

## Mål og midler i samarbejdet.

Af Erik Johnsen<sup>\*)</sup>.

Dette er en kommenterende anmeldelse af *Otto Nielsen og Bent Åkjær, red., Hvad vi kan samarbejde om*, A. O. F., København 1966.

1.

»Hvad vi kan samarbejde om« er skrevet af specialister fra arbejder- og fra arbejdsgiverside suppleret af et indlæg fra arbejdslederside. I nærværende iagttagers øjne er den i bogen førte samarbejdsdiskussion karakteristisk derved, at hvis man ikke hæfter sig ved forfatternavnene til de enkelte afsnit og disse navnes organisatoriske tilhørsforhold, så er det meget vanskeligt at sige fra hvilken side et indlæg kommer. Så vanskeligt at det næppe har mening at tale om specifikke arbejdersynspunkter og specifikke arbejdsgiversynspunkter i denne debat. Bevares, man hæfter sig ved forskellige sider af samarbejdets problematik, men forskelle synes mest at gå på den enkelte forfatters personlige speciale end det synes at gå på organiserede interesser.

For nærværende iagtager er dette – hvis hans iagttagelse i hovedsagen er rigtig – en vigtig ting, idet man da har givet det for ham at se eneste grundlag for at formulere mål og midler for samarbejde, nemlig at enhver deltager i virksomheden betragter enhver anden som en selvstændig beslutningstager for de midler over hvilke han disponerer.

Hvis man ser på det ideelle indbegreb af en virksomhed som en samvirken af mennesker på visse materielle ressourcer med det formål at enhver deltager skal have et større udbytte af sin arbejdsindsats end hvis han ikke deltog som medarbejder i den pågældende virksomhed, så er »samarbejdsudvalg« en overflødig gevækst. I selve virksomhedens eksistens ligger det at nogle samarbejder om nogle ønskede resultater, og hvis man ikke ønsker at deltage, så kan man under vore himmelstrøg tage sin hat og glide. Men hvor man mener at man får store udbytte af et samarbejde.

Når der derfor er opstået samarbejdsudvalg, så er det vel udtryk for at nævnte idealbillede af en virksomhed ikke eksisterer i virkeligheden. De er næppe opstået, hvis ikke nogen har følt et behov, som man har troet på kunne dækkes gennem samarbejdsudvalgstanken. Hvad mon det er for et behov eller sæt af behov? Nærværende iagttagere har en tyrkertro på, at det er et behov for ledelse af virksomheden. Ikke for bedre virksomhedsledelse. Men simpelthen for ledelse. *Det er vor mangel på viden om hvorledes en virksomhed bør ledes, der har skabt behov for samarbejdsudvalg.* I denne mening er samarbejdsudvalg en aktivitet på lige med alle andre aktiviteter som mennesket i menneske-maskin-systemet råder over.

Hermed bliver samarbejdsudvalg ikke noget mål i sig selv, det bliver et middel, forhåbentlig af temporær natur, til bedre ledelse, d. v. s. til styring af aktiviteter i

<sup>\*)</sup> cand. oecon., amanuensis ved Handelshøjskolen i København.

retning af bedre behovsopfyldelse for de personer, der er gået i samarbejde indenfor virksomhedens rammer.

Enhver aktivitet bør tilforordnes et sæt af mål for at den kan styres partielt og hensigtsmæssigt. Ligeledes skal den stables på benene af en række elementer, midler. Dette gælder også samarbejdsudvalgene.

I nærværende bog findes råstof til en formålsformulering for samarbejdsudvalg ligesåvel som der findes stof til hvorledes de kan opbygges. Inden vi diskuterer bogens indhold skåret til efter disse to kriterier, så lad os gøre rede for de enkelte afsnit og knytte kommentarer hertil.

