

Produktivitet, vækst og velfærd

Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958

Lind Larsen, Morten

Document Version

Final published version

Publication date:

2012

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Lind Larsen, M. (2012). *Produktivitet, vækst og velfærd: Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958*. Copenhagen Business School [Phd]. Ph.d. Serie No. 5.2012

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92842-36-7

Online ISBN: 978-87-92842-37-4

Produktivitet, vækst og velfærd



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Produktivitet, vækst og velfærd

Industrirådet og efterkrigstidens Danmark
1945 - 1958

Morten Lind Larsen

Ph.d. Serie 5.2012

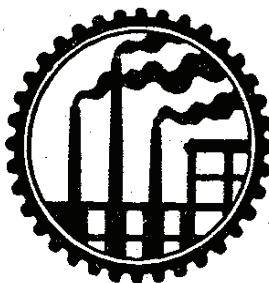
Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d. Serie 5.2012

Produktivitet, vækst og velfærd

Industrirådet og efterkrigstidens Danmark

1945-1958



Morten Lind Larsen

Ph.d.-afhandling

Oktober 2011



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd
Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958

1. udgave 2012
Ph.d. Serie 5.2012

© Forfatter

ISSN 0906-6934
Print ISBN: 978-87-92842-36-7
Online ISBN: 978-87-92842-37-4

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvidenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Produktivitet, vækst og velfærd

Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945-1958

Morten Lind Larsen

Ph.d.-afhandling

Oktober 2011

Vejleder: Kurt Jacobsen

Centre for Business History

Department of Management, Politics and Philosophy

Copenhagen Business School

Forside: Illustrationen er hentet fra *Tidsskrift for Industri* 1946. *Tidsskrift for Industri* var Industrirådets officielle organ, og denne tegning var tidsskriftets logo gennem 1940'erne og frem til 1950.

FORORD.....	3
INLEDNING	5
PROBLEMSTILLING	6
EICHENGREENS BORGFRED OG VELFÆRDSSTATEN	8
INDUSTRIRÅDET	12
PERIODISERING	14
HIDTIDIG FORSKNING	18
TEORI	22
PROBLEMFORMULERING.....	31
TILGANG OG METODE.....	32
KILDER	33
AFHANDLINGENS STRUKTUR	34
KAPITEL 1: KRIG, BEFRIELSE OG NYE DAGSORDENER	40
INDUSTRIRÅDET I KRISE OG KRIG	40
"UOVERSKUELIGE SOCIALE OG POLITISKE KONSEKVENSER"	42
SOCIALISERINGSTENDENSER.....	46
BETJENTSØNNEN, DER BLEV FORMAND FOR INDUSTRIRÅDET	51
"VI MØDES I ØNSKET OM AT GENOPBYGGE ET STÆRKT OG LEVEDYGTIGT DANMARK"	53
SAMMENFATNING	54
KAPITEL 2: SAMARBEJDE OG VÆKST	56
RATIONALISERING OG PRODUKTIVITET PÅ DAGSORDENEN	56
FREMTIDENS DANMARK	61
LETTELSE AF IMPORTREGULERINGEN.....	65
PÅ SAMARBEJDETS GRUNDLAG?	66
DE SVENSKES PRODUKTIONSUDVALG.....	70
PRODUKTIVITET, VELSTAND OG VÆKST	78
INDUSTRIEN OG RATIONALISERING	81
RATIONALISERINGSPROBLEMER OG RATIONALISERINGSBESTRÆBELSER.....	84
ÅNDEN I DE AMERIKANSKE FABRIKKER.....	87
SAMMENFATNING	88
KAPITEL 3: PRODUKTIVITETSMENTALITETEN	92
SAMARBEJDSUDVALGENE.....	92
UBRUDT SAMARBEJDSLINJE	94
GENOPBYGNING I RESTRIKTIONERNES TID	95
KONKURRENCELOVGIVNINGEN - OG FORDELINGEN AF SAMFUNDETS GODER	98
"KUN Gennem RATIONALISERING OG FORØGET PRODUKTIVITET..."	102
UDMELDELSEN AF ERHVERVENES OPLYSNINGSRAAD.....	103
ET NYT SAMARBEJDE I STØBESKEEN	105
PRODUKTIVITETSUDVALGET	107
DEN AMERIKANSKE PRODUKTIVITETSMENTALITET.....	110
"PÅ SIDEN AF UROLIGE HESTE"	116
"KAMPEN FOR AT GENOPRETTE DANSK ØKONOMI"	119
BILER, KØLESKABE OG FJERNSYNSAPPARATER	120
SAMMENFATNING	122
KAPITEL 4: PRODUKTIVITET OG VELFÆRD.....	126
PRODUKTIVITETSTANKEN BREDER SIG	126
PRODUKTIVITETSUDVALGET I ARBEJDSØJET.....	130

PLANLÆGNING FOR VELFÆRD - OG PRODUKTIVITET	134
PRODUKTIVITETSUDVALGETS BÆRENDE IDE	138
DE FØRSTE TILLØB TIL FOLKEPENSIONEN	143
MAN MÅ BAGE KAGEN, FØR MAN KAN SPISE DEN	147
SAMMENFATNING	151
KAPITEL 5: EN SKRØBELIG KONSENSUS	154
STOP'N'GO-POLITIKKEN	154
LEDELSE, ARBEJDSKRAFT OG PRODUKTIVITET	154
TIDEHVERV OG SAMFUNDSORDEN	157
"DEN SNIGENDE SOCIALISERING AF ERHVERVSLIVET"	160
PHILIPS-STREJKEN	162
SAMARBEJDSUDVALGENES OPGAVER	165
DEN EKSPANDERENDE INDUSTRI	167
FOLKEPENSION OG VOVEMOD	170
SAMMENFATNING	179
KAPITEL 6: INDUSTRIRÅDET, FREMTIDEN OG VELFÆRDSSTATEN	181
"VIGTIGERE, MERE PRESSERENDE PROBLEMER"	181
STORKONFLIKTEN 1956	184
"VRANGFORESTILLINGERNE LEVER I BEDSTE VELGÅENDE"	185
FOLKEPENSIONSREFORMEN 1956	189
INDUSTRIEN SOM VÆKSTLOKOMOTIV	196
INVESTERINGERNE OG FREMTIDEN	201
FRIHED OG VELFÆRD - DET SOCIALDEMOKRATISKE ØNSKE OM EN POSITIV PRODUKTIONSPOLITIK	204
"FÆLLESINTERESSERNE TÆLLER MERE END INTERESSEMODSÆTNINGERNE"	208
TREKANTREGERINGEN, AFSKRIVNINGSREGLERNE OG DEN NYE ERHVERVSPOLITISKE DAGSORDEN	210
"KAPLØBET MELLEM LØNNINGER OG PRISER"	215
ET TIDEHVERV	217
INDUSTRIEN OG FREMTIDEN	219
PRODUKTION I VELFÆRDSSTATEN	222
INDUSTRIRÅDET OG VELFÆRDSSTATEN	224
SAMMENFATNING	228
KONKLUSION	232
RESUMÉ	243
SUMMARY	249
ARKIVMATERIALE	255
LITTERATUR	257

Forord

I skrivende stund er spørgsmål om, hvordan man kan opnå høj produktivitet og vækst i Danmark, så velfærdssamfundet kan bevares, yderst aktuelle og genstand for tilbagevendende diskussioner i den politiske debat og det offentlige rum. Det har været et stort privilegium at få mulighed for at fordybe sig i historien om, hvordan centrale aktører forsøgte at finde svar på lignende spørgsmål i perioden fra 1945 til 1958. Ikke mindst har det været spændende at afdække, hvordan Industrirådet trådte i karakter som en væsentlig samfundsaktør i disse år.

I dette forløb er der mange, som jeg skylder tak. Først og fremmest en stor tak til min vejleder, professor Kurt Jacobsen, for den store støtte i arbejdet for at gøre dette projekt til virkelighed. Tak for inspiration, opmuntring og konstruktiv kritik. Også tak til mine bivejledere professor Asbjørn Sonne Nørgaard og lektor Steen Andersen, som fra hvert deres faglige udgangspunkt har bidraget med væsentlige pointer og saglig kritik.

Der skal samtidig lyde en tak til professor Per H. Hansen for at have gjort mig opmærksom på Barry Eichengreens borgfredstese, og i det hele taget skal mine kolleger på Centre for Business History ved Department of Management, Politics and Philosophy på CBS takkes. Det gælder både de fastansatte og de andre ph.d.-studerende, for det har været en stadig fornøjelse at være en del af dette spændende faglige og gode sociale miljø.

