kan redegjøre for hva som er forskjellen på ytelse/markeds konkurranse for en samfunnsøkonom kontra en bedriftsøkonom og/eller andre faggrupper.



Formelt ansvar

Ansvar for leveranser, prosjekter, andre medarbeidere osv. er også sterke argumenter. Jobbkompleksitet og ansvar er ytelsesbaserte og objektive kriterier som skal lede til høyere lønn. I staten er det imidlertid viktig å vurdere om den enkelte skal få lønnsøkning gjennom stillingsvurderinger framfor å ta økningen i lokale forhandlinger. Økning i lønn som følge av endret stilling vil ikke gå av potten i de lokale forhandlingene og vil dermed være å foretrekke.

Gode leveranser og produktivitet

Gode leveranser er de viktigste, sterke argumenter i en forhandling om individuelle tillegg. Medlemmenes krav som er innhentet skriftlig på forhånd, bør være underbygget med objektive argumenter knyttet til leveransene, konkrete bidrag i arbeidsprosesser, evne til å jobbe effektivt, vilje til å dele kunnskap, måloppnåelse, faglige utvikling og initiativ mm. Se nærmere i **boks 2** om sterke argumenter i denne sammenheng. Forhandlingene må baseres på innsikt i medlemmenes roller, betydningen av deres leveranser og faglige bidrag til virksomheten.

Arbeidsgivere vil normalt også ha en vurdering av ansattes kvalitative og kvantitative leveranser. Mange har stillingsbeskrivelser eller arbeidsplaner å måle vurderingene mot, men ikke alle. Jo nærmere argumentene ligger arbeidsgivers oppfatning av medlemmet desto sterkere virker argumentene, og jo lettere vil det være å få gjennomslag for krav. Det er likevel slik at medlemmets egen historie kan overbevise hvis arbeidsgiveren ikke har vært grundig nok i sin vurdering. Det gjelder å kunne vise til konkrete og dokumenterbare forhold.

I staten er det viktig å være klar over at ekstraordinær innsats vil kunne føre til betaling av overtid, noe som er en belønning i seg selv. Dessuten har arbeidsgiver gjennom hovedtariffavtalen anledning til å gi tidsbegrenset ekstrabetaling for særlig innsats i en periode, for eksempel i forbindelse med levering av et prosjekt. Ingen av disse ekstrabetalingene vil tas av potten i lokale forhandlinger.

Dårlige leveranser og produktivitet – slik arbeidsgiver ser det

Arbeidsgivere er ikke alltid enig i medlemmenes egen vurdering av prestasjoner og leveranser. For å møte negative vurderinger av enkeltpersoner, er det viktig at forhandlingsteamet også er kjent med disse. Teamet bør ha gjort seg opp en mening av hvor sterk eller svak kritikken er på forhånd slik at de er forberedt med motargumenter. Dårlige leveranser er ikke et gyldig argument når det er mer en ubegrunnet følelse, («trynefaktor») enn konkrete og dokumenterte eksempler.

Det må også stilles spørsmål om hvilke tiltak som er satt i verk for at arbeidsplassen bedre skal kunne nyttiggjøre seg den arbeidskraften de har tilgjengelig. Å vise til dårlig organisering eller planlegging kaster ballen tilbake til arbeidsgiver, siden det er deres ansvar. Arbeidsgivere bør også konfronteres med spørsmål om hva de har gjort for at den enkelte skal få bedret sine arbeidsvilkår eller eventuelt utviklet sin kompetanse. Dersom det viser seg at arbeidsgiver har lagt til rette på alle mulige måter uten at det hjelper, er det arbeidsgiver som har de sterkeste argumentene. Det er utfordrende å argumentere for lønnsøkninger når arbeidsgiver har reelle innvendinger. Det krever ofte mer detaljert kjennskap om den ansatte for å bygge opp en motargumentasjon – dersom det til syvende og sist er ønskelig.

Dersom arbeidsgiver har bestemt seg for at enkeltpersoner ikke skal motta betydelige lønnsøkninger, er det i praksis vanskelig å argumentere mot dette. På den andre siden er det nettopp disse medlemmene som sannsynligvis trenger foreningen mest og som stiller svakest alene overfor arbeidsgiver. Så her har vi et eksempel på at forhandlingsteamet i noen tilfeller bør vurdere å forhandle selv på grunnlag av svake argumenter. Om ikke annet har man argumentet om en rimelig lønnsutvikling over tid, og at arbeidsgiver ikke kan ønske seg en annen arbeidskraft enn de faktisk har. Arbeidsgiver bør dermed gjøre det de kan for at medlemmet skal fungere best mulig i virksomheten. Dersom problemet vedvarer, bør man ta opp lønnskrav ved hver anledning i framtidige forhandlinger også. Og ofte krever slike saker oppfølging gjennom foreningen på annet grunnlag.

