

ledelse og samarbejde



Statsbiblioteket



400021173396

DANSK ARBEJDSGIVERFORENING

33.117

DANSK ARBEJDSGIVERFORENING

**ledelse  og
samarbejde**

Indhold

Forord	6
Grundprincipperne i det private erhvervsliv	9
✕ Privat ejendomsret og initiativ	9
Retten til at lede og fordele arbejdet	10
Virksomhedens overskud	11
Ansvar og myndighed	12
Ledelses- og samarbejdspolitik i virksomhederne	13
✕ Ændring af ledelsesmetoderne	13
Virksomhedsledelsens målsætning	14
✕ Samarbejdet inden for ledelsen	17
✕ Samarbejdet med arbejderne	18
Dansk Arbejdsgiverforenings politik	24
Arbejdsgiverforeningens holdning til virksomhedernes ledelse	24
Hovedaftalen og Samarbejdsudvalgsaftalen	25
Uddannelse og oplysning	26
LO om »Demokrati på arbejdspladsen«	28
LO's oplæg	28
Industrielt demokrati og økonomisk demokrati	29
Virksomhedsnævnenes sammensætning og opgaver	30
Vurdering af LO's betænkning	33
Definition af demokrati på arbejdspladsen	33
✕ Medindflydelse fører til medbestemmelse	34
Industrielt demokrati fører til økonomisk demokrati	35
Demokrati som politisk styreform	36
Kommentarer til specielle punkter	37

I de senere år har Dansk Arbejdsgiverforening udgivet en del publikationer om ledelses- og samarbejdsproblemerne i virksomhederne. Dette oplysningsmateriale, der er skrevet af forskellige forfattere med tilknytning til arbejdsgiverorganisationerne, har til formål at støtte det uddannelses- og oplysningsarbejde, der drives på Arbejdsgiverforeningens kursusjendomme, og i almindelighed at udbrede kendskabet til arbejdsgiversynspunkter vedrørende ledelses- og samarbejdsspørgsmål.

Nærværende pjecce med titlen »Ledelse og samarbejde« repræsenterer Dansk Arbejdsgiverforenings synspunkter om emnet. Den er kommet i stand på talrige opfordringer fra medlemsorganisationer og medlemmer, som har efterlyst Arbejdsgiverforeningens røst i diskussionen om forholdet mellem ledelsen og arbejderne i virksomhederne.

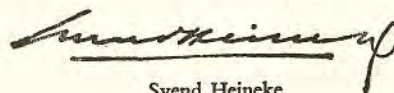
Pjecen skildrer de grundlæggende principper for udøvelse af virksomheds- og arbejdsledelse i det private erhvervsliv og beskriver de former for ledelse og samarbejde i forhold til arbejderne, der er hensigtsmæssige i større virksomheder, og som Arbejdsgiverforeningen lægger vægt på i sit uddannelses- og oplysningsarbejde for virksomheds- og arbejdsledere. Endvidere redegør pjecen for Dansk Arbejdsgiverforenings politik i spørgsmålet om ind-

holdet og virkeliggørelsen af de aftaler med Landsorganisationen i Danmark, som berører forholdet mellem ledelse og arbejdere på arbejdspladsen, særlig Hovedaftalen og Samarbejdsudvalgsaftalen. Efter at LO har udgivet en betænkning med titlen »Demokrati på arbejdspladsen«, har Arbejdsgiverforeningen fundet det rigtigt i sin pjecce også at referere og kommentere hovedlinjerne i LO's betænkning.

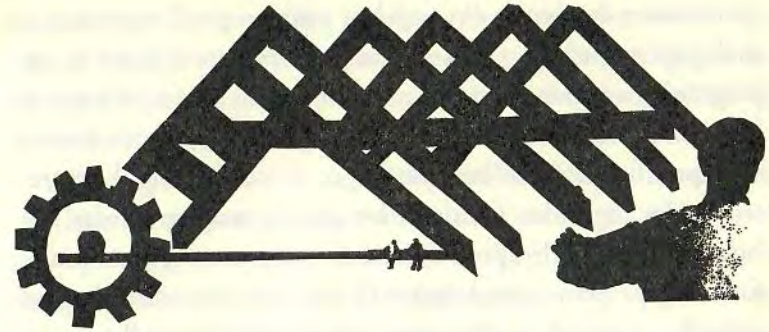
»Ledelse og samarbejde« er ikke en forskrift for, på hvilken måde de virksomheder, der er tilsluttet Arbejdsgiverforeningen, skal ledes. Pjecen er heller ikke et konkret oplæg til igangværende eller kommende forhandlinger mellem Arbejdsgiverforeningen og LO. »Ledelse og samarbejde« er Dansk Arbejdsgiverforenings bidrag til en diskussion, der optager alle, som interesserer sig for forholdet mellem ledelse og arbejdere i de private virksomheder. Forhåbentlig vil pjecen medvirke til en afklaring af diskussionen.

DANSK ARBEJDSGIVERFORENING

Juni 1968



Svend Heineke



Grundprincipperne i det private erhvervsliv

Privat ejendomsret og initiativ

Bortset fra produktionen af de kollektive goder, som stat og kommune stiller til borgernes rådighed, er fremstillingen af varer og tjenesteydelser her i landet baseret på to grundprincipper, *privat ejendomsret* til produktionsmidlerne og *privat initiativ* med hensyn til rådigheden over disse produktionsmidler. Mellem disse to principper er der den nære forbindelse, at det er en af ejendomsrettens væsentligste egenskaber, at den hjemler adgang til at råde over det, man ejer. Hvis ejerens rådighedsret over produktionsmidlerne væsentligt begrænses, mister den private ejendomsret sin mening.

For udfoldelsen af privat ejendomsret og initiativ sætter *lovgivningsmagten* i vort samfund visse *begrænsninger*. Den private

ejendomsret begrænses eksempelvis gennem jordlovgivning og fredningslovgivning. Også omkring det private initiativ lægger lovgivningsmagten visse rammer i form af til eksempel næringslovgivning, aktieselskabslovgivning og lovgivning om kontrol med prisaftaler. Disse begrænsninger er ens for alle borgere i samfundet, og inden for de af lovgivningsmagten således fastlagte rammer hviler produktionens igangsætning, størrelse og fordeling på privat ejendomsret til produktionsmidlerne og adgang for ejerne til at råde over disse produktionsmidler.

Over for de erhvervsdrivendes private initiativ står forbrugernes vedkommende, at de, bortset fra den del af deres indkomst, som det offentlige beslaglægger i direkte skatter, selv råder over anvendelsen af deres indkomst. Princippet om *frit forbrugsvalg* indebærer, at ingen forbruger er tvunget til at købe bestemte mængder af varer hos en bestemt producent eller handlende, og gennem lovgivningen om kontrol med pris aftaler og monopoler beskyttes det frie forbrugsvalg i videst mulig udstrækning.