Desuden har kommentarerne ved mit introseminar og slutseminar været værdifulde. Derfor vil jeg takke opponenterne, professor Per Boje og lektor Dorthe Pedersen ved introseminaret samt lektor Lars Andersen og lektor Niels Wium Olesen ved slutseminaret, samt de andre fremmødte ved seminarerne for den konstruktive kritik.

Jeg havde den store glæde undervejs at tilbringe efterårssemesteret 2010 i Boston, hvor jeg indgik i de spændende akademiske miljøer på Harvard Business School og Department of Political Science ved Boston University. Jeg er professor Cathie Jo Martin og professor Geoffrey Jones stor tak skyldig for at have taget så godt imod mig og bidraget til, at opholdet blev rigt på oplevelser, inspiration og ny viden.

Endvidere vil jeg takke lektor Nils Arne Sørensen og professor Klaus Petersen for at have ledt min opmærksomhed i retning af amerikaniseringen af det danske samfund og erhvervsliv i efterkrigstiden. Blandt de andre forskere, som har bidraget med konstruktive kommentarer undervejs, vil jeg fremhæve postdoc Niklas Olsen og postdoc Rasmus Mariager. En stor tak skal også lyde til arkivar ved Erhvervsarkivet, Kenn Tarbensen, der har sparet mig for meget besvær i forbindelse med min anvendelse af Industrirådets omfangsrige arkiv. Det havde ikke været muligt at skrive denne afhandling uden arkivadgang, og derfor vil jeg takke DI og Dansk Arbejdsgiverforening for at have givet adgang til deres respektive arkiver.

Endelig skal den største tak gå til min familie – uden jeres nærvær og støtte ville jeg ikke være nået til vejs ende med afhandlingen.

Indledning

Velfærdsstaten befinder sig i et vadested. Befolkningen bliver ældre, og finansieringsgrundlaget skrumper. Det giver grundlag for diskussioner om, hvorvidt kursen skal justeres eller lægges radikalt om, og hvordan forholdet skal være mellem rettigheder og pligter i fremtiden.

I de aktuelle diskussioner om den danske velfærdsstats fremtid er det et tilbagevendende spørgsmål, hvordan den danske velfærdsstatsmodel er opstået, og hvad der egentlig er dens centrale bestanddele. Den danske velfærdsstats rødder kan naturligvis trækkes langt tilbage, men der er efterhånden enighed om, at de første årtier efter befrielsen står som helt centrale i forhold til den moderne danske velfærdsstats historie. I perioden fra 1945 til slutningen af 1950'erne blev en række væsentlige forudsætninger således skabt for, at den moderne velfærdsstat kunne realiseres i 1960'erne og 1970'erne, hvor omfattende velfærdsreformer blev gennemført og en stor offentlig sektor etableredes.

Årene fra befrielsen til slutningen af 1950'erne er samtidig kendetegnet ved, at den industrielle sektor i slutningen af årtiet overhalede landbruget som landets største erhverv målt på beskæftigelse og eksport.¹ Interessen for erhvervslivets rolle i forhold til etableringen af efterkrigstidens danske samfund har imidlertid været relativt begrænset, til trods for at industrien netop indgik som en helt central del af diskussionen om Danmarks fremtid og finansieringen heraf. Således var industrien motor i den vækst, der skabte det økonomiske grundlag for velfærdsstaten, og samtidig deltog industrien i spillet om kursen for fremtidens Danmark. Det er målet med denne afhandling at ændre det eksisterende billede ved at bringe den vigtige aktør Industrirådet ind i analysen. Ved at fokusere på industriens centrale interesseorganisation, Industrirådet bliver det dermed muligt at demonstrere, at billedet er mere komplekst, end det hidtil har været antaget i forskningen.

Industrirådet blev grundlagt i 1910, da industriens beslutningstagere havde indset, at det var nødvendigt at gøre sig gældende inden for de formelle organisatoriske og politiske rammer i samfundet, og Industrirådet opnåede med

¹ Svend Aage Hansen: *Økonomisk vækst i Danmark 1914-1975*. Bind II. København 1977, s. 125-198. Fra 1957-58 blev industrien størst målt på eksport og beskæftigelse, men industrien havde længe produceret en større del af bruttonationalproduktet end landbruget.

tiden så stor indflydelse, at det måtte regnes blandt de absolut vigtigste interesseorganisationer i Danmark. Det er derfor centralt at belyse Industrirådets politiske rolle i den formative periode fra 1945 til slutningen af 1950'erne, og en sådan analyse vil udgøre en ny og tiltrængt tilgang til velfærdsdiskussionen.

Problemstilling

Det 19. og 20. århundredes industrialisering af Danmark blev en afgørende forudsætning for grundlæggelsen af velfærdsstaten, dels ved at skabe den velstand, der kunne finansiere velfærden, og dels ved at skabe en stor dansk arbejderklasse. Dermed blev kimen også lagt til fagbevægelsen og Socialdemokratiet, der var toneangivende kræfter i skabelsen af den moderne velfærdsstat. I den formative periode fra befrielsen til anden halvdel af 1950'erne, hvor en række vigtige forudsætninger og institutioner i efterkrigstidens Danmark blev skabt, spillede andre aktører imidlertid også en væsentlig rolle. Industrilederne havde et helt afgørende lod i den vellykkede industrialiseringsproces, og analysen skal undersøge den rolle, som industriens vigtigste organisation spillede i perioden.

Industrirådet optrådte i denne periode som industriens mest betydningsfulde politiske stemme og aktør og vil derfor udgøre undersøgelsens hovedaktør. Det er denne afhandlings formål at undersøge, hvordan Industrirådet indgik i periodens vigtige politiske diskussioner, hvilke interne overvejelser og strategier der lå bag, og hvordan rådet påvirkede diskussionen af og formuleringen af de politiske visioner for efterkrigstidens Danmark.

Der foregik en kamp om sproget og de dominerende begreber i denne periode, og diskussionen af og kampen om begreber som "velfærd" og "velfærdsstat" var præget af tilfældigheder, for ingen vidste, hvor det skulle føre hen. Fra 1953 kunne der især i Socialdemokratiet så småt ses en anvendelse af begrebet "velfærdsstat", der kunne pege frem mod en konkret politisk vision, men Socialdemokratiets anvendelse af begrebet var dog stadig relativt diffus.

Det er således formålet med denne afhandling at undersøge Industrirådets rolle i den overordnede samfundspolitik, og selvom også arbejdsmarkedspolitikken vil blive inddraget, vil den ikke blive analyseret i snæver traditionel forstand. Det skal derimod konkret analyseres, i hvilken grad Industrirådet gennem sit engagement i produktivitetspolitik og andre konkrete politikområder har medvirket

til at skabe centrale institutioner og forudsætninger for den efterfølgende etablering af den moderne velfærdsstat. I forlængelse heraf skal det undersøges, hvordan Industrirådet påvirkede kursen for efterkrigstidens Danmark.

I centrum for analysen af Industrirådet står de store politiske og samfundsøkonomiske dagsordner, som rådet i denne periode engagerede sig i. Spørgsmål om produktivitetsforøgelse, velfærd og vækst, relationen mellem arbejdere og arbejdsgivere samt forholdet mellem stat og marked var på dagsordenen, og debatten og det politiske spil om disse sager danner både en overordnet kontekst for periodens politiske udvikling og udgør samtidig konkrete brikker i spillet om fremtiden for efterkrigstidens Danmark. Således vil analysen vise, at diskussionen af disse politikområder har udgjort en mulighed for at knytte tråde til den overordnede samfundspolitik og afprøve muligheder for samarbejder og kompromiser.

Det skal endvidere undersøges, hvordan rådets motiver og strategi har udviklet sig. Hvordan har Industrirådet anskuet sin strategi i forhold til samfundspolitikken og visionerne for efterkrigstidens danske samfund, og har der været uenighed internt i rådet, således at flere forskellige positioner kan identificeres? Afhandlingen vil analysere, hvad Industrirådet opfattede som sine og industriens interesser i forhold til den danske samfundspolitik, og om der i nogen tilfælde kunne være sammenfald med fx socialdemokratiske interesser. Er der eksempler på samarbejde mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse², og hvilken betydning fik det for det danske samfund?

Der tegner sig således to overordnede temaer i analysen. På den ene side spørgsmålet om, hvordan velstanden skal skabes og velfærden finansieres - hvordan det økonomiske grundlag for fremtidig velfærd skal etableres. På den anden side hvordan denne økonomiske velstand og velfærd konkret skal fordeles, og hvordan skal forholdet mellem stat, arbejdere og arbejdsgivere være i det fremtidige samfund. Er der enighed om rammerne, eller er der forskel afhængigt af, hvilke af de to spor, der undersøges?