Dårlige leveranser og produktivitet – som ikke er kommunisert av arbeidsgiver

Dersom arbeidsgiver argumenterer mot tillegg til enkeltpersoner ved å vise til dårlige prestasjoner og leveranser, og forhandlingsteamet ikke er kjent med dette på forhånd, kan man spørre om medlemmet er blitt gjort oppmerksom på kritikken, for eksempel i medarbeidersamtaler eller/og lønnsamtaler. Hvis dette ikke er tilfelle så kan det være flere argumenter mot at det skal tillegges vekt i innværende forhandlingsrunde.

Dersom dårlige prestasjoner og leveranser ikke er tatt opp med den enkelte, kan argumentene avfeies, eller i det meste utfordres sterkt. Den ansatte må få muligheten til å motta tilbakemelding og vise endringsvilje ovenfor arbeidsgiver. Forhandlingsteamet kan eventuelt ikke legge vekt på argumentene før i neste års forhandlinger, og da kun bare hvis det er formidlet den enkelte i god tid innen det.

Påstander om dårlige leveranser og produktivitet som taktikk

Våre informanter har opplevd at arbeidsgivere har brukt påstander om dårligere leveranser og produktivitet i et rent taktisk spill. Opplevelsen er at det nesten alltid er mulig å finne noe å utsette på enkeltpersoners arbeid hvis det letes lenge nok. Det er viktig for forhandlingsteamet å være årvåken for all personrettet kritikk arbeidsgiver legger frem.

Påstander om dårlige samarbeidsevner

Dersom arbeidsgiver argumenterer med at enkeltpersoner er lite samarbeidsvillig eller har lav samarbeidsevne bør det møtes som et svakt argument. Argumenter basert på arbeidsforhold i organisasjonen er i utgangspunktet arbeidsgivers ansvarsområde. Argumenter om at en person ikke er så godt likt er et enda svakere argument. Det er hvert fall veldig viktig at man i så fall spør arbeidsgiver om hva man har gjort av, og evt. hva slags tiltak for å formilde, samt forbedre de relasjonelle utfordringene på arbeidsplassen.

Dersom man møter slike argumenter, bør forhandlingsteamet skaffe ytterligere informasjon om enkeltmedlemmer dersom og når det er nødvendig, og eventuelt konfrontere medlemmet med arbeidsgivers argumenter. I en objektiv form. Samtidig er det viktig å ikke si noe om forhandlingene generelt til andre enn forhandlingsteamet. Slik informasjon vil fort spre seg i virksomheten.

Det er viktig å være oppmerksom på at arbeidskonflikter ikke skal løses i de lokale lønnsforhandlingene. De skal behandles separat etter gjeldende lovverk og interne retningslinjer. Dersom konflikter oppdages i lønnsforhandlingene, bør det vurderes om oppgjøret skal gjennomføres uten medlemmene det gjelder, og de skal eventuelt kreve tillegg utenfor oppgjøret på et senere tidspunkt.

Måloppnåelse på annen måte enn gjennom individuelle tillegg

Det er rom for å forhandle om mer enn lønn. Godtgjørelse kan oppnås gjennom betaling for vaktordninger, betaling for ubekvem arbeidstid, kjøregodtgjørelse, betaling for ekstra lange vakter, kompensasjon for fritid ved nattarbeid, tillegg for arbeidstøy eller verktøy, bruk av eget datautstyr eller mobiltelefon, subsidiert lunsj osv. Det er også viktig å passe på at medlemmer får rettmessige opprykk. De fleste virksomheter har en karrierestige. Det å klatre oppover på karrierestigen vil normalt innebære lønnsøkning. Argumentene for at ansatte skal kunne gå opp et trinn må baseres på tilsvarende forhold som drøftet over. I staten vil disse tilleggene nesten utelukkende komme utenfor lokale forhandlinger, enten gjennom stillingsvurderinger eller eventuelt som ansettelse i en ny stilling internt.

Objektive kriterier, tilbakemeldinger og lønnsamtaler

Forhandlinger om individuelle tillegg gir bare mening dersom man har et godt faktagrunnlag å basere forhandlingene på. I fravær av objektiv informasjon er det viktig å minne arbeidsgiver på at innhenting av slik informasjon vil være i deres interesse.

Arbeidsgiver bør sørge for at den enkelte har konkrete mål å jobbe mot, at måloppnåelse kan verifiseres, at utfordringer i arbeidssituasjonen adresseres løpende, at den enkelte får anledning til å utvikle seg faglig, at det avholdes medarbeidersamtaler og lønnsamtaler – og at organiseringen av arbeidet er hensiktsmessig.

Hva bør medlemmene formidle til forhandlingsteamet?

Aktuelle tall

Om lønn og lønnsutvikling.

Innsynsrett

Lønn er offentlig tilgjengelig informasjon som det kan søkes innsikt i etter offentlighetsloven, hvis arbeidsgiver nekter å gi denne informasjonen direkte.

