

Forligsinstitutionen

Føroyskt úrtak

Turið Debes Hentze, advokatur, hevur lokið útbúgving sum master í konfliktmægling. Í hesum sambandi hevur hon gjørt eina masterritgerð um semingsstovnin í Føroyum. Hendan greinin er ein partur av mastersritgerðini.

Lógin um semingsstovnin verður gjøgnumgingin og samanborin við grundreglurnar í konfliktmægling. Eisini verður komið inn á, hvussu konfliktmægling kundi verið nýtt á semingsstovninum og hvussu tað í lógini um semingsstovnin møguliga kundi verið tikið tikið hædd fyri grundreglunum í konfliktmægling.

Í samband við ritgerðina, hevur Turið Debes Hentze gjørt eina kanning millum tey størstu fagfeløgini á arbeidstakarasiðuni, teirra størstu mótpartar á arbeidsgewarasíðuni og 2 semingsmenn um teirra royndir við semingsstovninum. Í greinini verða styttingar nýttar fyri hesi feløg og tær eru: Føroya Arbeidarfelag (FA), Føroya Fiskimannafelag (FF), Føroya Arbeidsgewarafelag (FAG) og Føroya Reidarafelag (FR) Jákup í Gerðinum (J) og Suni Schwartz (S).

English Summary

The Law on Arbitration Agencies has been scrutinized and compared with the fundamental rules in conflict mediation. The paper also discussed how conflict mediation can be used in the arbitration agencies, and how the fundamental rules of the conflict mediation can be implemented and considered in the Law on Arbitration Agencies.

1. Lovmoter

Reglerne om forligsinstitutionen, eller rigtigere om forligsmandens beføjelser findes i Lov nr. 86. af 31. marts 1928 for Færøerne om mægling i arbejdsstridigheder med senere ændringer.

Lovens hovedformål er at afværge arbejdsnedlæggelser eller standse arbejds konflikter på det kollektive arbejdsmarked, når forligsmanden tillægger stridens virkninger og omfang større samfundsmæssig betydning.

Den færøske lov udspringer af den danske lov, og har stadig mange lighedstræk med denne, hvorfor et kig på motiverne bag denne er relevant. De færøske lovmoter¹ giver ikke yderligere oplysninger hertil. Selve lov gennemgangen vil ske, efter at jeg har gennemgået teorien om konfliktmægling.

¹ Udvalgsbetænkning i Sag nr. 51-1926 (Forligsinstitution). Løttingstíðindi fra 1926 s. 113-114.

Loven fra 1919 om mægling i arbejdsstridigheder blev i Danmark vedtaget, som et resultat af et politisk ønske om at sikre fred på det kollektive arbejdsmarked, og blev vedtaget med kun enkelte afvigelser² fra det forslag som fællesudvalget af 17. august 1908 afgav.³ Af denne fremgår, at motivet er det offentliges indblanding, når arbejdsstridighederne er „...af en sådan alvorlig Art, at det bestående Mæglings- og Forhandlingsapparat inden for Organisationerne ... ikke fører til en fredelig løsning.“ Det erkendes „... at det øvrige Samfund bliver saa stærkt berørt af Arbejdsstridigheder, at det har en Berettigelse til Indblanding i Striden, naar denne bliver så alvorlig, at Samfundets Interesser trues., Man foreslår derfor disse interesser repræsenterede ved udnævnelsen af en forligsmand, der kan optræde 1) enten som leder af forhandlingerne, eller 2) ved fremsættelse af mæglingsforslag, 3) og ved undersøgende virksomhed, og understreger, at denne indgriben, ikke tilsigter nogen „...indskrænkning i parternes fulde kontraktfrihed...“, og at det må synes overvejende at måtte bero på „...det offentliges eget tykke...“, hvornår og hvorledes denne indgriben bør finde sted. Man er da også lidt valen i spørgsmålet om forligsmandens ret at pålægge parterne mødepligt, hvilket resulterer i den lovgivningstekniske pudsighed, at den pålagte mødepligt ikke sanktioneres. Man mener, at det bør være en borgerpligt at møde, når samfundets interesser trues, og at dette ikke udtrykkes klart nok med en „indbydelse“. Desuden understreger pligten også den værdighed, der naturlig bør omgive forligsmanden.

Forligsmandens beføjelse at fremsætte mæglingsforslag uden parternes samtykke vækker bekymring hos dem, der mener, at et sådant vil udøve en sådan magt over den offentlige mening, at parterne nærmest bliver tvunget til at vedtage det, hvorfor det næsten er at sammenligne med en voldgiftskendelse. Dertil påpeges, at dette sker, uden at der i lovforslaget er givet betryggende regler for hverken sammensætning eller virkemåde. Forligsmanden skal have den nødvendige frihed at handle „efter øjeblikkets tarv“, er begrundelsen for disse manglende regler. Diskussionen om forligsmandens vidstrakte undersøgelsesret, vil jeg ikke komme ind på. I øvrigt gås ud fra som givet, at forligsmanden „maatte være en socialt anset Mand, der overtog Hvervet nærmest som et Æreshverv, ... og at Hvervet ikke vilde blive synderlig byrdefuldt“, da det „...vel normalt indskrænke sig til Udløbet af Tarifperioderne“.

Som et kuriosum bemærkes, at dengang var det arbejdsgiverne, der var særlig betænkelige med forslaget, men siden hen er sket lovændringer, som kan have ændret parternes opfattelse.

Loven om forligsinstitutionen vil blive gennemgået og sammenholdt med principperne i konfliktmægling, som bygger på grundprincippet om, at konflikter

² Erik Stig Jørgensen: Tilblivelsen af septemberforliget, den faste voldgiftsret og forligsmandsinstitutionen, 24.sept. 1999.[www: fm.dk/1024/visPublikationerForside.asp](http://www.fm.dk/1024/visPublikationerForside.asp)

³ Beretning fra fællesudvalget af 17.august 1908 angående arbejdsstridigheder. J. H. Schultz A/S, 1910, s 31.

bedst løses af parterne selv, og at dette sker under forhold, der giver parterne mulighed for at påtage sig ansvar for resultat. Inden lovgennemgangen vil jeg derfor nærmere redegøre for konfliktmæglingen og dens grundprincipper.

2. Konfliktmægling som teori

Konfliktmægling eller mediation er en forholdsvis ny mæglingsdisciplin. Den baserer sig ikke på lovgivning, og omfatter mange forskellige modeller, hvor såvel metoderne som værdierne bag er af forskellig art. Herom kan henvises til Leonard Riskins Grid⁴, der lettere omskrevet siger, at metoderne, der går under betegnelsen mediation, har meget lidt til fælles, og mediationens uklare og uartikulerede natur og formål er årsagen hertil. De fleste, siger han, er nok enige om, at mediation er en proces, hvor en upartisk tredjepart hjælper andre at løse en tvist eller løse op for en handling, men formålene og metoderne er så forskellige, at der findes ikke nogen tilnærmelsesvis entydig definition af ordet mediation. Herom er andre uenige og ønsker at reservere og styrke indholdet af mediationsbegrebet med en nøjagtig definition, se herom Kimberley Kowach og Lela P. Loves⁵ artikel, som er en kritik af Riskins artikel.

I Danmark er der på Københavns Universitet blevet undervist i konfliktmægling under ledelse af Vibeke Vindeløv, dr. jur. docent. Konfliktmæglingen går også under betegnelsen mediation. Undervisningen har givet indblik i mange mæglingsformer og traditioner, men har understreget vigtigheden af at afgrænse konfliktmægling overfor andre konfliktløsningsformer. For at forberette til betegnelsen konfliktmægling skal ifølge Vibeke Vindeløv følgende grundlæggende værdier være tilstede,⁶:

„...respekt for det enkelte individ, hvorfor parternes autonomi og værdighed bliver afgørende. Dette indebærer, at parternes egen retfærdighedsopfattelse tillægges afgørende vægt. Hertil kommer, at respekt og værdighed er forudsætninger for at opnå en genoprejsning og forsoning mellem parterne.“

Konfliktmægling med dette værdigrundlag kan formentlig i dag med en vis rigtighed siges at udgøre en fælles nordisk forståelse af begrebet konfliktmægling. Konfliktmæglingen bygger sine værdier og principper på følgende antagelser om konflikter:

- Konflikter er et livsvilkår, og om de er konstruktive eller destruktive, beror på den måde, de bliver mødt på.
- Parterne ved selv bedst, hvad der er godt for dem.
- Hvor der er en vilje, er der en vej.

⁴ Leonard Riskins, *Understanding Mediators' Orientation, Strategies and Techniques: A Grid for The Perplexed*, vil. 1, s. 9-52, 19996

⁵ Kimberlee K. Kovach og Lela P. Love, *Mapping Mediation: The Risk of Riskin's Grid*, *Harvard Negotiation Law Review*, vol. 3. Spring 1998, s. 71-110, 1998

⁶ Vibeke Vindeløv: *Konfliktmægling, mediation og retsmægling*, Jurist- & Økonomforbundets Forlag 2004, s. 98.

- Dialog er et ønskeligt og velegnet middel til løsning af konflikter
- Der er mere end en sandhed
- der er flere virkeligheder.

Jeg vil i min fremstilling lægge ovenstående værdier til grund og vil hefter også udgå fra definitionen af begrebet konfliktmægling, som anvendes af Vibeke Vindeløv ⁷:

En frivillig og fortrolig konfliktløsningsmetode, hvor en eller flere upartiske tredjepersoner hjælper parterne med selv at forhandle sig frem til en for dem tilfredsstillende løsning gennem en struktureret proces. Tredjepersonen træffer ingen afgørelse.