² Arbejderbevægelsen defineres som organisationer og institutioner, der har til formål at forbedre arbejdernes økonomiske, sociale, politiske og kulturelle vilkår. Til arbejderbevægelsen hører fagforeninger, socialistiske partier, arbejderkooperationer samt en række kulturelle organisationer. (Jf. *Den Store Danske Encyklopædi*, København 1994-2006, opslag: arbejderbevægelse.)

Det skal undersøges, hvilken indflydelse Industrirådet fik i perioden fra 1945 til 1958, og et væsentligt element i analysen vil være de debatter og diskussioner, hvor centrale politiske og økonomiske spørgsmål af samfundsmæssig betydning blev drøftet. Det skal også analyseres hvilke interne overvejelser, der fandt sted i Industrirådet, og ligeledes skal rådets strategi og udmøntningen af denne analyseres - både i offentlige debatter, i forholdet til arbejderbevægelsen og i det parlamentariske spil. Det vil være særligt interessant, i hvilken grad der kan påvises en tilnærmelse mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse.

Industrirådet indgik i høj grad i debatten om det danske samfunds fremtid, og det rejser spørgsmålet om, hvilke politiske dagsordener rådet søgte at sætte, og hvilken indflydelse Industrirådet udøvede på politikudviklingen og etableringen af efterkrigstidens samfundsmodel. Selvom aktørerne naturligvis ikke var bevidste om, at de var i færd med at skabe en række forudsætninger for det, der senere skulle blive til den moderne velfærdsstat, så vil svaret på førnævnte spørgsmål have betydning for vores syn på diskussionen om den moderne velfærdsstats fremkomst i anden halvdel af det tyvende århundrede.

Eichengreens borgfred og velfærdsstaten

Et af de elementer, der kom til at få væsentlig betydning i forhold til Industrirådets rolle i etableringen af efterkrigstidens samfundsmodel, er spørgsmålet om en borgfred mellem arbejdere og arbejdsgivere. Økonomen Barry Eichengreen har med sin tese om en historisk borgfred mellem arbejderbevægelsen og arbejdsgivere således sat fokus på forholdet mellem de to parter. Eichengreens tese siger, at en form for borgfred mellem arbejderbevægelsen og arbejdsgiverne dannede grundlag for efterkrigstidens store økonomiske vækst i mange europæiske lande. Borgfreden indebar, at arbejderne accepterede rationaliseringsinitiativer til forbedring af produktiviteten (produktionen pr. beskæftiget), til gengæld ville arbejdsgiverne investere overskuddet fra produktivitetsstigninger frem for at trække det ud af virksomhederne. Det skulle netop sikre hurtigere vækst og større indkomster senere hen, og blev en vigtig faktor i de europæiske velfærdsstats finansiering. Eichengreen argumenterer også for, at arbejderne i nogle lande (fx Holland) accepterede at holde igen med lønkrav indtil investeringerne havde sikret den nødvendige vækst, og i nogle tilfælde har rationaliseringsinitiativerne både givet

mulighed for øgede investeringer og moderate lønstigninger på kort sigt.³

Borgfredstenen passer endvidere fint ind i den overordnede ramme, som tegnes af den danske model for arbejdsmarkedet. Den danske model blev grundlagt med Septemberforliget i 1899 og omfatter den danske tradition for, at arbejdsmarkedets parter internt når til enighed og dermed overflødiggør lovgivningsindgreb. Hvis denne tradition åbnede mulighed for indgåelsen af en borgfred, der tillod industrien et højere investeringsniveau, kunne den nødvendige forbedring af konkurrenceevnen i 1950'erne dermed også sikres. I Danmark gjorde det store økonomiske opsving fra slutningen af 1950'erne netop finansieringen af velfærdsstaten mulig.

Da det er denne afhandlings tese, at ideen om en borgfred sammen med andre initiativer med deltagelse af Industrirådet fik betydning for finansieringen af efterkrigstidens danske samfund og dermed også den moderne velfærdsstat, er det endvidere interessant at undersøge velfærdsstatsbegrebets historie nærmere og hvad, begrebet dækker over.

I 1950'erne var velfærdsstatsbegrebet stadig et relativt nyt og meget uhåndgribeligt begreb, og i offentligheden kæmpede meningsdannere og politikere om definitionen af begrebet, som det er beskrevet af både Klaus Petersen og Jacob Torfing.⁴ Økonomen Jørgen S. Dich betegnede i 1958 velfærdsstaten som et "konglomerat af særinteresser"⁵ uden nogen samlet målsætning, der var fremkommet på baggrund af adskillige modsatrettede politiske særinteresser. Det skete i et opgør med ideen om staten som en overordnet samlende kraft, der kunne varetage borgernes interesser til alles bedste, og i Dichts optik var det bl.a. arbejderbevægelsen, der dygtigt havde brugt staten til at fremme sine særinteresser. Det var således først i slutningen af årtiet, at begrebet for alvor vandt udbredelse. I denne afhandling vil det centrale derfor være, i hvor høj grad der i perioden skabes en form for konsensus om forudsætningerne for det, der siden skulle blive den

³ Barry Eichengreen: "Institutions and economic growth: Europe after World War II", s. 45-47, i: Crafts og Toniolo: *Economic Growth in Europe since 1945*, Cambridge 1996, s. 38-72. Se også Barry Eichengreen: *The European Economy since 1945*, Princeton 2007.

⁴ Klaus Petersen: "Velfærdsstaten i dansk politisk retorik" i: *Tidsskrift for velferdsforskning*, nr. 1, 2002, s. 15-26, og Jacob Torfing: "Velfærdsstatens ideologisering" i: Dyrberg, Hansen og Torfing (red.): *Diskursteorien på arbejde*, Roskilde 2000, s. 19-44.

⁵ Jørgen S. Dich: "Den moderne velfærdsstats økonomiske problemer" i: *Nationaløkonomisk tidsskrift*, bind 96, 1958, s. 17-50.

moderne, danske velfærdsstat. Særligt spørgsmålet om finansieringen vil i denne kontekst have interesse.

Det er af flere grunde vanskeligt at opstille en klart afgrænset definition af det brede begreb velfærdsstat, men det er i denne afhandlings kontekst nødvendigt at indsnævre, hvad der må forstås ved den moderne danske velfærdsstat, som den kom til at se ud i efterkrigstiden.

Velfærdsstaten som fænomen knytter sig især til udviklingen i de vestlige økonomier efter 1945, selvom dens rødder naturligvis strækker sig væsentligt længere tilbage. Det er imidlertid først i anden halvdel af det 20. århundrede, at begrebet velfærdsstat vinder indpas i den politiske sprogbrug, og Klaus Petersen har i en foreløbig datering anslået 1953 som året, hvor begrebet vandt indpas i sproget. Igennem hele årtiet er der dog usikkerhed om, hvad begrebet egentlig dækker over, og daværende økonomi- og arbejdsminister Jens Otto Krag skrev således i oktober til socialministeriets statsvidenskabelige konsulent Henning Friis og stillede en række spørgsmål for at få indkredset begrebet ”velfærdsstat”. Krag skulle på et offentligt møde diskutere velfærdsstat med de konservative og spurgte derfor Friis, hvornår og hvor betegnelsen var opstået. Han spurgte endvidere, om velfærdsstaten var mere eller mindre udviklet i Norge, Sverige, USA og England, og om hvad de vigtigste sociale opgaver efter folkepensionen var.⁶

Efterhånden får velfærdsstatsbegrebet en betydning, der er mere omfattende end socialpolitisk lovgivning. I efterkrigstidens Danmark bliver velfærdsstaten således udtryk for en samfundsindretning, som både omfatter sociale tryghedsordninger og offentlig service samt en økonomisk politik, der bygger på statslig makroregulering og vækst.

Nogle forskere søger at løse definitionsproblemet ved at udvælge en række klart afgrænsede velfærdsområder, som knytter sig til perioden før 1945, og dermed sættes socialpolitikken oftest i centrum.⁷ Andre tager afsæt i en smal definition, men fremhæver relationen til brede aspekter som fx makroøkonomisk

⁶ Klaus Petersen: ”Velfærdsstaten i dansk politisk retorik”, s. 17-18, i: *Tidsskrift for velfærdsforskning*, nr. 1, 2002, s. 15-26.