Retten til at lede og fordele arbejdet

I arbejdsforholdet modsvares den private foretagsomhed af arbejdsgiverens ret til at *lede og fordele arbejdet* og anvende den efter hans skøn passende arbejdskraft. Men også her gælder der visse for alle arbejdsgivere eller for alle arbejdsgivere i et erhverv eller en branche *ensartede begrænsninger* i kraft dels af *lovgivning*, dels af *kollektive overenskomster*.

Som eksempler på lovgivningsmagtens begrænsning af retten til at lede og fordele arbejdet kan nævnes arbejderbeskyttelseslovene og funktionærloven, og som eksempler på begrænsninger, der følger af kollektive overenskomster, kan nævnes bestemmelser om arbejdstidens længde, opsigelsesvarsler og på-

taleret over for urimelige enkeltmandsafskedigelser. Inden for sådanne ved lov eller kollektiv overenskomst fastlagte begrænsninger har arbejdsgiverne ret til at lede og fordele arbejdet og anvende den efter deres skøn passende arbejdskraft.

Arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet modsvares for lønmodtagernes vedkommende af, at de har *frit beskæftigelsesvalg*. Ingen er tvunget til at tage beskæftigelse eller forblive beskæftiget hos en bestemt arbejdsgiver, og arbejdskraften kan ikke tvinges ind i eller fastholdes i en bestemt anvendelse. Der findes ikke noget stavnsbånd. Enhver har fri rådighed over sin egen arbejdskraft med de begrænsninger, som lov eller kollektiv overenskomst fastsætter med hensyn til eksempelvis betingelserne for udbetaling af arbejdsløshedsunderstøttelse og opsigelsesvarsel over for arbejdsgiverne.

Kort sagt, arbejdsgivere og arbejdstagere står inden for de grænser, der sættes af lovgivning og kollektiv overenskomst, frit overfor, om de vil engagere sig med hinanden i virksomhederne. Arbejdsgiveren kan afslå at beskæftige arbejdskraft, han ikke finder egnet i sin virksomhed, og arbejderen kan nægte at tage beskæftigelse i en virksomhed, hvis arbejdsforhold ikke stemmer overens med hans ønsker.

Virksomhedens overskud

Den, der leder en erhvervsvirksomhed, hvad enten det er ejeren selv eller hans repræsentant, har ansvaret for, at der, når den arbejdskraft og fremmedkapital, der arbejder i virksomheden, har fået deres aflønning, fremkommer et *overskud*. Dette overskud skal i længden være stort nok til at give mulighed for at opretholde, forbedre og udvide virksomhedens *produktionsapparat* og for at skaffe *egenkapitalen* en rimelig forrentning og risikodækning.

At virksomheden skal give et overskud, efter at arbejdskraft og fremmed kapital har fået deres aflønning, er altså *lederens ansvar*. Lever han ikke op til dette ansvar, går lederen, hvis han er virksomhedens ejer, fallit, eller ejeren må afskedige den af ham ansatte leder af virksomheden. På kravet om *rentabilitet* i virksomheden har den vestlige verden gennem det sidste par hundrede år baseret sin industrielle fremgang og store vækst i levestandard. Der ses ikke hidtil nogen steder i verden at være praktiseret noget andet system, der giver bedre *garanti for effektiv ledelse* af produktion og omsætning. Tværtimod synes lande, der i en årrække har arbejdet med forskellige varianter af socialistiske systemer, at være i færd med at genindføre virksomhedens rentabilitet som rettesnor for ledelsen.

Ansvar og myndighed

Når lederen skal stå inde for, at virksomheden giver et overskud, må han også have en *til dette ansvar svarende myndighed*. Man kan ikke have ansvar for mere, end man har myndighed til at disponere over, og man bør ikke have myndighed til at disponere, hvis man ikke selv har ansvaret for følgerne af sine handlinger. Med andre ord, *ansvarsområde og ledelsesret* må følges ad, og følgelig er ledelsesretten i den enkelte virksomhed i sidste instans *udelelig*. Retten til at råde over produktionsmidlerne og til at lede og fordele arbejdet indebærer netop de nødvendige muligheder for effektiv ledelse, når denne ret forbliver i hænderne på den eller dem, der har ansvaret for, at virksomheden giver overskud.



Ledelses- og samarbejdspolitik i virksomhederne

Ændring af ledelsesmetoderne

At de grundlæggende principper for erhvervsudøvelse og virksomhedsledelse, der er skildret foran, må respekteres i et samfund, hvor produktion og omsætning hviler på privat ejendomsret og foretagsomhed, betyder ikke, at den *måde, hvorpå ledelsesretten udøves* i et sådant samfund, skal være fast og uforanderlig til alle tider. Det er tværtimod naturligt og hensigtsmæssigt at *tilpasse og forny ledelsesmetoderne* i takt med den tekniske, økonomiske, sociale og kulturelle udvikling, som finder sted.

Virksomhederne bliver stadig større, og deres oprettelse og udvikling overskrider enkeltmands formåen. En stadig større del af produktion og omsætning formidles af virksomheder, der er organiseret som aktieselskaber og andelsselskaber med en fler-

hed af ejere eller af selvejende fonds. Ejerne må via bestyrelser eller repræsentantskaber overlade ansvaret for virksomhedernes daglige ledelse til en direktør eller direktion, som optræder på ejernes vegne.

Men heller ikke virksomhedens daglige ledelse kan overkommes af en direktør eller et fåtal af direktører. Direktøren eller direktionen må atter videregive en del af deres ansvar og myndighed til betroede medarbejdere, og herved opstår begrebet *virksomhedsledelsen*, strækkende sig fra arbejdslederne, der har den direkte berøring med virksomhedens arbejdere, over forskellige trin af mellemledere og afdelingsledere til virksomhedens direktion eller direktør. Virksomhedens daglige ledelse udøves altså af en flerhed af personer, som i forskelligt omfang og på forskellige niveauer udøver ledelsesret i virksomheden.

Samtidig med at virksomhederne er blevet større, og den daglige ledelse er blevet fordelt på flere hænder, stilles der øgede krav til lederskabet i virksomhederne, fordi produktion og omsætning er blevet *mere foranderlig*, end det før har været tilfældet. Materialer og produkter, fremstillings-, administrations- og distributionsteknik og indkøbs- og salgsmarkeder ændres til stadighed, og dette stiller store krav til ledelsens forudseenhed og evne til at skabe forståelse hos samtlige ansatte for nødvendigheden og hensigtsmæssigheden af ændringer i arbejdets tilrettelæggelse. Den tekniske, økonomiske og sociale foranderlighed er blevet så stor, at den repræsenterer en *udfordring til virksomhedsledelsen*.