Elementerne i definitionen vil her i den rækkefølge de nævnes i definitionen nærmere beskrives, tillige med en uddybende kommentar.

Frivillighed: Parterne vælger selv, om de vil deltage i mæglingen, og i hvilket omfang de vil afslutte denne med en aftale. Parterne kan altså på ethvert tidspunkt vælge at forlade mæglingen, og er ikke forpligtet overfor modparten vedrørende noget af det, som er sket under mødet, så længe aftale ikke er indgået.

Kommentar: Parternes tilslutning er afgørende, fordi det er parterne selv, der skal flytte sig og påtage sig ansvaret for løsningen. Det gøres ikke med utilbørligt pres eller tvang.

Fortrolighed: Foruden at mægler har tavshedspligt, forpligter parterne sig også til ikke at omtale konflikten eller forløbet til udenforstående, med mindre de er enige herom.

Kommentar: Fortroligheden skal sikre, at parterne føler, at de kan udtale sig i et trygt og tillidsfuldt rum.

Upartisk/neutral tredjeperson^{8 9 10}: Mægler leder processen og behandler begge parter med respekt. Mægler må ikke tage stilling til, hvordan konflikten skal eller bør løses, og har ikke interesse i dens udfald. Mægler skal tillige optræde på en sådan måde, at evt. tilskyndelse til at udtrykke egen opfattelse holdes tilbage, idet det er parternes konflikt, og mægler skal ikke overtage denne.

Kommentar: Hvis mægler siger sin mening eller kommer med gode råd om

⁷ ibid. s. 96

⁸ Vibeke Vindeløv: Konfliktmægling, Jurist- & Økonomforbundets Forlag, 2004, s.199 f og s. 314,

⁹ Robert A. Baruch Bush and Joseph P. Folger: The Promise og Mediation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1994, s. 105

¹⁰ Hans Boserup og Susse Humle: Medationsprocessen, Nyt Juridisk Forlag, s. 221 ff upartiskhed, neutralitet

indholdet eller evt. løsning heraf, risikerer mægler at sætte parternes tillid til mægler over styr, idet parternes opfattelse af mæglers upartiskhed let påvirkes ved denne indblanding.

Betegnelserne neutralitet/upartiskhed vil ofte kunne bruges sammen, men i andre situationer hver for sig. Mens upartiskheden går på, at mægler ikke må favorisere den ene part, så går neutraliteten på, at mægler optræder på en måde, som giver parterne indtryk af, at mægler ikke er interesseret i sagens udfald. Jeg vil i min fremstilling ofte anvende begge samtidig.

Forhandle sig til en tilfredsstillende løsning for begge parter: Parterne skal være villige til og se et formål i at flytte sig, så at begge parter opnår en tilfredsstillende løsning.

Kommentar: For at opnå en tilfredsstillende løsning, må parterne se dette formål som ønskværdigt, og ville påtage sig ansvaret for at nå dertil ved dialog¹¹, ¹² og forhandling. Der ske lnes mellem dialog og forhandling, hvor dialogen er det forhold at parterne undersøger og får forståelse for hinandens interesser og behov, for derefter at forhandle sig frem til en for begge parter tilfredsstillende løsning på baggrund af løsningsforslag.

Struktureret proces: Mægler skal gelejde parterne gennem processens bestemte trin, som skal sikre parterne mulighed for at udtrykke følelser, interesser, krav og forventninger, og mulighed for at få en afklaring af konflikten, evt. en aftale.

Kommentar: Mægler kender processen, og skal bevare overblikket og lede parterne trygt gennem processen, men det er parterne, der egenhændigt råder over og har ansvaret for konflikten.

Mægler må ikke træffe afgørelse: Såfremt tredjeperson træffer afgørelse, er der ikke tale om konfliktmægling.

Kommentar: Parterne har ansvaret for løsningen, og mæglingen angår sikringen af parternes mulighed for selv på et betryggende grundlag at råde over konflikten. Når en tredjeperson, f.eks. en dommer skal afgøre andres konflikt, stilles særlig krav til denne, f.eks. kvalifikationskrav, for at sikre afgørelsens rigtighed, foruden fastlagte procedureregler, der har samme formål. Konfliktmægler derimod skal kun være specialist i mæglingsproceduren og følge dens værdigrundlag, og ikke være specialist i sagens indhold.

3. Lovreglerne og konfliktmægling

Jeg vil ikke gennemgå loven paragraf for paragraf, men trække frem de bestemmelser som er væsentlige for forligsmanden – kvinden ¹³ for dennes udøvelse som mægler.

¹¹ David Bohm: On Dialogue, Routledge, London 1996, s. 2 -5

¹² Vibeke Vindeløv: Konfliktmægling, mediation og retsmægling, Jurist- & Økonomforbundets Forlag 2004, s. 51

Ved gennemgangen vil jeg henvise til lovens paragraffer, og i øvrigt henvise til loven. Bestemmelserne, som jeg vil gennemgå og holde op mod konfliktmægling, i det omfang sammenligning er mulig, er følgende:

- Forligsmanden skal holde sig underrettet om arbejdsforhold, og kan kræve udleveret eksemplar om overenskomstforhold (§ 2).
- Forligsmanden kan indkalde parter til forhandlinger, hvis der er udsigt til konflikt. Parterne har pligt at møde (§ 3).
- Forligsmanden kan udsætte konflikter, der ellers ville være trådt i kraft (§ 3).
- Forligsmanden kan give henstillinger om indrømmelser, som synes hensigtsmæssige (§ 4).
- Forligsmanden kan tvinge parterne til at genoptage forhandlinger om bestemte punkter (§ 4).
- Forligsmanden kan af egen drift fremsætte mæglingsforslag (§ 4).
- Forligsmanden kan tvinge parterne til at vidne i retten, hvis der er forhold, der trænger til belysning (§ 5).
- Forligsmanden kan forlange, at mæglingsforslaget sendes til urafstemning (§ 6).
- Det er forbudt at vidne om eller afgive attest om, hvad der er foregået under forhandlingerne, medmindre parterne er enige herom (§ 7).

Jeg vil ved sammenligningen udgå fra førnævnte principper i konfliktmæglingen: frivillighed, fortrolighed, neutralitet, forhandling, proces, afgørelse, og omformulere lovens emner således, at disse direkte kan sammenlignes med disse. Rækkefølgen vil følge lovens struktur.

Hermed sammenstillingen:

Forligsmanden kan tvinge parterne at møde til forhandling, og afgør selv, om han vil mægle (§§ 3-4)

Forligsmanden kan indkalde parterne til forhandling og mægling, når en af parterne erklærer forhandlingerne som afsluttet uden resultat. Parterne har pligt til at efterkomme forligsmandens indkaldelse.

Frivillighed kontra tvang: I konfliktmægling lægges afgørende vægt på parternes autonomi, og at de frivillig deltager i mæglingen. Dette er forudsætningen for, at de kan påtage sig ansvaret for løsningen. Ordningen i forligsinstitutionen kan næppe siges at være frivillig, selvom loven oprindeligt fik alle parter tilslutning. Bestemmelsen er lovreguleret, og binder derfor også ud i fremtiden, og blev netop indføjet, for at det offentlige skulle have mulighed for at tvinge parterne til forhandling¹⁴. Såvel forligsmanden som parterne bliver tvunget ind i en retlig

¹³ Mette Koefod Bjørnsen, cand. polit. Om Forligsinstitutionen, del af festskrift udgivet af finansministeriet, den 24.09.199: 100-året for Septemberforliget. [www: fm.dk/1024/visPublikationesForside.asp](http://www.fm.dk/1024/visPublikationesForside.asp)

ramme, og får pålagt pligter. Frivillighed betyder ikke, at man nødvendigvis er så glad for det, man har tilsluttet sig, og måske ville man helst være fri, men afgørende er, at man trods alt har tilsluttet sig. Det valg har man ikke her.

Fra et mere pragmatisk synspunkt kan anføres, at parterne formodes at tilslutte sig ordningen som et led i bevarelsen af deres konfliktret, fordi de ved, at overenskomsterne skal fornys, og at alternativet ellers ville være åben konflikt. Dette vil dog bero på den konkrete situation.

Derudover kan forligsmanden overveje, om han vil påtage sig opgaven som forhandlingsleder eller mægler¹⁵. Denne uanmodede indblanding berører også parternes selvbestemmelsesret og kan indeholde spiren til et misforhold til forligsmanden og til en uheldig start på evt. fortsatte forhandlinger.

Ved konfliktmægling er situationen er anden. Parterne enes om at ville tilkalde en konfliktmægler. Denne forelægger parterne sin rolle og giver herefter parterne oplysning om, hvorvidt han eller hun vil påtage sig hvervet. Parterne får at vide, at de til ethvert tidspunkt kan træde ud af forhandlingerne, ligesom konfliktmægler også kan gøre det, men da vil der nok foreligge særlige grunde.

Forligsmanden kan indkalde parter til forhandlinger (§ 3)

Dialog og forhandling: Forligsmanden har hjemmel til at forhandle, fungere som forhandlingsleder¹⁶. Der fremgår imidlertid intet yderligere om, hvordan denne tænkes at foregå. I konfliktmægling skelnes mellem dialog og forhandling, hvor dialogen er det forhold, at parterne undersøger og får forståelse for hinandens dybereliggende interesser og behov¹⁷, og derefter forhandler frem til en for begge parter tilfredsstillende løsning på baggrund af udveksling af løsningsforslag.