⁷ Fx Søren Kolstrup: *Velfærdsstatens rødder. Fra kommunesocialisme til Folkepension*, Viborg 1998.

planlægning, strategier for økonomisk vækst og/eller moderniseringstanker.⁸ Som Klaus Petersen påpeger, er det nok nødvendigt at læne sig mod en bred definition, hvis man skal forstå den danske velfærdsstat efter 1945.⁹

Helt overordnet kan velfærdsstaten defineres som et institutionelt resultat af ideen om, at staten er ansvarlig for borgernes velfærd, således at borgerne tildeles en række sociale og almene rettigheder uden at miste civile eller politiske borgerrettigheder, og dermed søger man at mindske den sociale og økonomiske ulighed i samfundet.¹⁰

Nærværende afhandling vil med udgangspunkt i denne overordnede definition endvidere fremhæve relationen til den keynesiansk inspirerede makroøkonomiske planlægning, et "beveridgiansk" velfærdssystem samt en borgfred mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, som Eichengreen beskriver den.¹¹

Økonomen John M. Keynes lagde med sit hovedværk *The General Theory of Employment, Interest and Money* (1936) grunden til den interventionistiske, nationaløkonomiske tænkning, som blev en forudsætning for velfærdsstatens finansiering og krisehåndtering. Hovedbudskabet i den keynesianske teori er, at det er den samlede effektive efterspørgsel efter varer og tjenester, der bestemmer beskæftigelsesniveauet, modsat den neoklassiske teoris antagelse om, at et for højt lønniveau var hovedårsagen til arbejdsløshed.

Den britiske nationaløkonom Lord Beveridge interesserede sig ligesom Keynes for arbejdsløshedsproblemet, men han er især kendt for at have lagt navn til Beveridge-rapporten fra 1942. I rapporten, der indgik som en del af den britiske planlægning for tiden efter krigen, foreslog Beveridge etableringen af et velfærdssystem med tvungen socialforsikring for alle i statsligt regi. Ydelserne skulle være ens for alle, og dermed skulle alle have ret til et vist grundbeløb uden

⁸ Fx Gøsta Esping-Andersen: *Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge 1990, og Klaus Petersen: *Fra legitimitet til legitimitetskrise: Velfærdsstatens udvikling i Danmark i perioden 1945-1973*, upubliceret prisopgave 1996.

⁹ Klaus Petersen: "Fra ekspansion til krise. Udforskning af velfærdsstatens udvikling efter 1945", s. 358-59, i: *Historisk Tidsskrift* nr. 97:2, 1997, s. 356-375.

¹⁰ *Den Store Danske Encyklopædi*, opslag: "velfærdsstat".

¹¹ Denne indsnævring af velfærdsstatsbegrebet er inspireret af Klaus Petersen: "Fra ekspansion til krise. Udforskning af velfærdsstatens udvikling efter 1945", s. 359, i: *Historisk Tidsskrift* nr. 97:2, 1997, s. 356-375, og Jacob Torfing: *Politics, Regulation and the Modern Welfare State*, London 1998, s. 166.

trangsprøvelse. Det beveridgianske velfærdssystem har således et universalistisk snit, som genfindes i de skandinaviske velfærdsstater.¹²

Disse to elementer indgår også i politologen Jacob Torfings velfærdsstatsdefinition i bogen ”Politics, Regulation and the Modern Welfare State”. Som det tredje element anvender Torfing et ”fordistisk kompromis”. Dette kompromis er opkaldt efter bilfabrikanten Henry Ford og indebærer, at arbejdsgiverne sikrer arbejdstagerne en så stor aflønning, at de bliver i stand til at forbruge og dermed sikrer virksomhederne afkast på sigt. Til gengæld sikrer arbejdstagerne og deres organisationer kapitalen den stabile og disciplinerede arbejdskraft, som den industrielle produktion er afhængig af.

Det fordistiske kompromis knytter sig således til virksomhederne og mikroniveauet, men i analysen i nærværende afhandling vil det imidlertid være hensigtsmæssigt at hæve perspektivet til det samfundsmæssige makroniveau, og det kan ske ved at anvende Eichengreens borgfreds-tese.

De tre ovennævnte elementer spillede en rolle i perioden efter anden verdenskrig, hvor væsentlige forudsætninger blev skabt for den velfærdsstatsmodel, som Danmark fik i 1960’erne. Derfor vil disse elementer indgå i analysen af Industrirådets interesser i og betydning for opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, og afhandlingen vil afdække historien om efterkrigstidens Danmark set gennem industriens prisme. Den centrale aktør vil være Industrirådet, som har virket som en moderne interesseorganisation i perioden og som den væsentligste repræsentant for dansk industri.

Industrirådet

Industriforeningen blev stiftet den 12. juli 1838 og foreningen havde to hovedformål. På den ene side arbejdede Industriforeningen gennem udstillinger, foredrag og undervisning for industriens fremme, men ikke som en moderne erhvervsorganisation, for alt arbejde udførtes frivilligt og ulønnet af medarbejderne. På den anden side havde Industriforeningen en væsentlig funktion som selskabelig klub og som sådan blev den snart landets største med 5.000-6.000 medlemmer. I 1910 udvidedes det hidtidige medlemskab for personer til også at

¹² Jacob Torfing: *Politics, Regulation and the Modern Welfare State*, London 1998, s. 164.

omfatte industrielle virksomheder og organisationer, og samtidig oprettedes Industrirådet til at varetage de voksende opgaver og repræsentere storindustrien.¹³

Industrirådet var i 1945 vokset fra 25 til 55 medlemmer, der blev valgt af Industriforeningens og Industrirådets generalforsamling. Den egentlige ledelse af rådet blev varetaget af "Industrirådets stående udvalg", som i realiteten bestod af Industriforeningens bestyrelse. I 1949 lovfæstede man denne praksis og sammensmeltede de to bestyrelser under navnet "Industrirådets bestyrelse", samtidig med at Industrirådets medlemsantal udvides til 70 medlemmer. Bestyrelsen bestod af formanden, to viceformænd og seks øvrige bestyrelsesmedlemmer, og der var almindeligvis tale om direktører for større danske industrivirksomheder. Det daglige arbejde udførtes af administrationen med en direktør i spidsen, og i denne periode begyndte cand.polit'erne for alvor at gøre deres indtog i administrationen.¹⁴

Industrirådets betydning og indflydelse voksede i takt med den tiltagende industrialisering, og gennem medlemskab i Industriforeningen var der i 1954 til Industrirådet knyttet 65 industrielle brancheforeninger og cirka 500 enkeltvirksomheder, hvilket tilsammen omfattede cirka 3.400 industrielle virksomheder. Industrirådets hovedopgave var "at varetage industriens erhvervsøkonomiske og erhvervspolitiske interesser samt i offentligheden at skabe forståelse af industriens betydning for Danmarks økonomi."¹⁵

Det lå uden for Industrirådets arbejdsområde at slutte overenskomster med fagforeningerne om arbejds løn og arbejdsforhold m.v., da denne opgave blev varetaget af Dansk Arbejdsgiverforening og de dertil knyttede organisationer. Med denne begrænsning repræsenterede Industrirådet industrien i dennes forhold til "lovgivningsmagten, regeringen, den offentlige administration, de øvrige erhverv og offentligheden."¹⁶

Mens Dansk Arbejdsgiverforening er en arbejdsgiverorganisation, var Industrirådet derimod en erhvervsorganisation. Hvor en erhvervsorganisation er til

¹³ Thore Branth: *Strejflys over Industrirådets historie*, Glostrup 1988, s. 59-63, og H. Stevenius-Nielsen: "Industrirådet og dets virkefelter" i: *Dansk Teknisk Tidsskrift*, 1954, s. 298-299.

¹⁴ H. Stevenius-Nielsen: "Industrirådet og dets virkefelter" i: *Dansk Teknisk Tidsskrift*, 1954, s. 298-299.

¹⁵ H. Stevenius-Nielsen: "Industrirådet og dets virkefelter" i: *Dansk Teknisk Tidsskrift*, 1954, s. 298-299.

¹⁶ H. Stevenius-Nielsen: "Industrirådet og dets virkefelter" i: *Dansk Teknisk Tidsskrift*, 1954, s. 298-299.

for at skabe de bedste politiske, økonomiske og markedsmæssige vilkår for sine medlemsvirksomheder på et overordnet plan, er en arbejdsgiverorganisation ansvarlig for overenskomstforhandlingerne og varetager forhandlingerne som sin hovedopgave. Derfor ligger det umiddelbart mere naturligt for en erhvervsorganisation at optræde som politisk interesseorganisation med indflydelse også på den overordnede samfundspolitik, og i analysen vil det blive afdækket i hvor høj grad, Industrirådet følger dette spor.