Virksomhedsledelsens målsætning

Priserne på de materialer og produktionsmidler, som en virksomhed skal anvende, og lønnen til den arbejdskraft, der beskæftiges, kan som regel kun i mere begrænset omfang påvirkes

af den enkelte virksomheds ledelse. Virksomhedens rentabilitet vil under disse omstændigheder i betydelig udstrækning være bestemt af den *effektivitet*, hvormed arbejdere, funktionærer og ledelse arbejder i virksomheden. Sagt på en anden måde, virksomhedens økonomi vil være bestemt af, hvor meget der forbruges af materielle produktionsmidler og menneskelig arbejdskraft til en given produktion eller omsætning. Størst mulig effektivitet må altså være et primært mål for virksomhedsledelsens politik og dispositioner.

Foruden ejerne er der to andre grupper, virksomhedens daglige ledelse må tage hensyn til, nemlig den kreds af kunder, leverandører, kreditorer og myndigheder, som udgør *virksomhedens omverden*, og det i virksomheden *beskæftigede personale*. Ledelsen kan ikke tilgodese ejernes interesser i, at virksomheden giver overskud, hvis den ikke tager vidtgående hensyn til disse to grupper, og på den anden side kan virksomheden lide økonomisk skade ved, at disse to grupper eller den ene af dem kommer til at dominere ledelsens dispositioner. Virksomhedsledelsen må opretholde en passende *interessebalance* mellem på den ene side de uden for virksomheden stående grupper, som den har forbindelse med, og de i virksomheden beskæftigede på den anden side, og ledelsen må afbalancere disse to gruppers interesser i forhold til egenkapitalens og dermed ejernes interesser.

At virksomhedens *omverden* øver en betydelig indflydelse, hænger sammen med den tekniske og økonomiske foranderlighed. Udvidelsen af markederne og den deraf følgende skærpede konkurrencekamp kræver en stadig mere årvågen salgs- og kundepolitik. Afhængigheden af tilførsler af råvarer og halvfabrikata er stigende med den fremadskridende nationale og internationale specialisering. Den tekniske udvikling og væksten i virksomhedernes størrelse gør disse mere afhængige af

lånt kapital, og virksomhedsledelsen må også i højere grad have sin opmærksomhed henvendt på, hvordan virksomheden er placeret i den offentlige bevidsthed.

Hensynet til *personalets trivsel* på arbejdspladsen og respekten for den enkelte ansattes *menneskeværd* må nødvendigvis også have en fremtrædende plads i virksomhedsledelsens målsætning. Virksomhedsledelsen må føre en personalepolitik, der øger de ansattes følelse af samhørighed med virksomheden, og arbejdernes interesse for at tale med om tilrettelæggelsen af deres arbejde er ganske naturligt steget i takt med forbedringen af deres økonomiske og sociale kår. De ansattes trivsel med deres arbejde, der er et spørgsmål om følelse af arbejdsglæde og menneskeværd, må indtage en betydelig plads i virksomhedsledelsens målsætning.

Det er uden for diskussion, at de ansatte ikke kan bevare deres beskæftigelse og altså heller ikke opnå tilfredshed i deres arbejde, hvis virksomheden, de er knyttet til, er urentabel og derfor trues med lukning. Der bliver ganske enkelt ingen virksomhed at trives i, hvis virksomhedens økonomiske grundlag ikke er i orden.

Men det er også rigtigt, at arbejdstilfredshed er et af midlerne til at sikre virksomhedens økonomiske eksistens. Hvis virksomheden udelukkende betragtes som et socialt system, der i enhver henseende skal sikre de ansatte tryghed og arbejdstilfredshed, kan det skade virksomhedens økonomiske grundlag, men hvis ledelsen i sin stræben efter størst mulig effektivitet lader hånt om hensynet til de ansattes trivsel på arbejdspladsen, kan det også gå ud over virksomhedens økonomiske trivsel. I øvrigt kan hensynet til virksomhedens omverden også forenes med personalets ønske om arbejdstilfredshed, da tilfredse medarbejdere altid vil være gode ambassadører for en virksomhed.

Samarbejdet inden for ledelsen

Hensynene til virksomhedens rentabilitet og til dens omverden og personale stiller først og sidst det krav til ledelsen, at der er et godt *samarbejde inden for ledergruppen*. Alle inden for ledelsen, fra arbejdsledere til den administrerende direktør, må til stadighed samarbejde på en måde, der skaber tillid såvel inden for som uden for virksomheden til, at dens effektivitet og levedygtighed er sikret på længere sigt.

De forhold, hvorunder der skal ledes, er forskellige fra virksomhed til virksomhed og skifter med konjunkturerne, og der kan derfor ikke gives nogen bestemt recept på, hvorledes samarbejdet skal være tilrettelagt inden for virksomhedens ledelse. Visse almengyldige *principper* kan dog udledes af de erfaringer vedrørende virksomhedsledelsens målsætning og metoder, som er indhøstet i de senere år.

Det er for det første vigtigt, at der foregår en systematisk *planlægning* af de tekniske og økonomiske dispositioner, som træffes på de forskellige ledelsestrin. De store eller små beslutninger, der tages, må ikke bero på tilfældigheder, men skal være baseret på forudgående undersøgelser og overvejelser af beslutningernes konsekvenser.

Det er for det andet vigtigt, at der inden for ledelsen foregår et stadigt *udviklings- og rationaliseringsarbejde*. For at muliggøre omkostningsbesparelser, imødekomme kundernes krav og sikre arbejderne varig beskæftigelse må ledelsen sørge for, at der til stadighed gøres en indsats for indførelse af ny teknik, forbedring af arbejdsmetoder og udvikling af nye produkter og markeder.

For det tredje er det af største vigtighed, at fordelingen af ansvar og myndighed inden for ledelsen er tilrettelagt i en *organisationsplan*, der beskriver de tjenesteveje, som skal følges i det daglige, og de funktioner, som skal udøves af lederne på de for-

skellige ledelsestrin. Ved at give de personer, der befinder sig på de forskellige ledelsestrin, selvstændigt ansvar og myndighed, bliver den øverste leder aflastet for en opgave, han simpelt hen ikke kan løse alene, og ved at en flerhed af personer i forskelligt omfang har eget ansvars- og myndighedsområde skabes forøget initiativ og interesse hos alle, der deltager i den daglige ledelse af virksomheden. God ledelse består i at *udvælge de rigtige personer* til at lede og at *delegere ansvar og myndighed* til dem, og det er direktørens eller direktionens opgave at sørge for, at denne delegering sker i henhold til en organisationsplan, som er kendt af alle, der deltager i virksomhedens daglige ledelse.

Endelig må der for det fjerde sørges for *information og rådslagning* mellem de forskellige trin og afdelinger inden for virksomhedens daglige ledelse, forinden der gennemføres beslutninger af større rækkevidde. Ideer og impulser må passere op og ned gennem tjenestevejene i organisationsplanen til gavn for planlægningen og gennemførligheden af vigtigere beslutninger.