Forligsmanden afgør selv, om han vil mægle (§§ 3-4)

Struktureret proces: Loven skelner mellem forhandling og mægling og fremsættelse af mæglingsforslag, men ellers siges intet om, hvordan disse skal foregå. I konfliktmæglingen er mæglingen en struktureret proces med indbyggede trin, som ikke må overspringes. I beretningen bag lovforslag blev fremhævet, at begrundelsen for lovens tavshed var forligsmandens frihed til at handle efter øjeblikkets tarv¹⁸ „...thi Frygten for ved uacceptable Mæglingsforslag at svække sin egen Prestige vil i langt højere Grad afholde ham fra ubetimelige Skridt, end alle Regulerende Lovbestemmelser vil kunne gøre det. Og lader han sig ikke gennem sin Taktfølelse afholde fra ubetimelige Indblandinger, saa vil hans Mæglingsforslag i Længden

¹⁴ Beretning fra fællesudvalget af 17. august 1908 angående arbejdsstridigheder. J. H. Schultz A/S, 1910, s. 31

¹⁵ ibid s. 31

¹⁶ ibid

¹⁷ Christopher W. More: The Mediation Process, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. 231-243

¹⁸ Beretning fra fællesudvalget af 17. august 1908 angående arbejdsstridigheder. J. H. Schultz A/S, 1910, s. 31, s. 28, s. 32 og Bilag II s. 25

blive uskadelige, idet de mister deres Prestige. Jeg tillader mig derfor at foreslaa, at Forligsmanden bliver stillet fuldkommen frit til at foretage de Mæglingsskridt, som han anser for tjenlige.“

Forligsmanden blander sig i forhandlingerne (§4)

Forligsmanden kan komme med henstillinger om indrømmelser, som han anser formålstjenlig til stridens fredelige afslutning.

Upartiskhed/Neutralitet: Når forligsmanden kan komme med henstillinger, er dette udtryk for, at han blander sig i forhandlingerne, tager stilling og anbefaler. I konfliktmægling lægges vægt på, at mægler er upartisk og neutral. At komme med råd og henstillinger er at blande sig i sagens indhold. Mægler, der optræder på denne måde, risikerer at sætte sin troværdighed som udenforstående over styr.

Forligsmanden kan fremsætte mæglingsforslag (§ 4)

Forligsmanden kan fremsætte mæglingsforslag, når han finder det formålstjenligt. Inden forligsmanden fremsætter sit mæglingsforslag, skal han rådføre sig med to repræsentanter for hver af parterne. Mæglingsforslaget må ikke offentliggøres uden forligsmandens samtykke, før efter parternes afstemning har fundet sted.

Upartiskhed/Neutralitet: Når forligsmanden egenhændigt fremsætter forslag til løsning, tager han samtidig stilling til sagens indhold, og tager derved konflikten ud af hænderne på parterne. Ansvar for løsningen er delvis gået over på mægler. Det bryder helt med konfliktmægling, at mægler fremsætter forslag. Mæglers rolle er at være parterne behjælpelig med selv at finde en løsning, men ikke at påtage sig at ansvar for denne. Dertil risikerer mægler at sætte sin upartiskhed/neutralitet over styr ved at tage stilling for og imod indhold i forhandlingen.

Kan fremtvinge oplysninger fra parterne (§ 5)

Kan begære vidneforklaring optaget ved retten for så vidt som visse erklæringer fra parterne synes usikre eller utilstrækkelige.

Frivillighed og struktureret proces: Forligsmandens mulighed for at vurdere, om der er fremkommet tilstrækkeligt med oplysninger, og om disse er rigtige og derefter ad retslige vej at kunne fremtvinge disse, bryder helt med reglerne om konfliktmægling. Frivilligheden og parternes vilje til selv at nå frem til en løsning ved dialog og udveksling af oplysninger og undersøgelse af hinandens interesser og behov sker ikke under tvang.

Lovfæstet fortrolighed (§7)

Fortrolighed: Der findes en regel om, at det forbudt at udstede attester eller føre vidner om, hvad der af parterne tilstås eller foreslås under de af forligsmanden ledede forhandlinger, medmindre det vedtages af begge parter og udgør punkter af forliget.

På dette punkt er loven fuldt på linje med reglerne i konfliktmægling om fortroligheden i processen for at skabe den tryghed og tillid. Lovbestemmelser lignende denne er ønskelige for den frivillige konfliktmægling.

Derudover skal følgende punkter fremhæves:

Betvivle forhandlingernes repræsentationsfuldmagt (§ 6)

Forligsmanden kan forlange urafstemning.

Parterne: Forligsmanden kan gå udenom de personer, der har været direkte involverede i forhandlingerne.

I konfliktmægling er det væsentligt, at parterne er til stede, eller at den befuldmægtigede har den nødvendige bemyndigelse til processen. Mæglingsprocessen påvirker de tilstedeværende på en anden måde en eventuelle fraværende parter. Fuldmagtsforhold, hvor f.eks. hele baglandet ikke kan være til stede, bør imidlertid være tydeligt afklaret overfor såvel modpart som mægler, og ikke være noget, som mægler blander sig i på anden måde end for at sikre en god og fornuftig proces.

Konfliktmægler tager ikke afgørelse i sagen

Mæglingsforslag er ikke afgørelse, men har dog en vægt, der kan tendere dertil, specielt hvis dette egenhændigt fremsættes af forligsmanden.¹⁹

4. Lovreglerne og konfliktmægling, teoretisk sammenfatning

Man kan sige, at desto større beføjelser forligsmanden får i loven, desto større er indgrebet i parternes selvbestemmelsesret, og desto mere bevæger man sig væk fra konfliktmægling. Parternes pligt til at give møde, forligsmandens beføjelse til at give henstillinger og fremsætte mæglingsforslag er forhold, der ikke harmonerer med konfliktmæglingens frivillighedsprincip og kravet til mæglers upartiskhed/neutralitet. Lovens tavshed om fremgangsmåden ved forhandlingerne og mæglingen er ikke i modstrid med konfliktmægling, men heller ikke til støtte herfor. Reglen om undersøgelsesretten, vidnepligten, og forligsmandens hjemmel til at kræve urafstemning uden parternes tilslutning er i direkte modstrid med konfliktmæglingsprincippet om parternes rådighed over sagens indhold.

5. Forligsinstitutionens virke fra organisationernes synspunkt

Organisationernes besvarelser giver nogen fællesnævner, men også afvigelser. Ud fra de momenter, som jeg har lagt vægt på, vil jeg her opsummere svarene.

Indledningsvis bemærkes, at der er forhold som arbejdsgiversiden har fælles holdning til modsat arbejdstagersiden, og som nok knytter sig til det typiske

¹⁹ Beretning fra fællesudvalget af 17. august 1908 angående arbejdsstridigheder. J. H. Schultz A/S, 1910, s. 28

forhold, at arbejdstagerne kræver, mens arbejdsgivernes holder igen. Det aktuelle styrkeforhold kan selvfølgelig ændre på denne rollefordeling.

Der er enighed om, at forligsinstitutionens væsentligste opgave er at få parterne at nærme sig, så åben konflikt undgås, og at dette til dels lykkes. FA giver dog ikke sin tilslutning, så længe dette ikke sker på frivillighedens basis. Ellers er der enighed om, at tredjepersons mellemkomst kan være nødvendig, for at få et *forlig* i stand.

Pligten til at møde i forligsinstitutionen opfattes kun af FA, som *tvang*:

„... Og det kan den gøre, når den ene af parterne ikke vil forhandle mere, og det er det, der sker hver gang.“(FA)

Arbejdsgiversiden og specielt FAG lægger stor vægt på *proceduren* med tidsfristerne, som gør, at man får tid til at indrette sig før evt. arbejdsstandsning:

„... forligsinstitutionen med den procedure der følger hermed med tidsfrist osv. giver os tryghed, så vi kender tidspunktet for evt. arbejdsstandsning og et par dage mere... og vi regner også med forligsmandens mulighed at kunne få et forlig på plads.“ (FAG)

Arbejdsgiversiden anser det ikke som en bagdel, at forligsmanden afgrænser *forhandlingsgrundlaget*, hvilket ikke på samme måde får tilslutning fra den anden side :

„...Indholdet bliver beskåret, idet kun nogen få af kravene bliver behandlet ... Forligsmanden afgør suverænt, efter at have orienteret sig hos parterne, hvilke punkter der skal forhandles om.“(FF)

„... nogen gange nødvendigt at ende der ... måske sige, at man slipper lidt billigere, for kravene indsnævres, men jeg mener ikke at det er grunden til, at vi overgiver forhandlingerne til forligsinstitutionen.“(FR)

„... Det bliver kun et spørgsmål om kroner og ører, alt andet skubbes til side ... Så der bliver kun 2-3 punkter tilbage af måske 20-30 stykker.“ (FA)

„...Forligsmanden bestemmer, hvilke punkter der skal forhandles, og grundlaget indsnævres, men det ville det have gjort alligevel, for vi er som regel allerede på det tidspunkt enige om, hvilke punkter der skal forhandles.“(FAG)

Hvorvidt det ville fremskynde et løsnings, om forligsmanden kom ind i forhandlingerne på et *tidligere tidspunkt*, er svarene forskellige:

„... Ingen nytænkning, som kan forbedre forholdene, bør afvises.“(FF)

„... Det beror på, hvilken dialog du har med modparten.“ (FR)