Siden første verdenskrig havde Industrirådet i handelspolitiske og erhvervsøkonomiske spørgsmål arbejdet sammen med ministerier og andre statsorganer og indgået i nævn, udvalg og kommissioner, men samtidig fungerede Industrirådet også som politisk meningsdanner. Således tilkendegav Industrirådet ”industriens syn” på aktuelle økonomiske og politiske spørgsmål og lovforslag gennem offentlige udtalelser. Det kunne eksempelvis ske ”i taler af organisationens formand, i artikler i Industrirådets organ ”Tidsskrift for Industri” eller ved henvendelser til folketingsudvalg og ministerier.”¹⁷

Industrirådet var dermed blevet en stor og indflydelsesrig erhvervsorganisation, og afhandlingen vil vise, hvilken betydning Industrirådet fik for opbygningen af efterkrigstidens danske samfund.

Periodisering

Forskningen i Danmarks politiske historie i de første årtier efter 1945 har sædvanligvis haft grundlæggelsen af den moderne velfærdsstat som sit omdrejningspunkt. Derfor kan det også være naturligt at tage velfærdsstatens opbygning som rettesnor for en periodisering. Således har Klaus Petersen i sin prisopgave fra 1996 opdelt den danske velfærdsstats historie fra 1945-1973 i følgende underperioder¹⁸:

¹⁷ H. Stevenius-Nielsen: ”Industrirådet og dets virkefelter” i: *Dansk Teknisk Tidsskrift*, 1954, s. 298-299.

¹⁸ Klaus Petersen: *Fra legitimitet til legitimitetskrise: Velfærdsstatens udvikling i Danmark i perioden 1945-1973*, s. 12 Upubliceret prisopgave 1996.

1945-50	En orienteringsperiode
1950-58	”The silver fifties” - Formulering af velfærdsstatsprojektet
1958-68	”The golden sixties” – Velfærdsstatsprojektets realiseringsfase
1968-73	Velfærdsstatens legitimitetskrise

Ifølge Klaus Petersen var tiden fra 1945 til 1950 både udenrigs- og indenrigspolitisk en overgangsfase og orienteringsfase efter krigen, mens perioden fra 1950 til 1958 var det moderne velfærdsstatsprojekts formuleringsfase. Fra omkring 1950 begyndte i Socialdemokratiet og i andre dele af samfundet en diskussion om formuleringen af et nyt, mere pragmatisk politisk projekt, og det var en diskussion, som industrien også var en del af. Årene 1958 til 1968 betegnes som velfærdsstatsprojektets realiseringsfase, hvor der på baggrund af den økonomiske højkonjunktur blev skabt basis for en omfattende udbygning af den offentlige sektor, suppleret med en lang række nye lovgivningsmæssige tiltag.

Det er Klaus Petersens tese, at der fra 1945 til 1968 blev opbygget en legitimitet omkring velfærdsstatsprojektet, som i perioden fra 1968 til 1973 blev ramt af en begyndende krise. Samtidig med at velfærdsstaten fortsat udvikledes, blev der fra flere sider formuleret kritik af den, og der opstod strukturelle problemer i forbindelse med den økonomiske krise.¹⁹

Der er dog visse problemer ved denne meget skematiske opdeling. Dens fokus på ”velfærdsstatsprojektet” og formuleringen af et sådant, må ikke foranledige til at tro, at der i 1950’erne var tale om et klart formuleret projekt. Begrebet ”velfærdsstat” var først ved at blive introduceret i sprogbrugen på dette tidspunkt, og der var ikke klarhed om, hvad det omfattede. Når man taler om et ”projekt”, kan det også give det historiske forløb et deterministisk præg, og Klaus Petersen har da også påpeget, at det er problematisk at tale om en masterplan bag

¹⁹ Klaus Petersen: *Fra legitimitet til legitimitetskrise: Velfærdsstatens udvikling i Danmark i perioden 1945-1973*, s. 12 Upubliceret prisopgave 1996.

velfærdsstaten, og i det hele taget blødt op på periodiseringens meget skematiske præg siden hen.²⁰

Nærværende afhandling vil derfor også være forsigtig med at tale om et ”velfærdsstatsprojekt” eller en ”formuleringsfase”, da sammenhængen er mere kompleks, end disse begreber antyder, og fordi aktørerne netop ikke var bevidste om, hvilken udvikling de satte i gang i perioden. Hvis man med disse forbehold in mente indplacerer denne afhandling i forhold til ovennævnte periodisering, så fremgår der, at nærværende analyse vil koncentrere sig om de første to underperioder, nærmere bestemt tidsrummet 1945-1958. I perioden fra 1945 til 1950 skulle det politiske Danmark efter krigens omvæltninger således forsøge at finde fodfæste igen, og mange nye visioner voksede frem. Danmark skulle finde sin plads i et nyt Europa og i en ny verdensorden, og politikere og meningsdannere kiggede i flere forskellige retninger for at orientere sig. Årene 1945-1950 kalder Klaus Petersen derfor en orienteringsperiode, hvor mange andre døre stod åbne end den, der siden hen førte til den danske velfærdsmodel.

Samtidig begyndte den betydningsfulde diskussion af, hvordan det fremtidige danske samfund skulle se ud, kort efter befrielsen. Besættelsens ophør kom således til at symbolisere muligheden for en ny begyndelse. Industrirådet indgik i debatten om, hvordan den fremtidige vækst og velfærd kunne sikres, hvilke midler ville det kræve, og hvad ville det kræve af de andre parter i samfundet. Socialdemokratiets partiprogram *Fremtidens Danmark* fra august 1945 lagde op til en markant forøget statskontrol inden for bl.a. økonomi og erhvervsliv men accepterede samtidig til en vis grad markedsøkonomiens grundlæggende vilkår, og programmet kom til at præge debatten i den første efterkrigstid. Efterhånden begyndte industrien og arbejderbevægelsen imidlertid at nærme sig hinanden i diskussionerne om produktivitet og rationalisering, man afprøvede, hvor langt man var villig til at gå hinanden i møde og mulighederne for at opnå en konsensus, der bl.a. skulle omfatte finansieringen af det fremtidige danske samfund, blev undersøgt. Disse helt

²⁰ Klaus Petersen: ”Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950’erne”, s. 74, i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78, og Jørn Henrik Petersen, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen (red.): *Dansk Velfærdshistorie*, bind 3, kapitel 2, s. 26, upubliceret manuskript 2011. Erik Ib Schmidt, der som en af de mest indflydelsesrige embedsmænd i de første årtier efter 2. verdenskrig er blevet tilskrevet en væsentlig rolle i opbygningen af velfærdsstaten, gjorde oprør mod tanken om et ”projekt velfærdsstat” i en artikel i 1996. (Erik Ib Schmidt: ”Omkring velfærdsstatens tilblivelse” i: *Noter. Historielærerforeningen for gymnasiet og HF*, nr. 131, 1996, s. 3.)

centrale diskussioner fortsatte op gennem 1950'erne, og afhandlingen vil undersøge deres betydning for opbygningen af efterkrigstidens danske samfund.

Perioden fra 1950 til 1958 er i velfærdsstatssammenhæng blevet kaldt "the silver fifties". Særligt i slutningen af perioden kom begrebet "velfærdsstat" i spil, og også Industrirådet indgik i diskussionen, uden at der endnu var enighed om begrebets definition. Det er i denne undersøgelses kontekst en helt central periode, hvor de afgørende kampe om indretningen af det fremtidige danske samfund stod, og hvor grundlaget blev lagt for den exceptionelle økonomiske og samfundsmæssige udvikling, som fandt sted i 1960'erne.

I 1956-57 blev en vigtig grundsten for velfærdsstaten lagt med indførelsen af folkepensionen, og kort efter slog det økonomiske opsving igennem, der skulle fortsætte ind i 1960'erne. Efter indførelsen af folkepensionen tog udviklingen fart med en lang række velfærdsinitiativer i 1960'erne, der endeligt søsatte den danske velfærdsmodel, men folkepensionsreformen blev den første mulighed for at afprøve, om en eventuel konsensus mellem arbejderbevægelse og industri om sikring af fremtidig vækst og velfærd kunne overføres til konkret socialpolitik.

Samtidig indtraf en række andre vigtige begivenheder med betydning for forholdet mellem arbejdsgivere, arbejdere og stat i 1956 og 1957. Efter en årrække med relativt fredelige overenskomstforhandlinger, var der således storkonflikt i 1956, og i juli 1957 gennemførte trekantregeringen (Socialdemokratiet, Det Radikale Venstre og Retsforbundet) kort efter regeringsdannelsen en vigtig økonomisk krisepakke, der som et af sine elementer havde en lempelse af afskrivningsreglerne for industrien. I 1957-1958 satte trekantregeringen således en ny erhvervspolitisk dagsorden, der lagde de institutionelle grundrammer for den efterfølgende højkonjunktur og tilsynekomsten af den moderne danske velfærdsstat. Denne afhandling vil fokusere på den afgørende brydningstid i de første efterkrigsår og 1950'erne, hvor kampen står om det danske samfunds fremtid. I 1958 indvarslede disse begivenheder begyndelsen på en ny æra med økonomiske højkonjunkturer og institutionalisering af den moderne velfærdsstat, og 1958 står derfor som et godt skæringspunkt for undersøgelsen.