Planlægning, udviklings- og rationaliseringsarbejde, delegering af ansvar og myndighed og et klart system for information, rådslagning og ordregivning er de vigtigste ingredienser i samarbejdet inden for virksomhedens daglige ledelse. Kun gennem et sådant samarbejde sikrer ledelsen sig tillid hos virksomhedens ejere, personale og omverden.

Samarbejdet med arbejderne

En stor del af de problemer, som arbejderne har i forhold til virksomhedens ledelse, er i vore dage løst gennem et *system af kollektive overenskomster*. Heri indeholdes reglerne om løn, arbejdstid, opsigelsesvarsler, ferie, søgnehelligdagsbetaling, syge-

løn og andre økonomiske og sociale goder, og det siger sig selv, at virksomhedens ledelse må overholde og respektere disse overenskomster.

De kollektive overenskomster indeholder også i forskelligt omfang inden for de forskellige områder af det private arbejdsmarked vigtige bestemmelser om arbejdernes forhandlingsret i forhold til virksomhedens ledelse. Hermed tænkes særlig på *tillidsmandsreglerne*, men også på branchemæssige eller lokale aftaler om arbejdsstudier, fastsættelse af lokale akkordpriser og forhandling om personlige lønninger. Det er en selvfølge, at virksomhedens ledelse og særlig de betroede funktionærer, der fører de lokale forhandlinger med arbejdernes repræsentanter, bør være vel orienteret om de fagretslige regler, som de er sat til at administrere på ledelsens vegne.

Den information og rådslagning, som foregår inden for virksomhedens ledelse, *bør ikke stoppe ved arbejdslederne*, der står arbejderne nærmest i ledelsen og fordelingen af arbejdet. Når ændringer i arbejdets tilrettelæggelse forberedes, bør arbejdslederne informere de arbejdere, der berøres af ændringerne, og være lydhøre over for deres råd, som må viderebringes til arbejdsledernes foresatte, når disse er med i ændringernes forberedelse.

Den hurtige tekniske udvikling gør det nødvendigt, at virksomhedsledelsen til stadighed har sin opmærksomhed henvendt på *arbejdernes introduktion i virksomheden og deres uddannelse*. Arbejderen skal ikke alene være i stand til at løse sin egen arbejdsopgave, men må ved sin ansættelse i virksomheden og ofte også senere bibringes en viden om, hvordan virksomheden er organiseret, og hvordan de forskellige funktioner i virksomheden samarbejder. Ændring af teknik og metoder kan gøre det nødvendigt, at ledelsen sørger for *omskoling* af arbejderne inden for

eller uden for virksomheden til gavn for både arbejds effektivitet og arbejdstilfredsheden.

I en *virksomhed med få arbejdere* frembyder kontakten mellem arbejderne og ledelsen ikke noget problem. Virksomhedens indehaver eller leder taler dagligt med sine arbejdere, som på denne måde er med til at drøfte tilrettelæggelsen af deres arbejde og følge virksomhedens økonomiske trivsel.

Jo større virksomheden er, desto længere og mere uoverskuelig bliver forbindelsesvejene mellem ledelsen og arbejderne. Der opstår et *kommunikationsproblem*, som må løses, for at der kan sikres interessefællesskab om virksomhedens effektivitet, og for at arbejderne kan trives på arbejdspladsen.

Et vigtigt middel til sikring af samarbejde mellem virksomhedens daglige ledelse og arbejderne i større virksomheder blev skabt ved *Samarbejdsudvalgsaftalen* af 1947 mellem Landsorganisationen i Danmark og Dansk Arbejdsgiverforening. Denne aftale, der er revideret og fornyet i Samarbejdsudvalgsaftalen af 24. oktober 1964, repræsenterer et vigtigt middel til sikring af *tværgående samarbejde* mellem virksomhedsledelsen og arbejderne.

Samarbejdsudvalget er, som det hedder i aftalen, et forum for *information og rådslagning* med det formål både at forbedre virksomhedens drift og konkurrencemæssige stilling og at øge de ansattes trivsel og trykthed i virksomheden. Samarbejdsudvalget er altså *ikke noget besluttende organ*, og det beror ganske enkelt på, at tillægges der organer for en tværgående kontakt mellem ledelse og arbejdere en besluttende myndighed, bringes der forstyrrelse ind i virksomhedens organisationsplan og dermed i det daglige samarbejde mellem virksomhedens forskellige trin og afdelinger.

Med andre ord, lige så rigtigt det er, at repræsentanter for ledelsen og arbejderne har et fælles organ, hvor de regelmæssigt,

og i øvrigt når der er behov derfor, kan samles for gensidigt at *orientere* hinanden og *rådføre* sig med hinanden, lige så rigtigt er det, at et sådant samarbejdsorgan *ikke får besluttende myndighed* og derved bliver brugt på tværs af de daglige forbindelseslinjer i virksomheden. Samarbejdsudvalg har kun værdi, hvis de virker fremmende på det daglige samarbejde, der skal foregå mellem de forskellige trin og ad de forskellige tjenesteveje i virksomheden.

At samarbejdsudvalget ikke bør være et beslutningsorgan, gælder ikke alene i forhold til virksomhedens ledelse, men også i spørgsmålet om forhandling mellem arbejderne tillidsmænd og ledelsen om *overenskomstmæssige* anliggender. Derfor hedder det udtrykkeligt i Samarbejdsudvalgsaftalen af 1964, at »udvalgene ikke kan behandle spørgsmål, der vedrører oprettelse, forlængelse, opsigelse, fortolkning eller tilpasning af overenskomstmæssige eller lokale løn aftaler, og som normalt fastlægges ad forhandlingens, respektive fagretslig vej.«

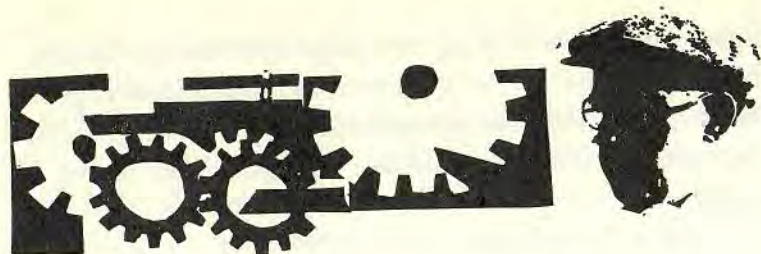
Samarbejdsudvalget er for ledelsen et velegnet middel til, at den ved at informere arbejderne kan skabe den forståelse for virksomhedens vilkår og problemer, som er en vigtig forudsætning for, at det daglige arbejde og samarbejde inden for virksomhedens organisation kan foregå uden gnidninger. For arbejderne er samarbejdsudvalget til gengæld en kanal, hvorigennem de henleder ledelsens opmærksomhed på deres problemer og samtidig erhverver en forståelse af virksomhedens vilkår, som fremmer følelsen af interessefællesskab. Samarbejdsudvalg eller tilsvarende organer for tværgående information og rådslagning mellem ledelse og arbejdere er *hjelpeorganer*, der skal inspirere og fremme det daglige samarbejde i virksomhederne, men ikke beslutningsorganer, der i givet fald kan bruges til at bryde de fastlagte tjenesteveje.