## 2.

Cand. psyk. *Carl Einar Jørgensen* skriver om de menneskelige behov og arbejdspladsens miljø. Det er en fin artikel. På den måde at forfatteren på mindre end tyve sider gør rede for væsentlige problemer, som vi ser dem i dag: de menneskelige behov i relation til arbejdspladsen og menneskets placering i systemet, samt noget om individ-gruppe problemstillingerne her. Forfatteren gør det (vel psykologisk rigtige) at han stiller store krav til leseren. De gloser man ikke kender må man hen og slå op. Der er ikke tale om populariseret, udvandet viden, der er tale om at viderebringe den viden, man har, og så må folk gøre et stykke arbejde for at sætte sig ind i den. Jeg har en enkelt bemærkning om forfatterens behandling af lønforhold (s. 20-21). Han siger at løn er stadig den væsentligste vurderingsmålestok, og der er næppe noget psykologisk forhold, der alene kan kompensere for ringe løn. Om lønnen er ringe eller ej afhænger dels af hvad de andre får, dels af vedkommendes forventninger. Hvis reallønnen stiger tilstrækkeligt, udviskes kravet om løn og kun hvis en række andre behov ikke tilfredsstilles konverteres de til lønkrav.

Bare det var så enkelt. Vi ved, at der er flere minimumskrav som den arbejdende skal have opfyldt for at blive ved. En vis løn er et af dem. Men herforuden taler man om specifikke sociale behov som kontakt, status og præstationsbehov. Ethvert af disse skal op over et vist niveau for at systemet fungerer, der er intet der tyder på at de kan kompenseres af højere løn under frie arbejdsforhold. (Se iøvrigt eksemplet s. 174). Hvis man ikke kan tjene penge ligger det i at man ikke kan gøre sig nyttig og kan man ikke tjene nok ligger det i at man ikke har erkendt en realistisk målsætning for sin aktivitet.

C. E. Jørgensen omtaler også »de nære tings betydning«. Hvis folk kan få lov til at indrette deres jobsforhold mere individuelt vil det utvivlsomt medføre større tilfredshed, subs. mindre utilfredshed. Samarbejdsudvalgenes allerede udførte arbejde i den retning skal man ikke kimse ad. Hvilket ikke er den almindelige opfattelse.

Sekretær *Thomas Nielsen* skriver om formålet med samarbejdet. Han formulerer i en ramme af virksomhedens ydre og indre betingelser og målsætning seks punkter: øge effektiviteten, nedsætte produktionsomkostningerne, styrke konkurrenceevnen, skabe bedre arbejdsforhold, forbedre reallønnen og sikre et højt beskæftigelsesniveau. Jeg ser ingen hindring for at man ikke skulle kunne stræbe mod og stundom nå sådanne mål i et formaliseret samarbejde i en virksomhed.

Direktør *Arne Lund* skriver om ledelsens opgaver i samarbejdet. Han peger på, at direktøren af i dag står i følgende situation: ejendomsretten til virksomhederne spredes på stedse flere hænder, beføjelserne indenfor virksomhederne delegeres til flere, flere får funktionærstatus, der er en voksende forståelse for samarbejdets betydning, samtidig med at der findes et stigende behov for ansatte med stor ansvars-

følelse. Endelig står ledelsen som en slags mægler mellem kapitalinteresser og arbejdsinteresser. Arne Lund har utvivlsomt peget på væsentlige karakteristika ved topledernes stilling, som man ville beskrive den i dag. Hvordan han vil se ud i morgen ved man mindre om, men vi får håbe at man finder ud af hvilke ønskede karakteristika det er muligt at indpode ham, og at man så sætter ind på lederuddannelse på lige fod med uddannelsen af andre ufaglærte.

Arne Lund peger på nogle problemer for samarbejdet i virksomheden. Først kan der være grund til at slå fast, at virksomhedens ledelse bliver ansat af dem, der har ejendomsretten til de i virksomheden arbejdende produktionsmidler. Dette uanset om den er privat, kommunal eller statslig. Det tilkommer if. hovedaftalen af 1960 arbejdsgiveren – eller virksomhedsledelsen – retten til at lede og fordele arbejdet. Det er vel væsentligt at slå fast i tiden omkring ballet i den borgerlige, at uanset hvem der måtte bestyre prioriteterne, så skal man enes om en eller anden form for ledelse. Dette indebærer ex definitione at nogen afgiver en del af sin personlige integritet og i stedet får en belønning herfor. Afvejningen af summen af dirigerede personlige ydelser overfor det, man får ud af det, må det vel være op til det enkelte individ at foretage. Men i denne afvejning kan han navnlig på initialstadiet have gavn af viden om virksomhedenes formelle ledelsessystem, dens »tjensteveje« (som Arne Lund siger), dens organisationsplan, jobsspecifikationer m.v. Det er vigtigt at *samarbejdet* følger de formelle kanaler som iøvrigt ikke bør være for stive, mener Arne Lund, *samarbejdsudvalg* kan så tage en del spørgsmål op, som ikke direkte løses i det daglige. Nærværende iagttager er helt enig i at der bør være forskel på samarbejde og på samarbejdsudvalg. Det første er indbegrebet af en virksomhed, det andet er et middel til at få nogle ting til at fungere bedre og derved et temporært mål i sig selv.