Tiden fra 1945 til 1958 er således en helt afgørende formativ periode, hvor en række afgørende forudsætninger for den moderne danske velfærdsstat blev skabt. Der var ikke i særlig høj grad tale om konkrete lovgivnings- eller reforminitiativer,

derimod åbnedes der for nye samarbejder og dagsordner, der gjorde det muligt at skabe en række væsentlige institutionelle forudsætninger for velfærdsstaten.

Hidtidig forskning

I overensstemmelse med Jørgen S. Dichs ovennævnte tese kan man tale om en række forskellige interessegruppers betydning for opbygningen af velfærdsstaten, og fx kunne væsentlige erhvervsgrupper som landbruget eller håndværksvirksomhederne være interessante at undersøge med hovedaktører som Landbrugsraadet og Håndværksrådet. Det er dog overvejende arbejderbevægelsens betydning for velfærdsstatens fremkomst, som er blevet belyst i forskningen.

Interessen for industrien har således været relativt begrænset i forskningen, men når denne afhandling fokuserer på Industrirådet som en central aktør, så har det to årsager. Dels at Industrirådet står som repræsentant for den nye produktion, der kommer til at få en afgørende betydning for samfundsudviklingen. Dels at Industrirådet i denne periode formulerer en hensyntagen til den overordnede samfundsudvikling og på dette grundlag indleder en dialog med den hidtidige modpart, arbejderbevægelsen, der fortsat må betragtes som en central aktør i skabelsen af forudsætningerne for den moderne velfærdsstat.

Mens industriens patriarkalske adfærd i det 19. århundrede og begyndelsen af det 20. århundrede har været genstand for flere undersøgelser, savnes der en analyse af, hvordan Industrirådet forvaltede sin indflydelse i forhold til opbygningen af efterkrigstidens danske samfund. Forskningen afslører endvidere modstridende opfattelser af, hvor langt tilbage velfærdsstatens rødder går.

Den dansk-amerikanske historiker Peter Baldwin tager således udgangspunkt i sociallovgivningsinitiativerne i 1891-1892, som bl.a. introducerede det universalistiske princip med loven om alderdomsunderstøttelse, og Baldwin argumenterer for, at middelklassen og særligt bondeklassen spillede en betydelig rolle for velfærdsstatens unikke forankring i de skandinaviske lande.²¹

Niels Jul Nielsen har beskrevet den dobbelte relation mellem arbejdsmarkedet og velfærdsstaten, som indebærer, at arbejdsmarkedets funktion og den økonomiske vækst på den ene side er en afgørende forudsætning for

²¹ Peter Baldwin: *The Politics of Social Solidarity. Class Bases of the European Welfare State 1875-1975*. Cambridge 1990.

velfærdsstatens opbygning, men på den anden side blev velfærdsstaten et konkret svar på arbejdsmarkedets udviklingstendenser i årtierne omkring år 1900. Patriarkalismen viste sig i denne periode ineffektiv som ledelsesinstrument og efterlod lønarbejdet i et reguleringsmæssigt tomrum, som på dette tidspunkt til arbejdsgivernes rædsel så ud til at kunne blive udfyldt af en socialistisk orden. Op gennem 1900-tallet viste statsmagten sig i stigende grad rede til at udfylde dette tomrum.²²

Historikeren Søren Kolstrup betoner Socialdemokratiets betydning både nationalt og lokalt, allerede i de første årtier af det 20. århundrede. Det er således Kolstrups opfattelse, at den danske velfærdsmodel, og særligt universalismen, opstod i de socialdemokratiske kommuner i begyndelsen af århundredet.²³

Der er imidlertid en vis enighed blandt forskere i den danske velfærdsstat om, at perioden fra 1945 og frem til 1960'erne har en helt særlig betydning i den moderne danske velfærdsstats historie. Samtidig kan man identificere nogle forskellige traditioner inden for forskningen i velfærdsstatens historie i denne periode.

Arbejderbevægelsens og Socialdemokratiets rolle er som hos Søren Kolstrup ofte blevet fremhævet, og Klaus Petersen har sammen med blandt andre Niels Finn Christiansen i høj grad fremhævet arbejdersidens betydning for velfærdsstatens opståen. Således har Niels Finn Christiansen og Klaus Petersen konkluderet, at den danske velfærdsstats udvikling havde været utænkelig uden Socialdemokratiet og arbejderbevægelsen. Christiansen og Petersen ser Socialdemokratiets målrettede velfærdspolitik i tiden efter anden verdenskrig som den afgørende forudsætning for opbygningen af en universalistisk velfærdsstat i Danmark.²⁴

Samtidig har Klaus Petersen som nævnt peget på, at perioden fra 1945 til slutningen af 1950'erne var en afgørende formativ periode i forhold til formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt. I 1950'erne kan man således hos en gruppe af unge socialdemokratiske økonomer se tanker om en

²² Niels Jul Nielsen: "Velfærdsstaten – et svar på arbejdsmarkedets reguleringsproblemer" i: Klaus Petersen (red.): *13 historier om den danske velfærdsstat*, s. 59-69. Odense 2003. Samme bog indeholder også en række andre bud på velfærdsstatens rødder, bl.a. ser Tim Knudsen en forbindelse mellem de nordiske statskirker og velfærdsstaten, mens Jørn Henrik Petersen karakteriserer Gårdmandsvenstre som "velfærdsstatens far".

²³ Søren Kolstrup: *Velfærdsstatens rødder. Fra kommunesocialisme til folkepension*, Viborg 1998.

²⁴ Niels Finn Christiansen og Klaus Petersen: "Velfærd med vilje – men hvis?" i: Ploug, Henriksen og Kærgård (red.): *Den danske velfærdsstats historie*, København 2004, s. 142-170.

velfærdsstat vokse frem, anfører Klaus Petersen og fremhæver produktionspolitikken og produktivitetsdiskussionen som nogle af de centrale elementer i denne proces.²⁵

Endvidere har Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen sammen med politologen Jørn Henrik Petersen i 2010 påbegyndt udgivelsen af 6-binds værket *Dansk Velfærdshistorie*, der detaljeret analyserer den danske socialpolitik og den konkrete sociallovgivning.²⁶

Over for denne tradition, som vægter den socialdemokratiske indflydelse, står Bo Lidegaards tese om, at velfærdsstaten i sin danske udformning først og fremmest var ”den fremherskende overlevelseshistorie i det tyvende århundrede”, altså statsmagtens sociale og ideologiske oprustning mod både ydre og indre fjender. I den kolde krigs kontekst må opbygningen af velfærdsstaten derfor ses som et bolværk mod både de danske kommunister og truslen fra Sovjetunionen.²⁷

Begge forskningstraditioner har imidlertid fokus på de klassiske politiske aktører. Klaus Petersen påpeger således også i sin forskningsoversigt fra 1997, at mens studier af tiden før 1945 ofte har fremhævet den betydning, som aktører uden for stat og partisystem spillede for den socialpolitiske udvikling, så er det ikke tilfældet i studier af tiden efter 1945: ”Der savnes således studier af fx fagbevægelsen og arbejdsgiverorganisationer, private og selvorganiserede organisationer, de nye sociale bevægelser, det private erhvervsliv eller kommunernes ageren i forhold til velfærdsstaten.”²⁸

Forskningen i Industrirådets og industriens interesser i velfærdsstatens opbygning har følgelig været relativt begrænset. Den omfangsrige udbygning af velfærdsstaten i anden halvdel af det 20. århundrede forløb ellers parallelt med en betydelig vækst i den industrielle sektor, hvilket ikke gør industriens rolle mindre interessant. Allerede i mellemkrigstiden begyndte industrien at udfordre landbrugets status som Danmarks største erhverv målt på produktionsværdi, og efter anden verdenskrig overhalede industrien med tiden det danske landbrug målt

²⁵ Klaus Petersen: ”Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950’erne” i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78.

²⁶ Jørn Henrik Petersen, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen (red.): *Dansk Velfærdshistorie*, bind 1 (perioden 1536-1898), Odense 2010.

²⁷ Bo Lidegaard: ”Velfærdsstaten som en dansk overlevelseshistorie”, i: Klaus Petersen (red.): *13 historier om den danske velfærdsstat*, Odense 2003, s. 149-157.