Særlig *arbejdslederne*, som har den daglige kontakt med arbejderne, har undertiden været ude for, at samarbejdsudvalget er blevet benyttet på tværs af tjenestevejene, således at de arbejdere, hvis arbejde arbejdslederne skal lede, via samarbejdsudvalget er blevet bedre informeret end arbejdslederne. For at forebygge, at dette sker, er der mellem Dansk Arbejdsgiverforening og Fællesrepræsentationen for danske Arbejdsleder- og tekniske Funktionærforeninger truffet en aftale, der dels giver regler for arbejdsledernes repræsentation på ledersiden i samarbejdsudvalgene, dels sikrer kontakt mellem arbejdsgiveren og hans arbejdsledere før og efter møderne i samarbejdsudvalgene.

Skal samarbejdsudvalgene virke efter deres hensigt, er det også vigtigt, at medlemmerne informerer og konsulterer deres *kolleger* før og efter samarbejdsudvalgsmøderne. Det gælder tilidsmændene i forhold til deres arbejdskammerater, og det gælder de repræsentanter for ledelsen, som sidder i samarbejdsudvalgene, i forhold til andre ledende funktionærer, som ikke har sæde i udvalgene.

Endelig er det af vigtighed, at samarbejdsudvalgene og møderne i disse ikke betragtes som mål i sig selv, men som det middel til fremme af virksomhedens effektivitet og de ansattes arbejdstilfredshed, som er fastlagt i aftalens formålsparagraf. Det betyder, at møderne i samarbejdsudvalget *ikke må stivne* i rutinemæssige former, og at der alt efter virksomhedens art og behov bør gøres en indsats for at *supplere* den tværgående information og rådslagning, der foregår i samarbejdsudvalget. Midlerne hertil er oprettelse af underudvalg til drøftelse af nærmere afgrænsede emner, studiekredsarbejde, foredragsvirksomhed, udgivelse af personaleblad og afholdelse af virksomhedskonferencer med deltagelse af større kredse af personalet. Ved den revision og fornyelse af Samarbejdsudvalgsaftalen, der gennem-

førtes i 1964, har LO og Arbejdsgiverforeningen tilstræbt i højere grad, end det var tilfældet med Samarbejdsudvalgsaftalen af 1947, at åbne nye og supplerende veje for tværgående information og rådslagning mellem virksomhedsledelsen og arbejderne.



Dansk Arbejdsgiverforenings politik

Arbejdsgiverforeningens holdning til virksomhedernes ledelse
Det har gennem årene været Dansk Arbejdsgiverforenings grundsynspunkt, at valget af ledelsesmetoder og forholdet mellem ledelse og ansatte i virksomheden i vid udstrækning er *det enkelte medlems egen sag*. Gennem samarbejde med lovgivningsmagten og centraladministrationen og ved afslutning og administration af kollektive overenskomster søger Arbejdsgiverforeningen og dens medlemsorganisationer at øve indflydelse på de rammer, inden for hvilke arbejdsgiverne leder og fordeler arbejdet i deres virksomheder. Men når arbejdsgiveren i sin egen virksomhed respekterer de ved lov eller overenskomst for

alle Arbejdsgiverforeningens medlemmer fastsatte kollektive rammer, er det hans eget ansvar, hvorledes han inden for disse rammer vil administrere forholdet til sine medarbejdere.

Fra denne linje er der i nyere tid foretaget to betydningsfulde afvigelser. Den ene består i, at Arbejdsgiverforeningen i 1947 og igen i 1964 på medlemmernes vegne har underskrevet en aftale med LO om *oprettelse af samarbejdsudvalg* mellem ledelse og ansatte i virksomheder over en vis størrelse, og den anden afvigelse repræsenteres af det *uddannelses- og oplysningsarbejde i virksomheds- og arbejdsledelse*, som Arbejdsgiverforeningen i samarbejde med sine medlemsorganisationer har drevet i en årrække.

Ved samarbejdsudvalgsaftalerne af 1947 og 1964 er virksomheder i industri og håndværk med 50 ansatte og derover, som er medlemmer af Dansk Arbejdsgiverforening, forpligtet til under nærmere betingelser at oprette samarbejdsudvalg, der giver repræsentanter for arbejderne ret til information og rådslagning med virksomhedens ledelse. Som en konsekvens af disse aftaler og af det voksende behov i øvrigt for at indføre og anvende nye ledelsesmetoder yder Dansk Arbejdsgiverforening og dens medlemsorganisationer gennem kursus- og konsulentvirksomhed de arbejdsgivere, der måtte ønske det, bistand med hensyn til tilrettelæggelse af ledelses- og samarbejdsforholdene i deres virksomheder og uddannelse af de arbejdsledere og andre betroede medarbejdere, som på forskellige niveauer deltager i den daglige ledelse og fordeling af arbejdet på arbejdspladserne.

Hovedaftalen og Samarbejdsudvalgsaftalen

I Hovedaftalen af 18. november 1960, § 4, stk. 1, står der, at »parterne er enige om, at arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet og til at anvende den efter deres skøn passende arbejdskraft skal udøves på en over for arbejderne forsvarlig

måde, og således at arbejderne overenskomstmæssige rettigheder ikke krænkede. Denne bestemmelse er efter Dansk Arbejdsgiverforenings opfattelse så *rummelig*, at den giver plads for de ledelsesmetoder og for det samarbejde inden for rammerne af Samarbejdsudvalgsaftalen af 1964, som er skildret i det foregående afsnit. Det er i fuld overensstemmelse hermed, at Dansk Arbejdsgiverforening i *Samarbejdsnævnet*, der er oprettet i henhold til Samarbejdsudvalgsaftalen af 1964, sammen med LO driver et aktivt oplysnings- og vejledningsarbejde med henblik på praktisering af denne aftales ånd og bestemmelser.

Men er Hovedaftalen af 1960 således efter Arbejdsgiverforeningens opfattelse rummelig nok til at tillade en udvikling af samarbejdende ledelsesformer i overensstemmelse med Samarbejdsudvalgsaftalen af 1964, har Dansk Arbejdsgiverforening på den anden side *ikke mulighed for i aftaleform eller på anden måde at beskære den myndighed* til at råde over produktionsmidlerne og til at lede og fordele arbejdet, som virksomhedernes daglige ledelse udøver. Ledelsens myndighed til at træffe beslutninger kan ikke deles med andre, som ikke har den risiko og det ansvar, som ledelsen har fået overdraget. At give arbejderne i deres egenskab af lønmodtagere *indflydelse* ved udøvelsen af rådgivningsretten over produktionsmidlerne ville være det samme som at gribe ind i den private ejendomsret til produktionsmidlerne. Dansk Arbejdsgiverforening har ikke og ønsker ikke at have kompetence til at ændre de grundlæggende principper for erhvervsudøvelse i det danske samfund.

