

## DISKUSSIONEN OM ”FÖRETAGSDEMOKRATI”

Av direktör UNO MURRAY

Den diskussion, som med växlande intensitet förts alltsedan 1920-talet om ”företagsdemokrati”, de anställdas ”medbestämmanderätt” eller ”medinflytande” inom företagen, har inte givit någon klar bild av hur långt man vill gå och hur kraven på de tänkta förändringarna i företagets organisation skall kunna praktiskt förverkligas. De förslag som framlades på 1920-talet, exempelvis av en av Ernst Wigforss ledd utredning om lagstiftning rörande driftnämnder fick ett reserverat mottagande inom socialdemokratiska partiet, där man hellre såg, att utvecklingen på området skedde avtalsvägen och inte lagstiftningsvägen. Det visade sig också under den fortsatta utvecklingen, att de anställdas medinflytande successivt kunnat förstärkas på frivillig väg. Som exempel kan nämnas bestämmelsen 1938 i huvudavtalet mellan LO och SAF om arbetares entledigande, avtalet 1942 om arbetarskyddet, avtalet 1944 om yrkesutbildning, avtalet 1946 om företagsnämnder samt avtalet 1948 om arbetsstudier. Detta innefattar enligt den 1961 publicerade

LO-skriften ”Fackföreningsrörelsen och företagsdemokratien”, en form av medinflytande, som idag är accepterat.

Man tänkte sig väl i allmänhet, att företagsnämnderna skulle få stor betydelse för att garantera särskilt arbetarnas medinflytande. Men det från en del håll resta kravet om medbestämmanderätt var icke realiserat. LO-skriften diskuterade också detta spörsmål, men fastslog, att en sådan utvidgning av nämndernas kompetens skulle komplicera ansvarsfördelningen mellan nämnden och företagsledningen. Företagsnämnden bör således fungera som den gör. Frågan om verklig medbestämmanderätt är en helt annan. Den gäller inte bara de anställdas deltagande i företagsledande funktioner utan ett övertagande från deras sida av ledningen helt eller delvis. Och det konstaterades att ett sådant system generellt sett inte är aktuellt.

Däremot kunde det enligt LO-skriften diskuteras, huru företagen bör vara organiserade och ledda för att tillfredsställa kraven från de stora intressegrupperna, konsu-

menter, anställda och aktieägare. Det framhölls som naturligt, att alla dessa grupper får rätt att deltaga i utformningen av de allmänna riktlinjerna för företagets politik. Fackföreningsrörelsen borde själv inte blanda sig direkt i den dagliga företagsledningen men borde vara representerad i de organ som drar upp de allmänna riktlinjerna och kontrollerar ledningen. Detta krav är icke tillgodosett genom nuvarande organisationsformer för företagsamheten, vilka bygger på aktieägarintresset. På vad sätt organisatoriska ändringar bör ske angavs emellertid icke i LO-skriften.

Så mycket är emellertid tydligt, att debatten om industriell demokrati i grund och botten siktar på att ge de anställda någon sorts inflytande på företagets skötsel. Men på vad sätt detta skall ordnas, vilka konsekvenserna skulle bli och hur ett praktiskt handlingsprogram för medinflytandets realiserande skall se ut är fortfarande oklart. För att reda ut begreppen och ge ett fastare underlag för den fortsatta debatten har ekon. lic. och civilingenjören Eric Rehnman i en nyligen utkommen bok "Företagsdemokrati och företagsorganisation" visat, hur man från företagsekonomisk synpunkt kan se på problemet.

Rehnman framhåller, att företagsledningens primära mål är "företagets överlevande och om möjligt förkovran och expansion". För förverkligande härav måste

verksamheten effektiviseras och rationaliseras. Ledningen förfogar därvid över en högt utvecklad teknik och har blivit alltmera beroende av specialiserade medarbetare, experter på planerings-, budgeterings- och kontrollsystem, arbets- och metodstudier samt kontorsteknisk rationalisering. En annan primär målsättning är att tillförsäkra företaget goda relationer med dess intressenter: ägarna, kunderna, leverantörerna, de anställda o. s. v., vilket förutsätter en ständig anpassning, vid vilken ledningen ofta upplever sig som försvarare av organisationen mot det hot som intressenternas krav innebär. Metoderna är härvidlag reklam, allmän upplysningsverksamhet samt personalvård. Till metodiken hör i övrigt formgivning och produktutveckling, ackords- och bonuslönesystem samt revision. Många av dessa åtgärder är kostsamma och kan ha olika slag av icke önskvärda bieffekter. Brist på kompetent personal och en naturlig försiktighet hos ledningen, när det gäller att vidtaga mer eller mindre radikala förändringar av organisation och administration, så länge företaget går bra, lägger en viss hämsko på strävandena till förändringar.