²⁸ Klaus Petersen: ”Fra ekspansion til krise. Udforskning af velfærdsstatens udvikling efter 1945”, 363, i: *Historisk Tidsskrift* nr. 97:2, 1997, s. 356-375.

på eksport og beskæftigelse, mens Industrirådets politiske betydning voksede parallelt hermed.

Uden for Danmark har den svenske historiker Niklas Stenlås leveret en interessant analyse af de svenske industrifolks rolle i forhold til opbygningen af efterkrigstidens svenske samfund. Stenlås' undersøgelse af "den indre kretsen" viser, hvordan en lukket gruppe bestående af mænd fra de største industrivirksomheder og erhvervslivets organisationer i løbet af 1940'erne investerer store ressourcer i at påvirke svensk politik og offentligheden for at bekæmpe arbejderbevægelsens voksende indflydelse og begrænse den socialdemokratiske påvirkning af samfundet.²⁹

Peter Munk Christiansen og Asbjørn Sonne Nørgaard har på baggrund af en række omfangsrige spørgeskemaundersøgelser i et korporatistisk perspektiv analyseret samspeilet mellem politikere og organisationer i forhold til visse velfærdsområder.³⁰ Endvidere argumenterer Duane Swank og Cathie Jo Martin på baggrund af en empirisk undersøgelse af 14 vestlige lande samt Japan i perioden 1970-2000 for, at organiseringen af arbejdsgivere påvirker støtten til socialpolitik i virksomhederne og derved øver indflydelse på den nationale socialpolitik. Konkret viser undersøgelsen, at tilstedeværelsen af en samlende national arbejdsgiverorganisation (i det danske tilfælde Dansk Arbejdsgiverforening) faktisk styrker landets velfærdsprogrammer, og ifølge Swank og Martin er arbejdsgivernes organisering en af de mest afgørende faktorer for den samlede sociale velfærd.³¹

Industrirådet adskiller sig imidlertid som tidligere nævnt fra Dansk Arbejdsgiverforening ved at være en erhvervsorganisation og ikke en arbejdsgiverorganisation, og derfor kan Swank og Martins resultater ikke direkte overføres på Industrirådet.

Der savnes således fortsat en samlet undersøgelse af Industrirådets politiske rolle i de første årtier efter befrielsen, hvor en række vigtige forudsætninger for den moderne velfærdsstat blev skabt. Dele af Industrirådets politiske historie i perioden

²⁹ Niklas Stenlås: *Den indre kretsen. Den svenska ekonomiska elitens inflytande över partipolitik och opinionsbildning 1940-1949*, Lund 1998.

³⁰ Peter Munk Christiansen og Asbjørn Sonne Nørgaard: *Fastе forhold og flygtige forbindelser*. Aarhus 2003.

³¹ Duane Swank og Cathie Jo Martin: "Employers and the Welfare State: The Political Economic Organization of Firms and Social Policy in Contemporary Capitalist Democracies" i: *Comparative Political Studies*, vol. 34, nr. 8, 2001, s. 889-923. Se også Cathie Jo Martin: *Stuck in Neutral*. Princeton 2000.

er dog undersøgt, bl.a. i Hans Kryger Larsens oversigtsværk *Industri, stat og samfund 1939-1972*.³² Peter Kjær inddrager desuden Industrirådet i sin undersøgelse af produktivitetspolitikken i Danmark 1945-1960, og Vibeke Sørensen berører industriens deltagelse i produktivitetsdiskussionen i *Denmark's Social Democratic Government and the Marshall Plan 1947-1950*. Endelig analyserer Per Boje og Morten Kallestrup i deres undersøgelse af dansk konkurrencelovgivning og erhvervslivet i det 20. århundrede bl.a. Industrirådets rolle.³³

Teori

I dag tager de fleste danskere velfærdsstaten for givet, men i de første årtier efter befrielsen var velfærdsstaten først så småt ved at tage form og ingen kunne have forudset, at resultatet ville blive den moderne danske velfærdsstat, som vi kender den i dag. Selve begrebet "velfærdsstat" indgik endda endnu ikke i den almindelige sprogbrug. I modsætning til os havde ingen kendskab til slutresultatet af de begivenheder, som udfoldede sig i perioden, og det kan være vanskeligt at analysere den situation, som datidens beslutningstagere og meningsdannere befandt sig i. Det gælder ikke mindst industriens folk, som jo ikke anså sig selv for tilhængere af mere stat eller en udbygning af den offentlige sektor, men som alligevel blev en del af skabelsen af forudsætningerne for velfærdsstaten. I forsøget på at forstå de muligheder og begrænsninger, som datidens aktører har stået over for, kan forskeren imidlertid hente hjælp i teorier, der opstiller en begrebsmæssig ramme til analysen af velfærdsstatens historie.

Nærværende analyse vil tage udgangspunkt i historisk-institutionel teori med et særligt fokus på ideer som analyselag, og en skelnen mellem normative og kognitive institutioner vil blive inddraget i analysen af de idéer, der kan identificeres som centrale.

Først vil det dog være relevant at danne et overblik over de teoretiske skoler, der - ofte med inspiration fra politologien - har haft indflydelse på forskningen i

³² Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008.

³³ Peter Kjær: "Produktivitetspolitik i Danmark 1945-1960" i: Marianne Rostgaard og Michael F. Wagner (red.): *Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880-1960*, Aalborg 2000, s. 205-238, Vibeke Sørensen: *Denmark's Social Democratic Government and the Marshall Plan 1947-1950*, København 2001, og Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004.

velfærdsstatens historie. I det følgende vil de forskellige skoler blive gennemgået med fokus på de delelementer, som er relevante for afhandlingens problemstilling. Det vil blive fremhævet, hvilke teorier der kan anvendes som redskaber i analysen af Industrirådets rolle i opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, og afsnittet vil munde ud i en præsentation af afhandlingens teoretiske hovedperspektiv.

De første teorier om velfærdsstatens opståen og vækst var strukturelle teorier, som pegede på strukturelle forandringer som fx industrialisering, demokratisering og modernisering som forklaring på velfærdsstatens fremvækst. Som et modsvar til de strukturelle teorier kom imidlertid teorier om arbejderbevægelsens eller socialdemokratiernes rolle. Disse teorier pointerer, at politisk mobilisering og politiske magtforhold gør en forskel. Den væsentligste gruppe af teorier inden for denne retning er magtressource teorien, og Gøsta Esping-Andersen er denne gruppes mest fremtrædende repræsentant.³⁴

Magtressource teorien har et marxistisk udgangspunkt, og velfærdsstaten ses som et led i klassekampen mellem arbejdere og kapitalister. De reformistiske socialdemokratier har opgivet den revolutionære klassekamp, og velfærdsstaten er en del af den demokratiske klassekamp for at begrænse markedets indflydelse på fordelingen af samfundsgoderne. Det er således ikke uden grund, at en af Esping-Andersens bøger, som samtidig udgør et af hovedværkerne inden for denne retning, hedder *Politics Against Markets*.³⁵

Velfærdsstaten er imidlertid ikke et mål i sig selv, vil flere af teoretikerne inden for magtressource skolen hævde. Den udgør i stedet et middel til at opnå den politiske magt ad parlamentarisk vej, og velfærdsstaten er derfor samtidig udtryk for et kompromis mellem arbejderklassen og andre klasser i samfundet. Socialdemokratiernes mål er både at opnå regeringsmagten og samtidig tæmme markedskræfterne.³⁶

³⁴ Andre vigtige repræsentanter for denne retning er Francis Castles, Walter Korpi og John D. Stephens.

³⁵ Dette og de følgende afsnit om Esping-Andersen og magtressource teorien bygger overvejende på Christoffer Green-Pedersen og Asbjørn Sonne Nørgaard: "Velfærdsteori" i Lars Bo Kaspersen og Jørn Loftager (red.): *Klassisk og moderne politisk teori*, København 2009, s. 1002-1017, samt Gøsta Esping-Andersen: *Politics against markets*, Princeton 1985, og Gøsta Esping-Andersen: *Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge 1990.

³⁶ Se fx Gøsta Esping-Andersen: *Politics against markets*, Princeton 1985.

Udbygningen af velfærdsstaten ses hos nogle teoretikere endvidere som et kompromis mellem arbejdere og kapital.³⁷ Mens kapitalen bevarer råderetten over produktionsmidlerne, får arbejderne via velfærdsstaten andel i profitten og væksten. Velfærdsstaten er derfor udtryk for det politisk mulige og strategisk kloge for socialdemokraterne, inden for de rammer som den kapitalistiske økonomi og socialdemokraternes stemmetal sætter.