Uddannelse og oplysning

Imidlertid er de principper for virksomheds- og arbejdsledelse og for samarbejdet mellem ledelse og arbejdere, som Dansk Arbejdsgiverforening arbejder for i sit uddannelses- og oplys-

ningsarbejde, i dag *næppe kommet til fuld udfoldelse* hos alle medlemmer af Dansk Arbejdsgiverforening. Samarbejdsudvalgsaftalen af 1964 er trods væsentlige fremskridt i de senere år endnu ikke udnyttet helt efter sit formål og indhold.

Det er Dansk Arbejdsgiverforenings politik, at uddannelses- og oplysningsarbejdet på ledelsessiden må fortsættes og udbygges, for at de synspunkter og retningslinjer, der er nedlagt i nærværende pjece, kan vinde udbredelse i erhvervslivet. Arbejdsgiverforeningen og dens medlemsorganisationer er derfor i færd med at udbygge kursus- og konsulentvirksomheden vedrørende ledelse og samarbejde i virksomhederne, og Dansk Arbejdsgiverforening er rede til sammen med LO at fortsætte Samarbejdsnævnets oplysningsvirksomhed.

Når dette er understreget, må det også fremhæves, at forståelsen for nødvendigheden og hensigtsmæssigheden af samarbejde ikke blot for at øge arbejdstilfredsheden, men også for at forbedre virksomhedernes effektivitet, heller ikke har nået et tilfredsstillende omfang inden for *arbejdernes rækker*. LO og arbejderbevægelsens oplysningsorganer erkender dette og udbygger i medfør heraf deres uddannelses- og oplysningsarbejde, især blandt tillidsmændene.

Dansk Arbejdsgiverforening er af den opfattelse, at uddannelse og oplysning med deraf følgende forståelse af formål og metoder er den eneste farbare vej til samarbejde i virksomhederne. Ingen kan *tvinges* til at samarbejde, men de fleste kan *opdrages* til at samarbejde. Derfor er det ikke nye aftaler med stramme bestemmelser, der er brug for, men de overenskomstmæssige rammer, der allerede består, må fyldes ud i praksis, og hertil kræves oplysning og atter oplysning.



LO om »Demokrati på arbejdspladsen«

LO's oplæg

På sin kongres i maj 1967 godkendte Landsorganisationen i Danmark en betænkning om demokrati på arbejdspladsen. Betænkningen var udarbejdet af et udvalg med repræsentanter fra LO, Socialdemokratiet og arbejderkooperationen.

Betænkningen er offentliggjort i en pjece med titlen »Demokrati på arbejdspladsen«. Pjecen består dels af et betænkningssnit indeholdende forslag om oprettelse af virksomhedsnavn, som skal formidle demokratiet på arbejdspladsen, dels af for-

skelligt oplysningsmateriale, der argumenterer for de i betænkningssafnittet indeholdte forslag.

Efter beslutning af LO's kongres blev pjecen »Demokrati på arbejdspladsen« i et meget stort antal eksemplarer sendt ud til drøftelse i forbund, fagforeninger, tillidsmandskredse og arbejderbevægelsens oplysningsorganisationer og højskoler. Udover at godkende, at »Demokrati på arbejdspladsen« blev sendt ud til diskussion, gav LO's kongres i maj 1967 udtryk for, at betænkningen kunne danne et godt udgangspunkt for de forhandlinger, som skulle føres med Dansk Arbejdsgiverforening, og kongressen refererede i denne forbindelse særligt til Samarbejdsudvalgsaftalen af 1964.

Industrielt demokrati og økonomisk demokrati

Hvordan begrebet demokrati i forholdet mellem ledelse og arbejdere end skal forstås, fremgår det af LO's betænkning, at man forestiller sig, at arbejderne skal have forskellige former for indflydelse på ledelsens dispositioner strækkende sig fra en ret til at blive *informeret* over forskellige mellemformer for adgang til at blive rådspurgt til fuld *medbestemmelsesret*. Arbejderne skal på en eller anden måde og i et eller andet omfang øve indflydelse på de dispositioner, der træffes af virksomhedens ledelse.

Der er imidlertid i princippet to forskellige veje, ad hvilke arbejderne kan få indflydelse på virksomhedens ledelse:

Den ene vej, der ofte betegnes *industrielt demokrati*, består i, at arbejderne alene i deres egenskab af lønmodtagere får ret til indflydelse på ledelsens dispositioner. Når det understreges, at denne ret skal tilfalde arbejderne i deres egenskab af lønmodtagere, menes hermed, at der ikke forudsættes nogen ændring af ejendomsretsforholdet til virksomhederne.

Den anden vej, der betegnes *økonomisk demokrati*, består i, at

lønmodtagerne bliver medejere af virksomhederne. I kraft af denne medejendomsret erhverver de medbestemmelsesret med hensyn til de beslutninger og dispositioner, der træffes vedrørende virksomheden.

Industrielt demokrati berører altså ikke ejendomsretsforholdene. Økonomisk demokrati forudsætter derimod, at arbejderne får medejendomsret til virksomhederne.

Det konkrete forslag til indførelse af demokrati på arbejdspladsen, der er indeholdt i LO's betænkning, tager alene sigte på gennemførelse af *industrielt demokrati*. Dette fremgår af den definition af demokrati på arbejdspladsen, der fastlægges i betænkningen, og som har følgende ordlyd: »Demokrati på arbejdspladsen er lønmodtagernes organiserede og ansvarlige medindflydelse og medbestemmelse – alene i deres egenskab af lønmodtagere – på ledelsesfunktionerne i den virksomhed, hvori de er ansat. Beføjelserne udøves gennem lønmodtagernes valgte repræsentanter«.

Virksomhedsnævnenes sammensætning og opgaver

Demokrati på arbejdspladsen skal ifølge LO's betænkning formidles af *virksomhedsnævn*, der tænkes oprettet i henhold til aftale mellem arbejdsmarkedets hovedorganisationer. Virksomhedsnævn skal oprettes i virksomheder, der beskæftiger 50 personer eller derover, og bestå af et lige antal repræsentanter for den ansvarlige kapital, virksomhedsledelse og funktionærer med arbejdsledende opgaver på den ene side og repræsentanter for alle de øvrige medarbejdere på den anden side, og sidstnævnte repræsentanter skal vælges blandt tillidsmændene i virksomheden.

Det er vigtigt at notere sig, at arbejdernes repræsentation i virksomhedsnævnet skal udøves af de valgte tillidsmænd.