„... Ja, så ville de ikke være så fastlåste, hvor det er vanskeligt at komme videre.“(FA)

„... Jeg tror ikke, det ville ændre meget, for forhandlingerne går nogenlunde, bortset fra når det drejer sig om penge. Det ville næppe hjælpe noget, om forligsinstitutionen kom ind en måned før. Hvis forhandlingerne standser, fordi

afstanden mellem parterne er for stor, kan jeg ikke se, at en uge eller en måned kan gøre forskellen“. (FAG)

Parterne er ikke udelt begejstrede for arbejdsmåden med *mæglingsforslag*:

„...Bagdelen er, at det kan være som en slags dom, måske en dårlig dom, som man bare må leve med, men man kan vel ikke bebrejde forligsinstitutionen dette, som egentlig burde være ens eget ansvar.“ (FF)

„... og dette med, at alt skal ordnes i sidste øjeblik, efter at man har siddet i flere døgn ud i et – det er en ret primitiv måde at løse problemer på“. (FF)

„... hvis han kunne klare at sætte parterne sammen, i stedet for som nu at skille dem ad ... Så havde man mere været en del af processen. ...og så sidder parterne der og sammenligner dette forslag med deres egne eventuelle urealistiske forslag. Med de erfaringer vi har ... er det ikke en positiv oplevelse. Men jeg tror, at det ville stille større krav til forligsmanden, hvis han skulle fungere som en slags mellemmand for et forlig uden at kunne fremsætte forslag. Det er ikke efter vores ønske, at han arbejder på denne måde, vi er altid bange for mæglingsforslagene. Det bør være seneste udvej ...vel et politisk ønske det med mæglingsforslag.“ (FR)

„... meget forskelligt, hvordan de har arbejdet ... fælles har været, at stort set kun snakke med parterne i enrum og så gå imellem, bortset fra måske et enkelt informationsmøde, hvor parterne er sammen, men ellers er der ikke direkte kontakt mellem parterne igen, og forligsmanden giver os heller ikke mulighed for evt. i mindre grupper at stikke hovederne sammen. Det hele går gennem forligsmanden, som mere eller mindre udsætter os for pres.“ (FA)

„... Måske det, at du mister lidt af kontrollen. Forligsmanden bestemmer, og du mister muligheden at påvirke modparten. Det er en bagdel, at du ikke får kontakt til modparten igen. Så ville der være flere strenge at spille på, for du ved, at når du er i til forligsforhandling, så skal begge parter give lidt, mens du i forhandlingsfasen står fast på dit.“ (FAG)

„... Forligsmanden skulle arbejde anderledes og ændre taktik, og ikke som nu bruge tid og energi på at formulere et forligsforslag, og bruge mere eller mindre magt overfor parterne til det. Så skulle parterne også være mere aktive. Det ville være en større udfordring for parterne. Da ville det have været parterne og ikke forligsmanden, som selv skulle lave deres forlig.“ (FAG)

„... men selvfølgelig, hvis der ikke er noget forslag, så har lovgiver ikke dette at holde sig til, og det er måske uheldigt.“ (FAG)

Samstemmende giver alle klart udtryk for, at et forlig, på baggrund af et mæglingsforslag, er som skræddersyet til at overbevise *baglandet* om, at man har forsøgt sit yderste

„... han får parterne at flytte sig ... og så fremsætter han et forligsforslag, og det er ultimativt, og så kan man selv vælge ... og som regel får man noget ... og de fleste ønsker ikke strejke ... og overfor omverdenen står man stærkere.“ (FF)

„når en uvildig tredjeperson fremsætter et forslag, er det lettere at argumentere for, at man har givet efter for modparten. Man står stærkere overfor myter som, at man er i modpartens lomme m.v., når man kan pege på, at man er blevet presset af forligsinstitutionen og ikke af rederen ... man skal jo også overleve selv ...“ (FF)

„...Måske lidt opportunistisk synspunkt – at overlade ansvaret til tredjeperson. Det kan være en fordel at få et forslag at tage stilling til, et ja eller nej i en kompliceret situation efter at have siddet i flere timer.“(FF)

„... begge kan udtrykke, at de fik noget, samtidig med at man kan vaske hænder og sige, at det var ikke os, men forligsmanden, der bestemte det sådan – som nærmest tvang os dertil. Man fralægger sig lidt ansvaret. Denne ansvarsfraskrivelse har man ikke, når parterne selv forhandler overenskomsten, og påtager sig det ansvar der følger heraf. Det må være den rigtige vej, for det påvirker relationen mellem parterne, at man selv når frem til et resultat, det er helt klart.“(FR)

„... Jeg mener ikke, at man har nogen fordel af forligsinstitutionen, bortset fra, at du får et forlig, som du som regel er meget tilfreds med.“(FA)

„... Man må jo veje fordele og bagdele mod hinanden, og om du vil strejke på den forskel som er tilbage. Du må jo også kunne argumentere for en strejke, og komme helskindet ud af denne.“(FA)

„... Men der er også det, at hvis du indgår en aftale, der ikke er så god, så kan du bedre forsvare denne overfor medlemmerne. For du kan blive anklaget for ikke at kæmpe nok. Når du har været i Forligsinstitutionen, kan du sige at du har kæmpet til det sidste med alle våben.“(FAG)

Der er ikke helt klare udmeldinger, om parternes opfattelser af forligsmandens *upartiskhed/neutralitet*.

„...Det har ingen betydning, om han er neutral, for betingelsen for at det lykkes, er at han anstrenger sig for ikke at være partisk, for forslaget skal jo vedtages af begge parter. Man kan godt få en følelse af, at han er partisk ... måden han arbejder på, når han går imellem, men man ved jo, at det kun er en del af arbejdet ... aldrig haft følelsen af, at han er partisk.“(FF)

„... Ingen kommentarer ... men sådan som han arbejder i dag, så skiller han parterne fra hinanden. De bliver sat i hvert sit rum og kommer ikke sammen igen, og forligsmanden må stå for skud fra parterne. De bruger krudtet på ham. Men han beder jo om det, med den måde han blander sig.“(FR)

„... Det kan ses igen i mæglingsforslaget, hvis forligsmanden ikke er neutral. Og hvordan du opfatter forligsmanden, påvirker også, hvordan du opfatter forslaget. Du må ikke få en fornemmelse af at han er partisk, det er meget vigtigt.“(FA)

„... Vi ved godt, at hans opgave er at trække os i en retning, og at vi skal passe på, at han ikke trækker os for langt. Generelt har vi et afslappet forhold til forligsmændene ... kan blive et problem, når modparten får problemer hermed.“ (FAG)

Hvorvidt parterne ellers er *tilfreds* med de indgåede forlig (efter mæglingsforslag), kan være svært at vurdere. Arbejdstagerne FA siger, at de sjældent er tilfreds, og at de sjældent får det, de vil have, men i lyset af alternativet, så godtager man ofte. Arbejdsgiverne FAG er nok mere tilfreds, og udtaler, at de måske slipper billigere på denne måde. FR har nogenlunde samme holdning som FAG. Ingen på nær FF, der mener, at alle nok er glade bagefter, mener, at forliget ændrer på *relationen* imellem parterne:

„... den følelse har du ikke, når du har været i forligsinstitutionen, hvor du er blevet tvunget ind i et system, ellers er du lovbryder, og godtager noget, som du langt fra er tilfreds med. Du er ikke med i arbejdet og har ligesom ikke ansvaret mere. Du får meget større tilfredshed ved selv at gøre arbejdet, selv om du ikke altid får så godt et resultat, som du kunne ønske dig.“ (FA)

„... påvirkes ikke“ (FA)

„... ændres ikke.“ (FAG)

„... påvirkes ikke i positiv retning. Måske tværtom, om overhovedet.“ (FR)

Om evt. *fremtidig* ordning:

„... måske et forsøg værd ... at forligsmanden ikke fremsatte forslag, for det, at man ikke bare som i dag sidder og venter på et forslag, ville måske gøre forhandlingerne anderledes. Forligsmandens rolle ... altså kun formidlende. ... Så ville det være mere ansvarligt og ikke kun basere os på et mæglingsforslag.“ (FF)

„... meget tilfældig, hvilken fremgangsmåde der benyttes. Ellers sidder parterne jo adskilt hele tiden, bortset fra lige i begyndelsen, og kommer ikke sammen igen, og forligsmanden går imellem som budbringer. Dette er ikke godt nok. De burde absolut sættes overfor hinanden igen, men ikke i de her store grupper, som tit er til de her forhandlinger, men i meget mindre grupper ... mangler faste regler, og der er ingen evalueringer over, hvad der bør bibeholdes, og hvad der bør ændres på.“ (FR)

„... Forligsmændene er meget forskellige. Nogen viser respekt, andre ikke, og du kommer til at betvivle deres upartiskhed. Der er stor forskel på dem, og hvad de kan.“ (FA)

„... forligsinstitutionen skal være der, men skal ikke bruges så meget som nu, bliver måske misbrugt... Vi kunne godt tænke os at urafstemning blev mere brugt. Jeg mener, man i DK ikke sætter frem mæglingsforslag, medmindre man regner med at det bliver vedtaget.“ (FAG)

5.1. Sammenfatning og vurdering af parternes svar om forligsinstitutionen:

- Parterne kan ikke forestille sig en situation uden en forligsinstitution, og understreger dens evne til få parterne at rykke tættere sammen, så at åben konflikt ikke mere er et alternativ.
- En tredjeperson, evt. forligsmanden bør kunne tilkaldes.
- Arbejdsgiverne ønsker en reguleret proces inden arbejdsnedlæggelse, altså lægger vægt på tidsfristerne.