Företagsledningens inställning till frågan om "demokratisering av arbetsplatsen" måste ses mot bakgrunden av dessa mål och medel. Demokratiseringssträvandena kan från dess synpunkt sett kanske ha gynnsam inverkan på produktivi-

tets- och effektivitetsutvecklingen. Man tar då fasta på förslagsverksamhet, samråd i produktivetsfrågor, säkerhetstjänst, maskinvård eller kvalitets- och kassationsfrågor, men Rehnman framhåller med rätta, att sådana åtgärder, som innebär rationalisering, dock väsentligen är en uppgift för specialister. Arbetstagarnas "tillfredsställelse" kan i allmänhet inte avgörande påverkas av att t. ex. valda representanter erbjuds samrådsmöjligheter i en kommitté. När det gäller företagsledningens uppgift att avväga de olika intressen som gör sig gällande inom företaget och i dess relationer till omvärlden, kan det för ledningen kanske te sig fördelaktigt att stärka sin förhandlingsposition genom att medelst någon form av organiserat samarbete få nya informationskanaler vid sidan av de vanliga. Företagsnämnden kan måhända spelas ut mot fackorganisationen. Men man är ändock misstänksam, ty man vet, att maktbalans och konfliktutjämning mellan intressena är mycket svårbedömbart. De individuella skillnaderna mellan olika företagsledare — den grad i vilken de identifierar sig med sina anställda och betraktar dessas intressen som sitt eget mål — spelar med all sannolikhet en avgörande roll vid inställningen till demokratiseringsfrågorna.

Vidare finns det mycket i "företagsdemokratien" som en företagsledare ställer sig klart skeptisk el-

ler kritisk emot. Ökat inflytande för hans anställda begränsar hans egen, redan förut starkt beskurna handlingsfrihet. Han är med hänsyn till målsättningen för sin verksamhet tvungen att anpassa sina åtgärder efter de växlande konjunkturerna, utvecklingen på företagets marknader samt teknikens utveckling. När man ökar eller minskar produktionen, tar upp produktion av nya produkter eller flyttar verksamheten helt eller delvis till annan ort, sker detta helt enkelt på grund av tvånget att få företaget att leva vidare och att bibehålla sin konkurrenskraft. Från företagsledarens synpunkt sett kan demokratiseringsdebatten uppfattas som en nedvärdering av effektivitetskravet och produktionsmålsättningen i förhållande till andra mål, något som i så fall berör honom illa, eftersom han dock är ansvarig för en av samhällets viktigaste funktioner, att producera varor och tjänster. Därtill kommer, att han helt naturligt måste få ägna sig åt denna sin primära uppgift och icke bör splittas av alltför stort hänsynstagande till idéer och uppslag i fråga om förbättringar av allehanda slag. Sådana idéer finns merendels i övermått, medan däremot resurserna för granskning, bearbetning och förverkligande av dem är starkt begränsade.

Den fortgående specialiseringen innebär för övrigt att i det moderna storföretaget verksamheten styrs och leds på många andra sätt

än genom ordergivning från chef till underordnad. Samordningen av de många specialisternas verksamhet utgör ibland i och för sig ett besvärligt problem. Under sådana förhållanden är det naturligt att många företagsledare frågar sig, om inte "demokratiseringsåtgärder" skulle ytterligare försvåra situationen. Direktkontakter mellan de anställda och företagsledningen kan lätt medföra, att förmän och lägre chefer i ännu högre grad sätts ur spel, när det gäller att leda verksamheten.