Om virksomhedsnævnets formål siger betænkningen, at det skal »medvirke til skabelse af øget arbejdstilfredshed for medarbejderne og en fortsat stigende effektivitet i virksomheden«. Det understreges, at disse to opgaver, *arbejdstilfredsheden og effektiviteten*, er ligestillede og af afgørende betydning for såvel virksomheden som medarbejderne, og at de desuden danner grundlaget for en lønsom produktion og heraf følgende forøgelse af levestandarden.

De forskellige grader af indflydelse, varierende fra medbestemmelse til adgang til information, som foreslås i LO's betænkning, kan kort beskrives på følgende måde:

Virksomhedsnævnet træffer *afgørelse* vedrørende de rent lokale *arbejds- og velfærdsforhold*. Hermed sigtes til placering af den daglige arbejdstid, fastlæggelse af tidsplaner for ferier, former for lønfastsættelse og -udbetaling, ordensregler, beskyttelses- og sundhedsmæssige foranstaltninger og lokale velfærdsforanstaltninger.

Virksomhedsnævnet er *medbestemmende* med hensyn til *principperne* for virksomhedens *personalepolitik*, herunder retningslinjer for ansættelse, forfremmelse, afskedigelse, omplacering og omskoling. Denne personalepolitiske medbestemmelsesret skal også omfatte arbejdsledernes ansættelses-, uddannelses- og afskedigelsesforhold. Mens virksomhedsnævnet ikke skal behandle de konkrete ansættelser, forfremmelser og afskedigelser, skal det dog være med i udvælgelsen af virksomhedens personalechef.

Gennem virksomhedsnævnet skal virksomhedens ledelse afholde *samråd* med lønmodtagernes repræsentanter vedrørende tilrettelæggelse af virksomhedens *produktion*, herunder arbejdsmetoder, udnyttelse af materialer, maskiner og andre anlæg, anvendelse af medarbejdernes uddannelse, kunnen og viden, til-

stedeværelsen af nødvendige værktøjer og maskiner og indretning af arbejdslokaler. Samrådet skal foregå, før ledelsen træffer og iværksætter endelige beslutninger.

Endelig skal lønmodtagernes repræsentanter gennem virksomhedsnævnet have *ret til information* om virksomhedens nuværende og fremtidige *økonomiske forhold*. Blandt de emner, hvorom information skal gives, nævnes investerings-, finansierings-, markeds-, kunde-, pris- og budgetpolitik, og virksomhedens budgetmål skal forelægges og drøftes i virksomhedsnævnet, forinden de forelægges til beslutning i virksomhedens bestyrelse.



Vurdering af LO's betænkning

Definition af demokrati på arbejdspladsen

Af de foran refererede hovedlinjer i LO's betænkning fremgår det, at man tænker sig varierende grader af indflydelse fra arbejdernes side. Yderpunkterne er fuld medbestemmelsesret med hensyn til lokale arbejds- og velfærdsforhold på den ene side og ret til information om virksomhedens nuværende og fremtidige økonomiske forhold på den anden side. Mellem disse yderpunkter er der tale om medbestemmelse med hensyn til principperne for virksomhedens personalepolitik og ret til at blive rådpurgt, forinden ledelsen træffer nye dispositioner angående produktionens tilrettelæggelse.

Disse forskellige grader af indflydelse har det fælles træk, at de indebærer begrænsninger i arbejdsgiverens rådighed over

produktionsmidlerne og i hans ret til at lede og fordele arbejdet, som rækker videre end de for alle erhvervsdrivende og arbejdsgivere ifølge lov eller kollektiv overenskomst gældende fælles begrænsninger. Udover de begrænsninger, som arbejdsgiveren sammen med andre arbejdsgivere må respektere i kraft af de *ude fra* givne bestemmelser i love og kollektive overenskomster, må arbejdsgiveren i den *enkelte* virksomhed fra de deri beskæftigede arbejdere tåle begrænsning i de *konkrete* dispositioner, han træffer med hensyn til såvel rådigheden over *produktionsmidlerne* i virksomheden som ledelsen og fordelingen af *arbejdet* for de i virksomheden ansatte arbejdere.

Medindflydelse fører til medbestemmelse

For så vidt angår rådigheden over de *materielle* produktionsmidler i virksomheden og dermed arbejdsgiverens *økonomiske* dispositioner, foreslår LO's betænkning, at arbejderne via virksomhedsnævnet skal have *medindflydelse* i den forstand, at arbejdsgiveren og dennes repræsentanter skal afholde samråd med virksomhedsnævnet. Det drejer sig dels om produktionsspørgsmålene, dels om virksomhedens *økonomiske* forhold i almindelighed. For så vidt angår ledelsen og fordelingen af arbejdet og dermed de dispositioner, der træffes vedrørende de i virksomheden arbejdende *mennekkelige* produktionskræfter, går LO's betænkning ind for *medbestemmelsesret*, idet arbejderne via virksomhedsnævnet dels skal være med til at træffe de endelige afgørelser vedrørende de lokale arbejdsbetingelser, dels skal være medbestemmende med hensyn til principper og retningslinjer for virksomhedens personalepolitik.

Denne sondring mellem medindflydelse i de *økonomiske* dispositioner og medbestemmelse i de personalemæssige dispositioner lader sig dog *ikke opretholde i praksis*. Der kan ikke fore-

tages væsentlige ændringer i produktionens tilrettelæggelse eller afgørende nye *økonomiske* dispositioner i en virksomhed, uden at de i virksomheden ansatte personer påvirkes deraf, lige så lidt som der kan foretages blot nogenlunde væsentlige ændringer i de lokale arbejdsbetingelser eller i virksomhedens personalepolitik, uden at disse ændringer har indflydelse på rådigheden over virksomhedens materielle produktionsmidler eller dens økonomi i almindelighed.

Heraf følger, at den medindflydelse, LO's betænkning foreslår med hensyn til arbejdsgiverens *økonomiske* dispositioner, i realiteten påvirkes af den ret til medbestemmelse, som arbejderne opnår med hensyn til dispositioner vedrørende de personer, der er ansat i virksomheden. Begreberne medindflydelse og medbestemmelse *flyder over i hinanden* og dermed også de ansattes påvirkning af ledelsens personalemæssige og *økonomiske* dispositioner.

Industrielt demokrati fører til økonomisk demokrati

En sammenligning af de i LO's betænkning omhandlede begreber med de almindeligt gældende principper for erhvervsudøvelse og virksomhedsledelse fører også til, at heller ikke begreberne industrielt og *økonomisk demokrati* kan holdes adskilt i praksis. Begrænsningen af den *økonomiske* dispositionsret kan meget vel i konkrete tilfælde blive så stærk, at den private ejendomsret og den dertil knyttede rådighedsret over produktionsmidlerne mister en væsentlig del af sit indhold.