- FA ønsker ikke være tvunget til forligsinstitutionen.
- Forligsmændens metode bør nok ændres, således at parterne aktiveres og gøres ansvarlige for resultatet. Tilfredsheden er større, når man selv har forhandlet sig frem til en aftale, og tilfredsheden efter et mæglingsforslag begrænser sig mest til et lettelsens suk over, at åben konflikt er undgået, og presset væk.
- Forligsinstitutionen er velegnet at anvende som bevis for, at man har gjort sig sine yderste anstrengelser, og man ikke kan komme længere ad den vej.
- Hvis forligsinstitutionen ikke fandtes, ville presset på parterne være større, og forhandlingerne utvivlsomt være anderledes, men hvordan ved man ikke.

Parterne understreger forligsinstitutionens evne til få parterne at rykke tættere sammen, så at åben konflikt ikke mere er et alternativ, men mener at der bør ske visse ændringer, sådan at parterne får større indflydelse på processen, og gerne uden tvang, siger en af dem. Dette ønske om større indflydelse står imidlertid i kontrast til den stærke tilslutning, forligsinstitutionen får fra parterne, for dens fortrinlige evne til at påtage sig ansvaret for det opnåede forlig. FA's holdning er dog ikke helt så klar, idet de helt tager afstand fra forligsinstitutionen som tvangsmiddel. Spørgsmål er, om parterne er parat til at påtage sig det fulde ansvar, eller om de foretrækker i tilspidsede situationer at slippe for lidt af dette

Det er en også en uklar melding, at parterne oplyser at de passiviseres og delvis sættes ud af spillet og presses til resultatet, og at de offentligt ofte udtrykker tilfredshed²⁰, og det selv om relationen måske fortsat er den samme dårlige. Man kunne fristes til tro, at dette kunne gøres bedre, men set i relation til om parterne udnytter deres forhandlingsfrihed, så beror svaret herpå dog langt hen ad vejen af, hvordan parterne selv opfatter denne – om de er tilfreds.

6. Forligsinstitutionens virke fra forligsmændenes synspunkt

Begge er gået ind i arbejdet med forventningen om, at et forlig skal ske på grundlag af et *mæglingsforslag*. Det er der tradition for. Metoden har været at gå imellem parterne, som sidder i *separate* rum. Har nogen gange inden de fremsætter forslag tilkaldt formændene for at forhøre sig om deres mening. Bortset herfra er fællesmøde ikke brugt, undtagen for at udrede tekniske spørgsmål.

Begge siger, at det er meget svært at vurdere om et mæglingsforslags skæbne, det er en slags gambling, som den ene udtrykker det. Dog fremsættes det nok ikke, hvis man har et helt klart indtryk af, at det vil blive forkastet, men tænker videre. Forligsmændene bestemmer, hvordan fremgangsmåden skal være og er *styrende* også med hensyn til, hvad der skal forhandles. Der er ingen retningslinjer, så hvert finder sin metode.

²⁰ Jesper Due: Artikel i 'Tidsskrift for arbejdsliv' nr. 1 2000, side 83-95

Neutraliteten/upartiskheden føler man ikke som et problem:

„... Men man blander sig ikke i deres krav, og siger ikke, hvad man mener om dem. Du modtager kravet og lægger det for modparten uden kommentarer overhovedet. og fortæller dem, at jeg kun fortæller videre det, som jeg får tilladelse til. Tilliden er der vel, når du vælges, ellers ville de vel ikke have valgt dig, og uden tillid duer dette ikke. Men du får skældud af begge parter. Det er helt okay. Du får rigtig meget skæld ud fra begge parter, for at være i part med den anden, men det kan du ikke tage alvorligt“ (J)

„... dette er nok et færøsk fænomen ...men det er klart, at jo dybere du går ind i sagen og siger din opfattelse om parternes krav, desto større er risikoen for at blive anset for at være partisk. Men du må trække læsset, ellers sker der ikke noget.“(S)

Begge mener, at forligsinstitutionen bliver brugt *strategisk*:

„... alt for tit bliver forligsinstitutionen brugt, fordi parterne ikke tør indgå aftale, fordi så får de skudt i skoene, at de ikke har gjort nok.... De får et alibi over for sine medlemmer om, at forligsinstitutionen pressede dem til resultatet.“(S)

„... så kommer alle de andre og vil have forligsmanden til at skære igennem... nu skal der ikke gives mere efter. De bruger forligsmanden til at smide ansvaret fra sig, kan man sige, og jeg har været meget utilfreds med dette.“ (J)

„... bestyrelserne anvender forligsinstitutionen til at forsvare sig mod deres egne medlemmer. De siger, at der er kommet et forslag derfra, og det godtager vi, men det er ikke sådan, at vi har forhandlet os frem til det.“(J)

„... Parterne føler at de er fri for ansvar, og måske har de brug for det.“(J)

„... mæglingsforslag er en pression mod parterne. ...forligsmanden kun som mægler, eller katalysator.... Så ligger presset og ansvaret mere på parterne. Og jeg tror også det ville være morsommere at være forligsmand. Og parterne skulle selv formulere mæglingsforslaget.“(S)

Begge mener, at parterne sjældent har *realitetsforhandlet* tilstrækkeligt, men de er aldrig sendt hjem igen for at forhandle mere

Den ene forligsmand understreger *fuldmagtsforholdet*:

„... du kan ikke regne med, at formanden skal give særlig mange indrømmelser, når der sidder en masse medlemmer inde ved siden af og venter. Formændene skal jo også tænke på sig selv. Hvis der kun var 1-2 personer fra hver side, så ville det måske være anderledes. Det kan man godt fornemme, når man taler i enrum med kun formændene, da er forståelsen og kommunikationen meget bedre.“(S)

Reglerne om *urafstemning* er sjældent anvendt. De er meget upraktiske, siger den ene, og den anden mener, at de er uanvendelig som de er nu.

Forligsmændene ændrede aldrig *arbejdsmetode*. Den ene forsøgte engang med fællesmøde, men opgav straks igen. Den anden har efterfølgende som mægler inden for det offentlige ikke brugt mæglingsforslag

„... Jeg sætter ikke forslag frem, og forsøger at få parterne at forhandle, jeg styrer blot. ... aktiverer parterne, og jeg regner heller ikke ud for dem mere. Flere gange er de sammen og hver for sig.“(J)

De udtaler sådan om den hidtidige metode:

„...den gamle metode, som jeg anvendte i 9 år, den er altså ikke god.“(J)

„... De skal jo komme overens på et tidspunkt og tage ansvar, so hvorfor ikke starte med det samme. Jeg kan ikke sige, hvorfor jeg ændrede metode, det er bare kommet af erfaring, måske af konkrete situationer.“(J)

„... Jeg ved ikke, hvilken model er bedst, men vi har bare anvendt den der model med enrum, og det er så det. Men det er absolut ikke en ideel måde at forhandle på.“(S)

Om forligsmanden bør komme ind på et tidligere *tidspunkt*:

„... kunne hjælpe dem på gled... Men ikke længere og flere udsættelser ...men komme ind tidligere, kun formidling ikke noget med forslag. Et forslag får du ikke igennem før der er deadline.“(J)

„... før disse er helt låst fast, for meget tid går til at begynde med at være isbryder“(S).

Til spørgsmålet om hvorfor det ikke er så attraktivt at være forligsmand:

„... Fordi forligsinstitutionen bliver brugt af parterne at tørre sig af på, og du kan sige hvad som helst om denne, uden at denne svarer igen. Og det bliver næppe anderledes, sådan som det er ordnet i dag. Forligsinstitutionen har ingen myndighed, men på den anden side, den skal heller ikke være en domstol.“(S)

7. Den danske forligsinstitution

Da den færøske forligsinstitutionen udspringer fra samme lov som den danske er en sammenligning ret oplagt, og rigsfællesskab er der jo også.

Det fremgår imidlertid med ret stor tydelighed, at den danske forligsinstitutionen ikke let kan sammenlignes med den færøske. Dels er lovændringer i den danske lov som ikke gælder på Færøerne, således sammenkædningsreglerne, tidspunkterne for forligsmandens tiltræden som mægler, urafstemningsreglerne m.m., samt sædvanebestemte forskelle.

En væsentlig forskel er respekten som den danske forligsinstitution er omgærdet med, og som er ikke eksisterende for den færøske, og som nok delvis skyldes opstarten, hvor den færøske forligsinstitution ikke har fået så mange gode ord med på vejen om nødvendigheden af respekt og værdighed.

Den danske forligsmand har da heller ikke oplevet manglende *tillid* eller

beskyldninger om partiskhed, og bemærker, at „... Arbejdet som forligsmand er uforeneligt med manglende tillid fra parterne. ... At blive skældt ud har forligsmanden ikke oplevet, og ville i øvrigt heller ikke finde sig i det ... Parternes tillid har betydning for udførelsen af arbejdet, og parterne må såvel under forhandlingerne som bagefter afholde sig fra kritiske udtalelser eller direkte udfald mod forligsmanden. Utilbørligt pres af denne karakter fra parterne på forligsmandens person er uacceptabelt, og kan påvirke hele processen. Parternes pres skal begrænse sig til at true med konflikt.“

Om parternes *pligt* at møde, svarer forligsmanden, at hvis en part modsætter sig, vil han have et forberedende møde med parterne først inden han tager stilling til, om han vil gå ind i sagen. Det er af betydning for det videre forløb, at man kommer godt fra start.