Vid sin analys av å andra sidan fackföreningsrörelsens inställning till demokratiseringssträvandena framhåller Rehnman, att fackföreningsrörelsen likaväl som företagen har sin ledning och sina intressenter — inte bara medlemmarna, utan även företagen, med vilka de måste ha en samverkan, precis som företagen är beroende av samverkan med fackföreningarna. Fackorganisationens ledare måste därför fungera som medlare eller mäk-lare dels mellan sina medlemsgrupper och dels mellan dem och företagen. Liksom företaget måste tillhandahålla kunderna varor, de anställda löner och ägarna utdelning, måste fackföreningen tillvarata sina medlemmars ekonomiska intressen och garantera företagen arbetsfred. Detta sker genom avtalsförhandlingarna, kompletterade med utredningsverksamhet och utbildning av medlemmarna etc. Men att huvudmålet för fackförenings-

rörelsen är att öka de anställdas inflytande och därmed deras möjligheter att tillgodose sina intressen i konkurrens med andra inom företagen är uppenbart. Från denna utgångspunkt ligger demokratiseringssträvandena i linje med fackföreningens arbete, i all synnerhet om de dessutom har gynnsam inverkan på företagets produktivitet. Men varje demokratiseringsåtgärd, som innebär, att man skapar institutioner vid sidan om fackföreningsrörelsen med risk att minska dennas faktiska betydelse, status och prestige måste från dess sida uppfattas som ett allvarligt hot. En beslutande företagsnämnd, styrelse-representation eller vinstdelningssystem kan framstå som konkurrenter till fackföreningen och dess nuvarande verksamhet för att tillvarata de anställdas intressen. Det är för övrigt ingalunda självklart, att en beslutanderätt för företagsnämnderna skulle öka de anställdas makt och inflytande.

Den av Rehnman gjorda analysen synes således ge vid handen att företagsledare och fackföreningsmän förmodligen har så skilda utgångspunkter för sitt bedömande av frågan att man, när man talar om "företagsdemokrati" i väsentliga avseenden menar olika saker.

Emellertid finns det, enligt Rehnman, en möjlighet att "göra omformuleringar av hela frågeställningen" och därigenom få en betydligt större klarhet i debatten. Om man lägger mindre vikt vid

handlingsprogrammet för demokratiseringen och i stället utgår från målsättningen kan, enligt Rehnman, de två viktigaste punkterna i "företagsdemokratiens ideologi" formuleras på följande sätt:

1. Att uppnå metoder att på ett tillfredsställande sätt balansera olika intressen i företaget (kravet på intressebalans),
2. Att uppnå sådana arbets- och ledningsmetoder för verksamheten i företaget att det som avkrävs företaget kan åstadkommas med största möjliga effektivitet (produktivitetskravet) samtidigt som produktivitsbegreppet måste omformuleras.

Den första målsättningen skall således vara att försöka bidra till att hästa möjliga metoder och institutioner för utjämning av konflikter och etablerande av samverkan utvecklas. Men samtidigt framhåller Rehnman att man inte utan vidare kan utdöma nuvarande metoder som ineffektiva och onödigt kostsamma. Vi har här i landet i viktiga avseenden en fungerande företagsekonomi. Man underskattar ofta det inflytande som arbetstagarna faktiskt har vid sidan av lokala och centrala avtalsförhandlingar. Även på en oorganiserad arbetsmarknad är de anställda ingalunda maktlösa, och på den organiserade tvingas företagsledningen att ta många hänsyn utöver de i avtal nedskrivna. Den allmänt utbredda underskattningen av de

anställdas och fackföreningarnas möjligheter kombineras måhända också med en missbedömning av de totala krav som från olika håll ställs på företagsledaren. Hårda skatter, hård konkurrens, starka fackföreningar och en arbetsmarknad, karaktäriserad av full sysselsättning, tvingar företagsledningen till anspänning för att balansera de långsiktiga intressena mot de kortsiktiga. Det är således inte självklart, att de anställda bör ha ett ännu mera ökat inflytande. Vad man i stället saknar är förmodligen vägar och metoder att hävda andra behov och intressen. Bland annat träder härvidlag produktivitskravet i förgrunden.

Traditionellt sett beskrivs produktiviteten såsom produktionen per insats av produktionsfaktorer, och det finns då inte något enkelt samband mellan arbetstillfredsställelsen och produktiviteten; inte heller något enkelt recept för förverkligandet av både maximal arbetstillfredsställelse och maximal produktivitet. Emellertid har det hävdats, att detta i själva verket beror på att man mäter produktiviteten på för kort sikt. Försämrad attityd till överordnade och till arbetet kan måhända för kort tid motverkas genom hårdare press på de anställda, men detta är icke möjligt på lång sikt. Företaget har inte bara att producera varor och tjänster, menar man. Det är även arbetsplats, och arbetstillfredsställelsen bör därför vara ett mål i sig självt.