Når arbejdsgiveren i sine *økonomiske* dispositioner skal være afhængig af medindflydelse fra en kreds af personer, der ikke repræsenterer ejerne, og når denne kreds skal være medbestemmende i personalemæssige dispositioner, der har vidtrækkende *økonomiske* konsekvenser, er der ikke længer tilstrækkelig for-

bindelse mellem dispositionsret og ejendomsret, og demokrati på arbejdspladsen (industrielt demokrati) fører på denne måde efterhånden til økonomisk demokrati. Med andre ord, hverken sondringen mellem medindflydelse og medbestemmelse eller sondringen mellem industrielt demokrati og økonomisk demokrati kan opretholdes i praksis. LO's forslag om gennemførelse af demokrati på arbejdspladsen udgør derfor, tilsigtet eller utilsigtet, et første skridt på vejen til økonomisk demokrati. Arbejderne vil efterhånden få en indflydelse, der i realiteten svarer til den indflydelse, der tilkommer ejerne af produktionsmidlerne eller deres repræsentanter, men uden den tilsvarende økonomiske risiko.

LO's forslag om demokrati på arbejdspladsen forstået som industrielt demokrati fører således til en tilstand, hvor arbejderne aflønning fortsat er risikofri, idet den sker, før virksomhedens overskud gøres op, men hvor arbejderne samtidig i kraft af ret til medindflydelse og medbestemmelse får en risikofri indflydelse på, hvad virksomheden, ud over aflønningen til de ansatte og den fremmede kapital, afkaster til egenkapitalen. Arbejderne vil altså få både *risikofri indtægt* og *risikofri indflydelse*.

Demokrati som politisk styreform

Demokrati er betegnelsen for en *politisk styreform* for et samfund indebærende, at folkevalgte repræsentanter disponerer over samfundets formue og giver regler for den adfærd, borgerne skal udvise over for hinanden i samfundet. Bag demokrati som politisk styreform ligger atter den tankegang, at borgerne så at sige er født ind i og dermed *bundet til samfundet*, i hvis anliggender det derfor er naturligt at give alle borgere ligelig medbestemmelsesret.

Anderledes forholder det sig imidlertid med de *privat ejede*

virksomheder i et samfund, der anerkender privat ejendomsret til produktionsmidlerne og ejernes ret til at disponere over disse produktionsmidler. I og med, at borgerne i dette samfund frit kan vælge, hvor og hvordan de vil lade sig beskæftige af de private virksomheder, er de *ikke bundet til bestemte virksomheder*, og følgelig gælder ikke her samme motivering for medbestemmelsesret som den, der gælder i forholdet mellem borgerne og samfundet.

LO's betænkning gør sig skyldig i en *fejlagtig analogi* mellem demokrati som politisk styreform og de former for ledelses- og samarbejdsforhold, der kan tænkes praktiseret i privat ejede virksomheder i et samfund, hvor der hersker økonomisk frihed i form af *fri foretagsomhed* og *frit valg af beskæftigelse*. I sidste instans strider tanken om at overføre begrebet demokrati i dettes egentlige betydning på ledelses- og samarbejdsforholdene i virksomhederne imod eksistensen af frit beskæftigelsesvalg.

Selv om LO's betænkning understreger, at forslaget om demokrati på arbejdspladsen ikke er ensbetydende med, at der skal holdes »folkeafstemning« i virksomhederne til afgørelse af små og store spørgsmål, kan der ikke være tvivl om, at den foreslåede ret til medindflydelse og medbestemmelse vil *vanskeliggøre beslutningsprocessen* i virksomhederne. Heroverfor står, at den dynamiske industrielle udvikling netop stiller krav om, at virksomhedsledelsen kan træffe hurtige beslutninger. I øvrigt peger udviklingen i retning af, at virksomhedsledelse i stigende grad bliver et speciale, som kræver indgående teoretisk og praktisk uddannelse.

Kommentarer til specielle punkter

Selv om det ikke er hensigten i nærværende pjece at tage stilling til enkelthederne i LO's betænkning om demokrati på arbejds-

pladsen, indeholder denne dog i sammenligning med Samarbejdsudvalgsaftalen af 1964 tre konkrete nydannelser af principiel interesse, som fortjener en kommentar fra arbejdsgiver-side. Det drejer sig om forslag vedrørende repræsentation for den ansvarlige kapital, vedrørende antagelse og afskedigelse af arbejdsledere og vedrørende de foreslåede virksomhedsnævns ret til at træffe afgørelser i anliggender, der traditionelt afgøres ad overenskomstmæssig og fagretslig vej.

Det hedder i LO's betænkning, at *den ansvarlige kapital*, der i aktieselskaber repræsenteres af bestyrelsen, skal have en repræsentant på ledelsessiden i virksomhedsnævnene. I betragtning af, at LO's betænkning som helhed tager sigte på virksomheder af en størrelsesorden, som normalt ledes af en af bestyrelsen udnævnt direktør eller direktion, forekommer dette forslag særdeles uhensigtsmæssigt, da det indebærer en forflygtigelse af det ansvar, som bestyrelsen har pålagt virksomhedens daglige ledelse.

Arbejderne skal, siger LO's betænkning, gennem virksomhedsnævnene være medbestemmende om principperne for ansættelse, uddannelse, omplacering og afskedigelse af *arbejdslederne*. Det har siden Septemberforliget af 1899 været et af de bærende principper i arbejdsmarkedets grundlov, som det stadig er det ifølge § 5 i Hovedaftalen af 1960, at arbejdsledere, formænd og personer i tilsvarende stillinger, som i forholdet over for arbejderne er arbejdsgivernes tillidsmænd, af arbejdsgiveren efter samråd med den pågældende kan kræves holdt uden for medlemskab af en arbejderorganisation, en bestemmelse, der netop er motiveret i hensynet til virksomheds- og arbejdsledelsens effektivitet. Forslaget om, at tillidsmændene via virksomhedsnævnene skal være medbestemmende om retningslinjerne for arbejdsledernes ansættelse og afskedigelse, er altså et

principielt brud med LO's hidtidige anerkendelse af arbejdsledernes uafhængighed af arbejderne og deres organisationer.

Endelig synes LO-betænkningens forslag om, at virksomhedsnævnene skal træffe afgørelse vedrørende *lokale arbejdsforhold*, herunder placering af den daglige arbejdstid og former for lønfastsættelse, at tillægge virksomhedsnævnene opgaver, der traditionelt forhandles og løses ad *organisationsmæssig, respektive fagretslig vej*. Ifølge Samarbejdsudvalgsaftalen af 1964 må samarbejdsudvalgene netop ikke beskæftige sig med opgaver af denne karakter, og spørgsmålet er, om ikke LO's betænkning om demokrati på arbejdspladsen på dette punkt gør sig skyldig i en uhensigtsmæssig sammenblanding af virksomhedsnævnene og de overenskomstmæssigt indsatte forhandlings- og mæglingsorganers myndighed.