Arbejdsmetoden er, at efter første fællesmøde går parterne hver for sig og forligsmanden går imellem. Parterne kommer sammen igen, hvis forligsmanden mener at dette er formålstjenligt, det kan f.eks. være tekniske spørgsmål, – men det beror også på parternes forhold til hinanden, altså på forhandlingsklimaet.

Mæglingsforslag fremsættes ikke hver gang, idet parterne nogen gange når til enighed ved forhandling, og herefter kan lade deres forhandlingsresultat vedtage efter deres egne afstemningsregler. Hverken parterne eller forligsmanden forventer, at der hver gang skal afsluttes med mæglingsforslag: „Som udgangspunkt går jeg efter, at parterne skal opnå et forhandlingsresultat, som de selv kan stemme om, altså en normal aftale om fornyelse af overenskomsten. Under forløbet vil det så vise sig, om parterne kommer så tæt på hinanden, at de skal overtales til helt at blive enige, eller om jeg skal forsøge at „gabe“ over spændet med et mæglingsforslag eller skitse.,,

Mæglingsforslag anvendes dog også, og med forskellige formål:

- i forbindelse med sammenfletningsreglerne til at tvinge modstridige parter ind under den samlede overenskomst, som har fået tilslutning af f.eks. 95-98% af medlemmerne, men hvor de 2-5% af lønmodtagerne ikke vil være med.
- hvor parterne for så vidt er enige, men dog ønsker at enigheden udmønter sig i et mæglingsforslag, måske for at de på denne måde nemmere kan argumentere med at det var, hvad de kunne opnå.
- som et forslag som bliver fremsat uden at parterne forinden har udtrykt deres tilslutning hertil, men hvor forligsmanden skønner, at mæglingsforslaget vil eller bør kunne vinde tilslutning hos parterne.

Til spørgsmålet om mæglingsforslag fremsættes uden parternes tilslutning:

„Jeg er berettiget til at fremsætte mæglingsforslag, selv om forhandlerne ikke ønsker det. I Danmark gælder en sædvane, hvorefter LO eller DA kan modsætte sig, at jeg fremsætter mæglingsforslag på overenskomstområder under dem. I praksis fremlægger jeg derfor en skitse til et mæglingsforslag, som LO og DA herefter kan forholde sig til. En sådan skitse vil afspejle, hvad jeg mener, begge

parter burde kunne tilslutte sig. Hvis LO eller DA modsætter sig fremsættelsen, fordi de ikke finder indholdet godt nok, vil jeg afstå – og det ved parterne – og de ved derfor også, at et afslag medfører, at konflikten kan bryde ud.“

Forligsmanden mener ikke, at forligsinstitutionen bliver misbrugt, og han har ikke fornemmelsen af, at der er parter der får mere ud af at bruge institutionen end andre. I så fald skulle det måske gå på indholdet i mæglingsforslaget, derved at indholdet bliver snævret i forhold til, hvad parterne ellers kunne forhandle sig frem til. Men dette forhold ved parterne om i forvejen og bør tage med i deres overvejelser allerede ved forberedelsen af deres forhandlingsgrundlag og således indrette sine krav herefter. Her refereres måske særlig til løntagersiden, der generelt sagt, er dem, der skal kræve forbedringer mod at arbejdsgiverne opnår arbejdsfred i en periode.

7.1. Sammenstilling af den færøske og den danske forligsinstitution:

- Sammenligning er lidt, omsonst da lovene har udviklet sig væsentligt forskelligt.
- Den største forskel er nok respekten for forligsinstitutionen.
- Rammen er en anden. Den færøske forligsinstitutionen er aldrig kommet ind i en fast ramme.
- Direkte sammenlignelig er dog bestemmelsen om forligsmandens hjemmel til at fremsætte mæglingsforslag uden forudgående samtykke fra parterne. Bestemmelser er dog blevet blødet end del op i den danske lovgivning, foruden udhulet med af sædvanebestemt regel på området for LO og DAF.
- På Færøerne står bestemmelsen alene og uden retningslinjer, og den enkelte forligsmand forsøger at bygge på skuldrene af sin forgænger.

8. Samlet vurdering om forligsinstitutionen

(på grundlag af loven og parternes og forligsmændenes udtalelser)

Forligsinstitution fungerer ud fra såvel parternes og forligsmændenes besvarelse ikke tilfredsstillende. Nogen er dog mere utilfredse end andre. Rammerne bør bedres og lovgivningen efterses, og forligsmandens beføjelser vurderes, således at parterne får en større mulighed for at påvirke egne forhandlinger og påtage sig større ansvar for disse.

Forligsmanden er i henhold til loven frit stillet med hensyn til, hvordan han vil forhandle eller mægle eller hvornår, han fremsætter mæglingsforslag. Der findes ingen retningslinjer herom i loven, fordi man har villet understrege vigtigheden af forligsmandens frie og ophøjede stilling.

Denne respekt og værdighed er nødvendig for forligsmandens virke, for loven giver i sig selv ikke megen sikkerhed for en gnidningsløs proces for forligsmanden, som med sin handlemåde nemt kan blive beskyldt for partiskhed. Han går ind i sagens indhold og taler med parterne i enrum og fremsætter herudfra et forslag. Han har ikke et regelsæt, at henholde sit forslag til og kan frit udfra de to parter bedste bud på en løsning, forme sit forslag. Når en dommer eksempelvis fremsætter forligsforslag, gør han det på grundlag af et retsforhold, og efter at begge parter i det fælles rum har fremført deres synspunkter.

Jeg kunne derfor fristes til at sige, at når forholdene har udviklet sig så forholdsvis skævt, som de har, at det i dag er vanskeligt at få nogen at påtage sig opgaven som forligsmand, så er det måske ikke andet end en naturlig udvikling henset til lovens ordlyd og i dens tilblivelse, og at man ikke fra politisk hold har været tilstrækkelig opmærksom på betydningen af at omgærde forligsinstitutionen med værdighed og respekt.

Konfliktmægling i forligsinstitutionen

1. Etik og værdier

Som beskrevet i Frank E. A. Sanders artikel fra 1979 om „Multidoor process room²¹“, kan der opstilles en skala over konfliktløsningsformer fra parter egen afvikling af konflikter, til løsning ved hjælp af tredjepersons intervention der kan strække sig fra den frivillige uformelle af parterne besluttede, til en mere formelig standardiseret kontraktlig aftalt intervention, til lovreguleret intervention af forskellige tilsnit til i sidste instans en domstolsafgørelse.

Mægling kan ikke fortolkes entydigt som en bestemt form for intervention. Det danske ord mægling er også anvendt på en række områder, som ikke vil komme under det nye paradigme²² for konfliktmægling. Således kan dommeren mægle forlig, ikke at blande med retsmægling, og i retsplejeloven har vi haft regler om forligskommissioner, ligesom mægling også findes inden for andre lovområder. Og vi har den her omtalte efterhånden gamle lov om mægling i arbejdsstridigheder, der også anvender ordet mægling.

Grundværdien i konfliktmægling er parternes autonomi. Parterne afgør, om de vil tale sammen, hvem de vil have som mægler, hvad der skal tales om, og om de ønsker at afslutte med en aftale eller ej. Det er parternes dagsorden og ikke

²¹ Frank E. A. Sander, Varieties of Dispute Processing, 70 F.K.D. 1979, s.111-134

²² Vibeke Vindeløv: Konfliktmægling, Jurist- & Økonomforbundets Forlag, 2004, s.73

mæglers, der er afgørende. Kernen i konfliktmægling bliver derfor kontakten og empatien mellem parterne og mægler, således at mægler kan være parterne behjælpelig med at finde deres egne løsninger. Konfliktmæglers grænse er at afholde fra sig at være evaluerende, dvs. at give råd og fortælle parterne, hvad der er bedst for dem og dermed blande sig i sagen.

2. Politiske interesser

For at vurdere om konfliktmægling som en mulighed i forligsinstitutionens regi er nødvendigt at tage alles interesser i ed, og tænker jeg her foruden på arbejdsmarkedets parter også på politikernes interesse. Loven fremkom jo i Danmark på baggrund af septemberforliget, jfr. Erik Stig Jørgensen²³ "... For systemets funktion var det afgørende, at de hver for sig kunne holde disciplin i egne rækker, og at de i fællesskab kunne levere resultater, som var tilfredsstillende ikke blot for dem selv, men for samfundet som helhed. ... Det politiske system satte sig igennem. Men både fremgangsmåden og resultatet var yderst pragmatiske. Den styrende målsætning var at fremme arbejdsfreden, ikke at spænde hovedorganisationerne ud."

Den tredje medspiller, når loven og mægling skal behandles, er altså politikerne, der skal varetage samfundets interesser. Netop derfor får forligsmanden tillagt nogen beføjelser, som en mægler ellers ikke havde²⁴:

„... Men i modsætning til de „private“ mæglere fik den offentligt udnævnte forligsmand efter forslaget ret til af egen drift at iværksætte mægling, til at stille mæglingsforslag og til at foranstalte undersøgelser af faktiske forhold."

At sikre arbejdsfred, er tillige formålet med den færøske forligsinstitution. Den uformelige mægling bliver nu afløst af denne lovregulerede, hvor forligsmanden får tillagt disse ekstra beføjelser, at kunne pålægge parterne at møde til forhandling eller mægling og at fremsætte mæglingsforslag. Da det netop er disse forhold, der stærkest bryder med de grundlæggende principper i konfliktmægling, vil min fremstilling koncentrere sig om disse, altså principperne om *frivillighed*, *mæglers neutralitet/upartiskhed* samt om *procesreglerne*, som ellers ikke nærmere omtales i loven.