Forretningsfører *Aage Rasmussen* skriver om arbejdsledernes stilling i samarbejdet. I modsætning til bogens andre indlæg er Aage Rasmussens et hjertesuk over den dobbelte og delvis uerkendte stilling arbejdslederen har mellem den gruppe han er hentet fra og topledergruppen. Hans problem er bl. a. at han ikke selv tilhører nogen gruppe. Som følge heraf har han ikke rigtig rundet sin plads i samarbejdsudvalgenes arbejde, hvor han efter Aage Rasmussen at dømme ikke har nogen legaliseret ret til at deltage. I arbejds sociologien har man for længst erkendt arbejdslederens særlige problemer og et bibliotek af viden herom er tilgængelig for alle der læser den amerikanske version af det engelske sprog. Kunne man ikke vinde lidt ved at inddrage, hvad man faktisk ved om arbejdslederens stilling helt generelt i diskussionen af hans situation her i landet?

Sekretær *Charles Hansen* skriver om arbejderne og samarbejdet. Han går ret konkret til værks i sin diskussion og det er derfor lettere at tage stilling til argumenter såvel som forslag. Charles Hansen peger først på at der har fundet en udvikling sted i forholdet mellem arbejder og arbejdsgiver fra skyttegravskrigen hen mod et partnership, hvor man fra begge sider erkender at man har (i hvert fald delvis) fælles interesser. Det er en af den fulde beskæftigelses følgesvende.

Charles Hansen nævner at den ofte skarpe funktionelle modsætning i en virksomhed har sit udspring i rollefordelingen. Virksomhedslederens opgave er at give anvisninger og arbejdstagerens er at søge disse efterkommet. Medens den første rolle almindeligvis vil tilfredsstillende sin udøver kan dette efter Charles Hansens opfattelse ikke i så høj grad forventes om den sidste. Nærværende iagttager er ikke ubetinget enig heri. Han tror nok at det er rigtigt at som tingene står i dag er der større mulighed for at den mere selvstændige beslutningstager opnår en større grad af tilfredsstil-

lelse end den, der spiller rollen som den kørte. Men alligevel. Nærværende iagttager kender mange virksomhedsledere, men han kender meget få der er tilfredse med deres ledelse og han kender absolut ingen der har grund til at vise tilfredshed med den måde de leder på. Han er derfor enig i Charles Hansens konklusion (s. 77) at ledelsesmetoderne, som de anvendes mellem mennesker i den industrielle organisation, ikke er udviklet i samme grad som de tekniske metoder. Her er det naturligt underforstået at vi må så søge at gøre dem bedre.

Charles Hansen opstiller tre punkter for samarbejdets forudsætning: 1) klar målsætning der forstås og accepteres af medarbejderne i virksomheden, 2) vidtstrakt åbenhed om alle for medarbejderne livsnære problemer og 3) en organisationsopbygning, som muliggør en rationel udvælgelse, uddannelse og anvendelse af den menneskelige arbejdskraft. Han diskuterer i detaljer virksomhedens personalepolitik, og her kunne man måske efterlyse konkrete forslag til hvorledes personalet *indbyrdes* skal kunne finde frem til en passende formulering af dets ønsker hvis man forudsætter, at det som en helhed skal forhandle med topledelsen, f. eks. i et samarbejdsudvalg. Hvordan klarer man denne praktisk konfliktløsning? Demokratiske afstemningsregler tror jeg ikke alene sikrer en acceptabel problemløsning.