Från sådana utgångspunkter anser Rehnman att man bör använda ett utvidgat produktivitetmått, definierat som "tillfredsställda behov per insats", båda fattade i betydligt vidare bemärkelse än som hittills varit vanligt. Man har nämligen tvingats erkänna, att den arbetsmiljö som påverkar prestationer och tillfredsställelse omfattar många förhållanden såsom arbetets organisation, temperatur, buller, belysning och ventilation. Men lika viktiga är de faktorer human-relationsforskningen fäster uppmärksamheten på, kanske främst de sociala relationerna i arbetsgruppen. Slutligen måste hit räknas arbetsmetoderna och teknologien i vidare bemärkelse, omfattande hela företags produktions- och administrationssystem. Den viktigaste orsaken till denna utvidgning av produktivetsbegreppet skulle vara, att man kan förvänta sig, att intressenterna i företagen — i förut nämnd betydelse — och kanske framför allt de anställda inte längre önskar tillgodose bara sina "materiella" behov utan även ställer nya krav på företaget.

Flera problem möter emellertid i detta sammanhang. Det vetenskapliga kunnandet är än så länge mycket bristfälligt, när det gäller problem om "tillfredsställelsen i arbetet", och arbetstagarna själva har icke hittills lyckats precisera, vilka nya krav det är man vill ha tillgodosedda, för att en sådan tillfredsställelse skall uppnås. Därmed

blir det också svårt att uttala sig om vägarna till målet.

Så mycket framstår emellertid enligt Rehnman klart, att de mest effektiva vägarna inte är de som vanligen diskuteras i samband med "företagsdemokratien". Även om företagsledningen i sin målsättning innefattar även "maximal arbets-tillfredsställelse" för de anställda, har samråd i företagsnämnden, vinstdelning eller styrelserepresentation ett obetydligt inflytande för de stora grupperna. Mera betydelsefullt är då samråd mellan chef och underordnad och över huvud taget de olika chefernas ledningsmetoder. "Demokratisk ledarstil" eller "engagerande ledarstil" — kännetecknad av intresse för de underlydande och ej endast arbetsresultaten, samråd och generös informationsgivning snarare än ordergivning och en mer allmän övervakning av den underställdes arbete — leder inte entydigt till vidgad produktivitet i traditionell bemärkelse. Men om produktivetsbegreppet vidgas att omfatta även de anställdas arbetstillfredsställelse blir, enligt Rehnman, bilden annorlunda — ett ingalunda överraskande antagande, eftersom produktivetsbegreppet ju förändras just för att bli en mätare inte bara på produktionen per insats av produktionsfaktorer utan dessutom också på de svårdefinierbara faktorer som man vill sammanfatta under begreppet "tillfredsställelse i arbetet".

Det kan inte bestridas att detta

nya produktivetsbegrepp, som tar hänsyn till inte bara produktionen per insats av produktionsfaktorer utan också till arbetsmiljö, trivsel och attityder från de anställdas sida vis-à-vis företaget, så tillvida fyller en viktig funktion, som det blir en mera allsidig mätare på resultatet av verksamheten. Men det blir samtidigt mera diffust till sin innebörd och därmed också mindre exakt.

Boken "Företagsdemokrati och företagsorganisation" är ett värdefullt inlägg i debatten och de däri gjorda analyserna bidrar till att ge ett betydligt fastare underlag för den fortsatta diskussionen. Att den icke presenterar några färdiga recept för behandlingen av de svåra problem som här är i fråga är naturligt. Företagens förhållanden beror inte bara på organisationssystemet utan fastmera på de individer som leder och arbetar i dess verksamhet. Och förhållandena skiftar

från arbetsplats till arbetsplats. Med varierande storlek, produktionsteknologi, marknadsförhållanden och historia kommer, såsom Rehnman framhåller, företagets behov och möjligheter, effekterna av en åtgärd och det sätt på vilket dessa upplevs att variera i hög grad mellan olika företag. Det blir forskningens sak att skapa nya hållpunkter för den fortsatta utvecklingen. Nya erfarenheter kommer att vinnas av experiment inom olika företag. Så mycket är under alla omständigheter klart, att vi handlar i blindo, om vi genom generella åtgärder på lagstiftningens eller andra vägar söker lösa "företagsdemokratiens" problem. De är än så länge icke tillräckligt preciserade, och den mångfald av tekniska, administrativa och psykologiska frågor som saken gäller är icke tillnärmelsevis så väl kartlagda att det finns någon säker grundval för ingripanden av allmängiltig natur.