Forligsmandens undersøgelsesret, vidnepligten, vil jeg ikke behandle yderligere, men blot konstatere, at denne faktisk svarer til en dommers beføjelser. Heller ikke reglerne om urafstemning vil jeg yde megen opmærksomhed her. Ingen af disse bestemmelser har særlig praktisk betydning, idet de faktisk ikke anvendes, men i princippet omhandler de, hvem der har rådigheden over sagen og dens indhold.

Gennemgangen vil først være en repetition af lovens nuværende forhindringer for konfliktmægling. Der gives en kort opsummering af disse og jeg vil dertil knytte nogen yderligere bemærkninger for yderligere at belyse, hvorfor parternes

²³ Erik Stig Jørgensen: Tilblivelsen af septemberforliget, den faste voldgiftsret og forligsmandsinstitutionen, 24.sept. 1999. [www: fm.dk/1024/visPublikationerForside.asp](http://www.fm.dk/1024/visPublikationerForside.asp).

²⁴ *ibid*

frivillige tilslutning, mæglers *upartiskhed/neutralitet* er vigtig i konfliktmægling foruden hvordan *procesreglerne* bl.a. sikrer at disse overholdes. Derefter vil jeg se på, hvordan en ændring af loven kunne tænkes mulig under skyldig hensyntagen til det politiske ønske, så vidt det overhovedet er muligt.

3. Lovens regler fraviger konfliktmæglingsprincipper

- Parterne har pligt til at give møde ved indkaldelse.
- Loven har ingen bestemmelser om forligsmandens upartiskhed/neutralitet.
- Forligsmanden kan give henstillinger og fremsætte mæglingsforslag.
- Loven siger intet om fremgangsmåden ved forhandlingerne og mæglingen.
- Forligsmandens undersøgelsesret, vidnepligten.
- Forligsmandens hjemmel til at kræve urafstemning uden parternes tilslutning.

Frivillighed: Forligsinstitutionen er ved lov sat ind i en retlig ramme modsat konfliktmæglingen som er aftalebaseret. Retlig regulering behøver ikke nødvendigvis at betyde et brud med konfliktmæglingsteorien, hvis lovreguleringen ikke bryder ind i frivillighedsbegrebet, men det gør loven.

Frivilligheden i konfliktmæglingen går på såvel beslutningen om at ville mægle, valget af mægler, tilslutningen til processen, herunder viljen til dialog og ønsket om at nå frem til en fælles løsning, så som parternes frihed til at afbryde processen. Pligten at møde efter indkaldes fra forligsmanden, og pligten til at blive på stedet, kan en part med rette føle som en form for tvang, og hvis en parts tilslutning til mæglingen er under tvang eller pres, så er grundlaget for konfliktmægling ikke tilstede. Afgørende er vedkommendes egen tilslutning, som godt kan være et resultat af ydre eller indre pres, men alligevel egen afgørelse. Frivillig tilslutning betyder også, at parten selv afgør, hvad der skal tales om eller oplyses. Man har rådighed over indholdet fra start til slut. Frivillig tilslutning er forudsætningen for, at parten også kan tage ansvar for løsningen.

At valget af forligsmanden her er lovreguleret gør dog ikke valget til et ufrivilligt valg.

Mæglers neutralitet/upartiskhed: Loven har ikke nogen bestemmelser om, at forligsmanden skal være neutral eller upartisk, hvilket naturlig hænger sammen med de opgaver, han er sat til at varetage. Men han forventes at optræde sådan, for han er en „socialt anset mand“²⁵ og „...Frygten for ved uacceptable Mæglingsforslag at svække sin egen Prestige vil i langt højere Grad afholde ham fra ubetimelige Skridt end alle Regulerende Lovbestemmelser vil kunne gøre det. Og lader han sig ikke gennem sin Taktfølelse afholde fra ubetimelige Indblandinger,

²⁵ Beretning fra fællesudvalget af 17. august 1908 angående arbejdsstridigheder. J. H. Schultz A/S, 1910, s. 35.

saa vil hans Mæglingsforslag i Længden blive uskadelige, idet de mister deres Prestige. Jeg tillader mig derfor at foreslaa, at Forligsmanden bliver stillet fuldkommen frit til at foretage de Mæglingskridt, som han anser for tjenlige.”²⁶

Forligsmanden beføjelse til at fremsætte mæglingsforslag og komme med henstillinger er klart i strid med konfliktmæglingens princip om mæglers upartiskhed/neutralitet. Konfliktmægler blander sig ikke i sagens indhold, men styrer forløbet, dialogen og forhandlingen mellem parterne. Konfliktmægler overskrider ikke denne grænse, for ved at sige sin mening, komme med råd etc., bliver mægler en del af forløbet og tager lige så sikkert del i ansvaret for løsningen, hvorved grundprincippet om parternes egen rådighed over konflikten og ansvaret for dens løsning er brudt.

4. Væsentlige forskelle mellem loven og konfliktmægling.

Uoverensstemmelsen mellem de to regelsæt kan måske lidt forenklet udtrykkes som et spørgsmål om *frivillighed og tvang*. For det første har parterne pligt at møde, hvis de indkaldes. For det andet skal de finde sig i, at forligsmanden, hvis enighed ikke kan nås, kan fremsætte af mæglingsforslag for at presse parterne til et forlig, og at forligsmanden i den forbindelse bestemmer, hvad der skal forhandles. Det gør han, når han går ind i sagens indhold og beskærer parternes oprindelige forhandlingsgrundlag til, sådan som han synes det er formålstjenligt for mæglingsforslagets udformning og muligheder. Parternes rolle reduceres til et ja eller nej. Parterne mister rådigheden over indholdet. Dette er ikke i overensstemmelse med konfliktmægling, der bygger på frivillighed og parternes vilje og mulighed for at tage ansvaret for forhandlingens indhold og resultat.

Forligsmandens fremsættelse af forslag og beskæring af indholdet angår ikke kun spørgsmålet om tvang/frivillighed, men har også direkte sammenhæng med begrebet upartiskhed/neutralitet. I konfliktmægling giver mægler ikke giver råd eller kommer med forslag og skal være *upartisk/neutral*, skal ikke blande sig i forhandlingerne, men blot hjælpe disse på vej. Parterne skal ikke bruge deres energi på at overbevise mægler, men modparten. Der kommer ingen forslag eller afgørelser fra konfliktmægler. Forslag eller aftaler fremkommer fra parterne selv som et resultat af egne anstrengelser. Fremsættelse af mæglingsforslag er derfor ikke i overensstemmelse med konfliktmægling.

Loven indeholder ingen *retningslinjer* for forhandlingen eller mæglingen, hvorfor det er op til den enkelte forligsmand at tillægge sig sin metode eller stil. Hvis parterne i øvrigt er enige om at møde i forligsinstitutionen, forhindrer loven ikke direkte forligsmanden at anvende konfliktmægling som metode. Risikoen for at den løber af sporet er imidlertid stor, så længe hjemmelen til at fremsætte mæglingsforslag er i loven. Parterne vil da næppe kunne have den nødvendige tillid

²⁶ Beretning fra fællesudvalget af 17. august 1908 angående arbejdsstridigheder. J. H. Schultz A/S, 1910, s. 32 og Bilag II s. 25

til forligsmanden som konfliktmægler og åbne op for den nødvendige dialog, når risikoen er, at forligsmanden kan bruge de oplysninger, han har fået fra parterne under mæglingen, til at udforme mæglingsforslag.

Konfliktmæglingen er en nøje struktureret proces med indbyggede trin, der ikke må overspringes, men dog godt behandles fleksibelt, og som skal sikre de rigtige betingelser for en god dialog med efterfølgende ideudvikling for løsninger, som så forhandles til en evt. aftale. Denne dialog skal ske i et lukket fortroligt forum, som begge parter skal være enige om at respektere. På dette sidste punkt lever loven helt op til en grundlæggende forudsætning for konfliktmægling.

5. Udformning af loven med respekt af konfliktmæglingsprincipper:

Svaret er delvis en modsætningsslutning til svaret, som er fremkommet ved at holde lovgivningen op mod konfliktmæglingens principper, og bør heraf medføre følgende lovændringer eller -konsekvenser:

- Parterne har ikke pligt til at give møde ved indkaldelse.
- Forligsmandens kan ikke give henstillinger eller fremsætte mæglingsforslag.
- Der indføres bestemmelser om forligsmandens upartiskhed/neutralitet.
- Der indføres bestemmelser om forligsmandens fremgangsmåde ved forhandling og mægling
- Forligsmandens kan ikke kræve retslig undersøgelse, vidnepligt.
- Forligsmandens kan ikke kræve urafstemning uden parternes tilslutning.

En ændring af loven skal ses også i lyset af politikernes interesser på vegne af samfundsinteresser. Jeg vil dog først se på parternes egne interesser i gældende ordning modsat konfliktmægling, for at se om konfliktmægling er et reelt alternativ for dem, for efterfølgende at afslutte med nogen retspolitiske bemærkninger.

Jeg vil koncentrere mig om føromhandlede tre forhold, som er væsentlige i denne forbindelse, nemlig forligsmandens mulighed for at tvinge parterne at møde, forligsmandens beføjelse til at fremsætte mæglingsforslag og procedurereglerne. På grundlag af parternes holdning til forligsinstitutionen som konfliktløser og de færreste forligsmænds udtalelser, må der nok siges at være enighed om, at nuværende ordning ikke fungerer tilfredsstillende. Om dette direkte skyldes lovgivningen eller andre omstændigheder, såsom manglende respekt for ordningen, er parterne ikke blevet spurgt om.