Charles Hansen diskuterer i detaljer benyttede og evt. fremtidige lønsystemer. Sidstnævnte kan muligvis udformes ved fire elementer: grundløn-dyrtidstillæg-jobtillæg-persontillæg. Han slutter denne del af diskussionen med at udtale, at samarbejdsudvalgene må forventes at være stærkt interesseret i et undersøgelses- og forskningsarbejde med henblik på en modernisering af lønformerne, således at man nærmer sig en retfærdig lønfastsættelse og samme løn for arbejde af samme værdi. Dette sidste har jo hidtil ikke kunnet lade sig gøre, og mange tvivler på at det er muligt at udvikle entydige målestokke for arbejdets værdi og for den enkeltes bidrag hertil. Det vi imidlertid kan konstatere er, at folk reagerer på en række måder der lettere lader sig beskrive, hvis man udstyrer dem med en »værdi-black-box«. Hvis man indfører en sådan, så har folk ex definitione værdier og kan herefter reagere forskelligt på pengelønninger for et stykke arbejde. Med udgangspunkt i værdi-konstruktionen kan man drive egentlig research og adskillige eksperimenter og iagttagelser eksisterer. Det er nærværende iagttagers opfattelse at der ikke skal meget ekstra research på for at finde til det, Charles Hansen efterlyser. En tre-fire fornuftige mennesker under en fornuftig researchledelse i et par år vil gøre underværker.

Konsulent *Bent Åkjær* behandler informationens betydning for samarbejdet. Han har valgt at diskutere dette problem under tre synsvinkler: Information til SU-medlemmer, videreinformation fra SU og information til alle ansatte. Det er en fornuftig problemformulering al den stund SU vel netop kan virke som en katalysator på informationsformidlingen, vel at mærke den del af den, der ikke skal flyde ad de tjenstlige kanaler.

Åkjær går ud fra at virksomhedens målsætning er udgangspunkt for al information, den vedrører samtlige ansatte. SU medlemmerne må have grundlæggende information i form af viden om virksomhedens struktur, dens økonomi og indkøb, produktion, personaleforhold og salg, ligesom det må have information af løbende karakter, navnlig om ændringer i ovennævnte forhold og mere specifikke spørgsmål. Videreinformation er et problem, som man bør sætte ind på at løse på hensigtsmæssig vis, således at SU ikke bliver en afsondret bedre informeret gruppe for sig selv. Åkjær foreslår nogle fremgangsmåder, og slutter sit afsnit med noget af den information, som efter hans mening alle bør have på en sådan måde, at de kan forstå det. Hertil

er ganske simpelt at sige, at hvis de ikke får det, så bliver der ikke tale om en virksomhed overhovedet, men en samling individer og grupper, der ikke føler noget samhørsforhold.

Konsulent *Victor Sneum* har skrevet to afsnit. Det første handler om samarbejde om virksomhedens målsætning og politik, det andet handler om virksomhedsøkonomi.

Sneum kræver en klar målsætning, så man kan tage stilling til om een firmapolitik er bedre eller dårligere end en anden. Ligeledes er en målsætning nødvendig for at modstridende ønsker klart kommer frem så man kan tage stilling til dem, herunder at den enkelte kan gøre op med sig selv om han vil associere sig i den form for samarbejde der finder sted indenfor virksomheden.

Firmapolitik og intern organisation er midler til at nå målene, det samme kan siges om den rent økonomiske organisation i form af økonomiske modeller af funktionerne i virksomheden, modeller i form af regnskaber, budgetter, kalkulationer m. v.

Nærværende iagttager er af den opfattelse, at de her nævnte økonomiske modeller er uegnede til at styre en virksomhed efter, hvis den virkelig skal styres. Styremodeller skal være langt mere konkrete og operationelle, og de hører hjemme i en eller anden stabsfunktion. Han er også af den mening at regnskaber og navnlig kalkulationer er mindre egnede til SU-arbejde. De mål, som de i virksomheden interesserede parter ønsker at nå, afspejles normalt ikke i regnskabet og videre er dette uoperationelt, når det gælder om at finde ud af, hvad der skal gøres for at nå målene. Kalkulationer er for detaljerede til SU-arbejde, når bortses fra visse kritiske arbejder af betydning f. eks. for hele beskæftigelsen eller indtjeningsforhold for en større del af medarbejderstaben. Budgetter *kan* derimod anvendes som diskussionsgrundlag for hvilke mål man realistisk set kan sigte mod. Derimod synes det som om andre af de organisatorisk prægede modeller, som Sneum diskuterer kan anvendes med fordel. Det ligger i at disse giver den enkelte et klarere billede af hans placering i helheden og dermed den betydning han har for det samlede resultat og hans realistiske muligheder for at få tilfredsstillende de mål han selv møder op med. Det, den enkelte har brug for, er *overbliksinformation*, som han forstår og akcepterer, samt *detailinformation* i form af jobspecifikation og andre nære og konkrete oplysninger om de aktiviteter, som han selv skal træffe beslutning om.