Bidrag og resultater

Argumenter basert på konkrete bidrag og resultater i virksomheten. Understrek hvordan disse møter kriteriene i lønnsvurderingene.

Nytteverdi

Formidle egen nytteverdi og oppnådde resultater, og hvor vidt dette er formidlet klart til arbeidsgiver, for eksempel gjennom lønns- eller/og medarbeidersamtaler.

Historiske argumenter

Bruke tidligere forhandlinger uten resultat som grunnlag for å understreke behovet for reelle endringer.

Realistiske krav

Være nøktern og støtte kravet med dokumentasjon og eksempler. Inkludere informasjon om utfordringer som ansatte har møtt.

Individuelle prestasjoner

Fremheve svak lønnsutvikling, ettertraktet kompetanse, og gode resultater som bør gi grunnlag for lønnsøkning utover det generelle nivået.

Systemets tendens til likhet

Argumenter for belønning av individuell innsats ut over tradisjonell likhet.

Ikke-kvantifiserbare egenskaper

Vektlegge lojalitet, samarbeidsevne, hjelpsomhet og trivsel som viktige faktorer i lønnsvurderingen. Tilpass argumentasjon: Legg vekt på hva arbeidsgiver verdsetter og tilpasse argumentasjonen deretter.

Signaliser forventninger

Bruke lønnsamtaler til å tydelig signalisere forventninger og krav for å danne grunnlag for individuelle forhandlinger.

Bruk tilbakemeldinger

Bruk tilbakemeldinger fra lønns- eller/og medarbeidersamtaler til å identifisere forbedringsområder og styrke argumentene for lønnsøkning.

Splittet ledelse

Opplyse om at levering av resultat skjer til flere seksjonsledere som hver for seg ikke ser kvaliteten i det totale arbeidet som leveres.

Nøytraliser arbeidsgivers argumenter

Forberede argumenter som kan nøytralisere arbeidsgivers taktiske argumenter.

5.4 Argumenter for gruppetillegg

Gruppetillegg er lønnsøkninger som gis til grupper av medlemmer på arbeidsplassen. Forhandlingspartene står fritt til å foreta gruppeinndelinger de anser som relevante. I noen virksomheter er gruppetillegg ganske vanlig, mens det andre steder bare brukes av og til. Gruppetillegg kan løse opp i fastlåste forhandlinger. Men om det forenkler prosessen eller gjør den mer kompleks avhenger av om det peker seg ut naturlige grupper begge parter er enige om å forskjellsbehandle.

Flere av argumentene vi har anført for individuelle tillegg kan også brukes for gruppetillegg:

- Prosjektgrupper eller seksjoner med særlig ansvar for leveranser

Også andre grupper kan det være naturlig å ville løfte:

- Blivende pensjonister: Medlemmer som nærmer seg pensjonsalder tilgodeses siden sluttlønnen kan påvirke pensjonsutbetalingen deres resten av deres levetid.
- Kjønn: Det kan være signifikante lønnsforskjeller mellom kjønn innenfor virksomheten. Dersom dette skal hensyntas i forhandlingene bør det foreligge et godt informasjonsgrunnlag over tid som viser at forskjellen ikke kan forklares med andre forhold enn kjønn. Arbeidsgiver kan ønske å løfte særskilte grupper de gjerne vil beholde.
- Samfunnsøkonomer

Arbeidsgiver kan ønske å gi lønnsøkninger til en gruppe med høy turnover. Fra arbeidstakersiden kan det brukes som en brekkstang for tillegg utenfor oppgjøret. Det er altså viktig å være oppmerksom på at det åpner seg muligheter når arbeidsgiver forsøker å bringe konkurransen i arbeidsmarkedet inn i forhandlingene.

I staten bør man vurdere om denne gruppen medlemmer skal tas helt ut av de lokale forhandlingene. Hovedtariffavtalen gir arbeidsgiver grunnlag til å gi denne gruppen lønnsøkning som følge av høy konkurranse i arbeidsmarkedet (beholde-tillegg). Dersom denne gruppen tas ut av de lokale forhandlingene vil potten fordeles på de gjenværende medlemmene. Forhandlingsmessig kan de også tas ut delvis, altså at medlemmene får delvis tillegg mot at de får et tillegg utenfor lokale forhandlinger som tilsvarer konkurranseforholdene.

En gjenganger i lokale forhandlinger er at arbeidsgiver generelt ønsker å gi seksjonsledere/gruppeledere høyere lønnsvekst enn resten, men uten å definere dem som en gruppe i de lokale forhandlingene. Forhandlingsteamet kan da forsøke å definere disse som en gruppe og forsøke å argumentere dem ut av de lokale forhandlingene.

De sterke argumentene her er at denne gruppen får stadig høyere status/stilling/ansvar i virksomheten og at tilleggene må tas som stillingsvurderinger eller som en konkurransefaktor fordi de vil bli stadig dyrere å rekruttere.