Når *tvangselementet*, pligten til at møde bliver et problem for forhandlingerne, idet kun den ene part erklærer forhandlingerne er afsluttede, så hænger det i høj grad sammen med det, der efterfølgende sker i forligsinstitutionen, nemlig forligsmandens ret målbevidste indsats for at få et mæglingsforslag stablet på benene. Hvis dette ikke var tilfældet, men pligten var begrænset til at møde til forhandlinger og at forsætte disse til enighed var opnået eller afbryde dem med efterfølgende arbejdsstandsning, ville pligten ikke i samme grad føles som tvang – om overhovedet. Parterne har jo alle erklæret, at en aftale skal fås. Men man kan

dog nok forestille sig en situation, hvor en part ikke ønsker at forhandle overhovedet, men kun ønsker åben konflikt. Da vil enhver pligt til at møde blive opfattet som tvang.

Andre af forligsmandens beføjelser såsom at *udsætte* arbejdsstandsninger i henhold til frister i lovgivning er næppe forhold, som parterne er uenige om. De erkender alle sammen, at sådan må det nok være, ellers standser det hele op. For arbejdsgiverne er disse regler af afgørende betydning, men nok ikke på samme måde for arbejdstagerne. Men også arbejdstagerne siger, at de helst vil undgå strejke og netop vil realitetsforhandle mere, end der bliver gjort, hvorfor tidsfristerne isoleret set da ikke vil være problemet.

Problematikken konfliktmægling eller ikke i forligsinstitutionen, kommer her-efter stort set til at bero på besvarelsen af spørgsmålet, om forligsmanden skal have beføjelse at fremsætte *mæglingsforslag*, eller om forligsmandens beføjelser evt. kan udvides og præciseres til *også* at omfatte konfliktmægling enten på et tidligere eller på et senere tidspunkt. Således at såvel konfliktmægling som forligsmægling foretages i forligsinstitutionen.

En udvidelse af forligsmandens beføjelse til at kunne tiltræde forhandlinger på et tidligere tidspunkt er en nærliggende tanke at følge, men herom udtrykkes klart skepsis fra nogen af de interviewede, som mener, at det ikke ville ændre noget. Forligsmændene syntes ellers begge, at det var et forsøg værd, hvortil den ene bemærkede, at så skulle det kun være som faciliterende, ikke noget mæglingsforslag, for det kræver deadline.

Loven nævner ikke konfliktmægling, men forhandling og mægling, og overlader ellers frit til forligsmanden at udvikle sin egen *fremgangsmåde*. Det kunne for så vidt også være konfliktmægling. Denne er imidlertid ikke særlig forenelig som forløber til forligsmandens næste skridt, nemlig fremsættelsen af mæglingsforslag. For det første fordi, at kamplystne parter sandsynligvis hurtig vil indrette sin strategi herefter, og allerede under de indledende forhandlinger holde igen med tanke på den næste fase. Ligesom de gør i vanskelige forhandlinger, som de forventer vil ende i forligsinstitutionen. For det næste fordi, at forligsmanden, der fungerer som konfliktmægler i første fase, ikke kan fortsætte i anden fase, da parternes nødvendige tillid til ham som konfliktmægler vil ødelægges af, at han kan tænkes at bruge oplysningerne han får under mæglingen til sin evt. senere udarbejdelse af mæglingsforslag. Mere forhandlingsparate parter kan imidlertid tænkes at have glæde af konfliktmægling på et tidligere tidspunkt og altså før deadline i forligsinstitutionen. Men dette forudsætter, at de indser behovet herfor, og mener, at tiden er moden hertil. Men igen her, mægleren kan ikke være den samme som den, der fremsætter mæglingsforslag.

På det hypotetiske spørgsmål til organisationerne om, hvordan det ville fungere, hvis forligsmanden ikke kunne fremsætte mæglingsforslag, svares tøvende fra, at det kunne være et forsøg værd og til, at man ikke er afvisende for ændringer, der kan forbedre forhandlingerne og forhandlingsklimaet. Man har dog ikke nogen mening om, hvordan det kan og bør gøres, men synes enige om, at parterne bør

have mulighed for komme mere i kontakt med hinanden og ikke begrænses til kun at forhandle via forligsmanden.

Hertil kan bemærkes, at parterne kun kender denne ene metode, som de ikke er udelte tilfredse med, og at en omlægning til konfliktmægling, nok ville kræve en større bevidsthed om forligsmandens rolle som forhandlingsleder end som forhandlingsløser. Og det vil måske også kræver mere af forligsmanden.

Konfliktmægler kan ikke fremsætte mæglingsforslag, idet dette er et brud med mæglers pligt til at være upartisk og optræde neutralt. Konfliktmægling giver parterne ansvaret for forhandlingernes indhold og for resultatet. Ved mæglingsforslag bestemmer forligsmanden, hvad der endelig skal forhandles og med i forslaget, og tager hermed også en stor del af ansvaret for indholdet og løsningen fra parterne. Parterne har samstemmende udtrykt, at forligsinstitutionen bruges til at forklare og bevise, at man har gjort det yderste, og ikke ad forhandlingens vej kunne komme længere. Hvad parterne foretrækker er lidt uklart. De konstaterer, at sådan fungerer ordningen, de er delvis tilfreds hermed, men kunne samtidig tænke sig ændringer, mere indflydelse m.v., men om de vil give afkald på nuværende ordning med mæglingsforslag for at få mere ansvar for forhandlingerne, er ikke muligt at konkludere noget bestemt om.

Ud fra et politisk synspunkt, kan det måske synes som en umulighed at forsøge at ændre på en så fastcementeret ordning som forligsmandens hjemmel til at fremkomme med mæglingsforslag. Men ordningen er netop gammel, og har fungeret meget svingende, og i perioder meget utilfredsstillende. En sammenligning med danske forhold, kan give et fingerpeg om, at måske er ordningen med forligsmandens mæglingsforslag ikke så god endda. Man har her bibeholdt bestemmelsen om fremsættelse af mæglingsforslag, men samtidig er bestemmelsen i den danske forligsinstitutionen i forhold til LO og DA blevet udhulet sådan, at forligsmanden ikke fremsætter forslag, medmindre parterne er enige om dettes indhold. Derfor er forslaget nu blevet til en „skitse“ fra forligsmanden. Her skal bemærkes, at urafstemningsregler meget sjældent anvendes på Færøerne, så man arbejder på lidt anden måde, men det ændrer ikke ved princippet om, at forligsmanden kun fremsætter forligsforslag, hvis han forud har fået tilslutning til det. Faktisk en væsentlig fravigelse fra lovens ord – og nu praktiseret som sædvaneret i forligsinstitutionen i forhold til LO og FA. En erkendelse af, at et af forligsmanden egenhændigt fremsat mæglingsforslag, frabedes af parterne.

Ser man på motiverne, den udmærkede Beretning fra Fællesudvalget af 17. august 1908, kan man se at mange af overvejelserne om lovgivers indgreb i parternes forhandlingsfrihed „kontraktsfrihed“ stadig er aktuelle, og at disse netop koncentrerede sig om hjemmelen at fremsætte mæglingsforslag. Lovgivers indgriben bør være begrænset, når det drejer sig om nogenlunde lige magtfulde parter, sagde man, og regnede med at forligsmandens vigtigste rolle ville være som forhandlingsleder, medens fremsættelse af mæglingsforslag kun ville forekomme i yderste tilfælde²⁷. Sådan skulle det ikke blive.

En overvejelse om en fremtidig ordning vedr. forligsinstitutionen bør suppleres med de færøske forligsmænds udtalelser om en evaluering af forligsinstitutionens metode og forligsmændenes kvalifikationer. Tillige bør alle parter samstemmende udtalelse om bekvemmeligheden i at kunne tage forligsinstitutionens indblanding til indtægt for at man gjort sit yderste, vægtes op mod parternes ansvarlighed for overenskomsternes indhold og et forbedret forhandlingsklima også på længere sigt.

En fremtidig ordning hvor der lægges vægt på, at parterne påtager sig det fulde ansvar for forhandlingerne og derfor også for nogen løsninger, de står inde for, kræver en lovændring, hvorefter forligsmandens rolle ændres til formidle forhandlinger i stedet for som nu at påtage sig ansvaret for disse og resultatet. Dette forhindrer ikke, at forligsinstitutionen stadig sikrer en fastlagt kontrolleret proces, hvor forligsmanden som nu får mulighed for at udsætte en arbejdsstandsning, evt. fra det tidspunkt, hvor han har indkaldt parterne. Man kan evt. operere med flere frister. Parterne har ikke pligt at møde ved indkaldelse, idet forligsinstitutionen står som et tilbud om mægling.

Når anvendelsen af mæglingsforslag er blevet regelen snarere end undtagelsen, kan dette skyldes, at det er nemmere og enklere for mægler at få en afslutning på forhandlingerne ad den vej. Han afsiger en slags dom, og så er det op til parterne at tage stilling til denne. Faktisk burde situationen være den omvendte, at parterne gør arbejdet og forhandler sig frem til en aftale, som de kan fremvise som resultat efter veludført arbejde.

²⁷ Beretning fra fællesudvalget af 17. august 1908 angående arbejdsstridigheder. J. H. Schultz A/S, 1910, s. 24