Det er klart at konsulent Sneum ikke kan bære ansvaret for at gængse økonomiske modeller af typen regnskabsvæsen og hvad dertil hører af uvæsen ikke duer til at træffe beslutninger på grundlag af, og dermed heller ikke som grundlag for SU-drøftelser. Vi må sende beklagerne videre og bede om at få udviklet specielle operationelle modeller, som netop SU kan have nytte af. Dette spørgsmål kan passende indgå som led i det stykke research arbejde, der er nævnt ovenfor som værende nødvendigt, hvis man skal nå frem til den samarbejdssituation, som åbenbart ønskes.

Underdirektør *Erik Orth* skriver om samarbejde om virksomhedens udvikling og konkurrenceevne. Dette er et uhyre vigtigt spørgsmål i moderne erhvervsvirksomhed, og vel netop et spørgsmål der næppe kan løses tilfredsstillende uden medvirken af det som SU skulle stå for. Ændrede produktionsmetoder kan på detailplanet gribe ind i den enkeltes arbejdsvaner, lønvilkår, tryghed, bevægelsesfrihed, social status og magtforhold. Derved vil der normalt opstå modstand mod ændringer. En sådan modstand kan overvindes hvis ændringerne på lidt længere sigt kan give endnu bedre vilkår, i hvert fald på væsentlige områder. Afklaring af sådanne situationer må være oplagt stof for SU.

Den tekniske udvikling i almindelighed medfører ændringer i virksomhedernes struktur f. eks. i retning af mere planlægningsarbejde og større administrativt arbejde, der går ganske simpelt arbejde fra det klassiske »arbejderarbejde« til funktionærarbejde. Endelig er der hele resultatet af produktudviklingsaktiviteten, som kræver stadige ændringer. Man må håbe at disse ting kommer op, fordi vi aktivt ønsker ændringer, ellers bliver der for meget at skubbe på, også for SU.

Sekretær *Otto Nielsen* har skrevet om samarbejdsformer, herunder navnlig underudvalg og virksomhedskonferencer og endelig giver redaktør *Henning Lindegaard* nogle eksempler fra danske virksomheder på hvorledes aktivt samarbejde har medført en række forbedringer for samtlige interesserede.

### 3.

Hvis man går ud fra at forfatterne af bogen har forstand på SU-problemer og at de endvidere har givet udtryk for hvad de ved, hvad kan man så slutte om samarbejdsudvalgenes mål og midler?

Man kan slutte en hel del om *målene*, hvor der synes bred enighed om en formulering gående ud på en bedre tilfredsstillelse af de behov folk har i relation til deres arbejdssituation. Trivsels- og effektivitetsmål kan gøres – og er gennem bogen gjort – ret konkrete.

De *midler* som SU skal arbejde med er meget svagere repræsenteret i hvert fald i denne fremstilling. Helt generelt kan det siges at der skal arbejdes med information, og konkret i form af virksomhedsmålsætning, organisationsmodeller og evt. budgetter.

Det er klart for enhver at SU-arbejde er dømt til fiasko hvis man ikke finder frem til væsentlig mere slagkraftige midler end de, vi kender på SU-fronten i dag. Man kan derfor kun anbefale ansvarlige at igangsætte research på dette område.

Nærværende iagttagelse vil gerne se SU som et middel til bedre virksomhedsledelse, en aktivitet i sig selv, som kan udføres bedre eller dårligere under hensyntagen til formålet »bedre ledelse«, hvorved forstås at enhver interessent i virksomheden skal lede sine egne handlinger bedre.

Under forudsætning at at SU's midler i sig selv er ukendte, så følger det, at det bliver vanskeligt at integrere SU i den samlede aktivitet. Men eet meget væsentligt grundlag for udvikling af denne specifikke SU-aktivitet har man, nemlig den målsætning, som man synes nogenlunde enige om. For at komme videre skal der drives systematisk research på midlerne.