Magtressource-teoriens grundidé er, at reformistiske arbejderpartier som Socialdemokratiet i Danmark er den drivende kraft bag velfærdsstatens udvikling og ekspansion. I forhold til nærværende analyse er den interessante tilføjelse imidlertid, at velfærdsstaten inden for magtressource-teoriens rammer kan ses som et kompromis mellem arbejdere og kapital. Derfor bliver det netop interessant at anvende et anderledes perspektiv og undersøge kapitalens interesser og rolle i forhold til velfærdsstatsprojektet.

Esping-Andersen inddrager til en vis grad disse spørgsmål i sin banebrydende bog *The Three Worlds of Welfare Capitalism* (1990), der siden hen er blevet et standardværk inden for velfærdsstatslitteraturen. Han påpeger, at forskellige klasser og partier har forskellige velfærdsmålsætninger, og historiske alliancer ligger til grund for velfærdsstaternes udvikling. Når arbejderbevægelsen indgår kompromiser med andre klasser, kommer disse gruppers velfærdspolitiske mål også til udtryk.

Samtidig er det ifølge Esping-Andersen afgørende for arbejderbevægelsen at etablere en velfærdsstat, som også kommer andre klasser til gode, for at undgå at arbejderbevægelsen bliver politisk isoleret. Derfor bliver en skattefinansieret velfærdsstat med universelle ydelser, som også middelklassen kan få gavn af, en vigtig målsætning. Ydelser, der gennem transsprøvelse kun kommer arbejdere og dårligt stillede til gode, vil derimod underminere klasseallianceprojektet.

Hovedargumentet i Esping-Andersens bog er, at arbejderbevægelsens målsætning har været at etablere en velfærdsstat med et højt niveau af ”de-kommodificering” (uafhængiggørelse af markedet). Han undersøger i hvilken grad velfærdsydelser er sociale rettigheder, som tildeles uafhængigt af folks

³⁷ Walter Korpi: *The Working Class in Welfare Capitalism: Work, Unions and Politics in Sweden*, London 1978, og A. Przeworski: *Capitalism and Social Democracy*, Cambridge 1985.

markedsstatus, og inddeler på dette grundlag de vestlige lande i henholdsvis et socialdemokratisk, liberalt og konservativt (eller korporatistisk) regime.³⁸

I nærværende analyses kontekst er det imidlertid mere interessant, hvordan Esping-Andersen som nævnt lægger vægt på samspillet mellem velfærdsordninger og arbejdsmarkedet, mens han samtidig følger velfærdsstatslitteraturens historiske fokus på vekselvirkningen mellem velfærdsstaten og den kapitalistiske økonomi.

Det gør det naturligt at flytte fokus fra arbejderbevægelsen og også undersøge den anden side af bordet i form af arbejdsgiverne og deres organisationer, i dette tilfælde den indflydelsesrige danske erhvervsorganisation Industrirådet.

Anvender man et institutionelt perspektiv, kan man fx gå til politologen Peter Swenson, der påpeger, at arbejdsgivernes interesser varierer mindst lige så meget som deres magt, og samtidig formes og begrænses interesserne i vid udstrækning af institutioner, der er skabt af arbejdsgiverne selv. Desuden kan makroøkonomiske kræfter, som er eksogene i forhold til det institutionelle system, spille en afgørende og indgribende rolle i bestemmelsen af arbejdsgivernes interesser. Man skal her være opmærksom på, at Swensons institutionsbegreb er af den relativt traditionelle skole, hvor institutioner hovedsageligt kan aflæses i konkrete lovgivningsinitiativer. De varierede arbejdsgiverinteresser forklarer en væsentlig del af variationen i velfærdsudviklingen imellem forskellige lande, og det er derfor ikke kun forskelle i magtbalancen mellem arbejdere og arbejdsgivere, der kan forklare afvigelser i graden af velfærd.³⁹

Når arbejdere og arbejdsgivere indgår kompromiser, skyldes det ifølge Swenson således ikke kun, at deres organisationer vurderer, at omkostningerne ved en konflikt vil være større end ved et kompromis. I mange tilfælde skyldes det i stedet, at der er tale om et interessesammenfald mellem de to grupper, for en af Swensons afgørende pointer er, at institutioner i form af fx lovgivning og konkrete politiske initiativer ofte tjener interesser på tværs af classeskel. Arbejdsgiver- og arbejdersiden mødes i ønsket om at regulere konkurrencen, for

³⁸ Gösta Esping-Andersen: *Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge 1990.

³⁹ Peter Swenson: "Varieties of Capitalist Interests: Power, Institutions, and the Regulatory Welfare State in the United States and Sweden", s. 3, i: *Studies in American Political Development* 18, 2004, s. 1-29. Swenson viser i artiklen, hvordan arbejdsgiverorganisationer medvirker til velfærdsinitiativer i USA under New Deal og i Sverige ved grundlæggelsen af den svenske velfærdsstat.

arbejdsgiverorganisationer er også interesserede i et reguleret marked, så snart reguleringen er til deres medlemmers fordel. Således kan en dominerende gruppe af arbejdsgivere have en interesse i konkrete velfærdsinitiativer, da disse indirekte styrer det arbejdsmarked, som arbejdsgiverne ønsker at kontrollere.⁴⁰ Ønsket om at begrænse den kommunistiske indflydelse kan på samme måde forene arbejdsgivernes og den socialdemokratiske arbejderbevægelses interesser.

Det er således ikke en skiftende magtbalance til fordel for arbejdersiden, men fælles interesser på tværs af klasseskel, der er den vigtigste årsag til progressiv og vedvarende forandring, selvom det ikke betyder, at Swensons såkaldte ”cross-class alliances” (krydsklassealliancer) er det eneste, som afgør den sociale politik. Klassekompromiser kan være årsag til reformer, men de fører sjældent til særligt gennemgribende reformer, hvis det eneste formål med accepten af reformerne er at undgå krig mellem parterne. Det er, når arbejderbevægelsen indgår i krydsklassealliancer med en dominerende gruppe af arbejdsgivere, at de centrale institutioner, som konstituerer velfærdspolitikken, bliver skabt.⁴¹

En anden politolog, som anvender Swensons krydsklassealliancebegreb, er Isabela Mares, der argumenterer for, hvordan investeringer i arbejdernes færdigheder kan betale sig for både arbejderen og arbejdsgiveren i form af højere produktivitet og højere lønninger. For at få arbejderen til at videreuddanne sig kræver det imidlertid, at det i arbejdslededs- eller sygdomsperioder vil være muligt at beholde en relativt højere løn end ufaglærte arbejdes. Samtidig viser hendes analyse, at erhvervsorganisationer med en overvægt af store firmaer, som har foretaget væsentlige investeringer i arbejdernes uddannelse, normalt har foretrukket forsikringsbaserede velfærdsordninger frem for socialpolitik med et universalistisk snit, idet de forsikringsbaserede ordninger ofte sikrer indkomster, som er proportionale med arbejdernes lønniveau. Tilsvarende vil en krydsklassealliance bestående af store industrivirksomheder og de vigtigste dele af arbejderbevægelsen ifølge Mares støtte introduktionen af en obligatorisk forsikringsbaseret ordning, mens resultatet af en krydsklassealliance bestående af

⁴⁰ Peter Swenson: “Varieties of Capitalist Interests: Power, Institutions, and the Regulatory Welfare State in the United States and Sweden”, s. 27, i: *Studies in American Political Development* 18, 2004 s. 1-29.

⁴¹ Peter Swenson: “Bringing Capital Back in, or Social Democracy Reconsidered” i: *World Politics*, bind 43, juli 1991, s. 513-544.

arbejdere og små virksomheder vil blive en socialpolitik karakteriseret af mangelfuld dækning og institutionel fragmentering.⁴²

I nærværende afhandling vil det således med inspiration fra Swenson og Mares være interessant at undersøge, om der findes eksempler på interessesammenfald mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen i velfærdspolitikken. Det kan imidlertid diskuteres, i hvor høj grad Swensons tese stemmer overens med det danske arbejdsmarked, hvor arbejdsgiversiden i modsætning til i fx Tyskland ikke i særlig høj grad er fragmenteret i modstridende interesser, som kan få den enkelte arbejdsgiverorganisation til at indgå i en krydsklassealliance med arbejdersiden for at fremme sine interesser på bekostning af de andre arbejdsgivere.

Samtidig fordrer denne afhandlings brede historiske analyse, at det teoretiske perspektiv gøres bredere end Swensons relativt snævre fokus. Derfor vil afhandlingen tage sit teoretiske udgangspunkt i historisk-institutionel teori med særligt fokus på inddragelsen af ideer som analyselag.⁴³

Ifølge historisk-institutionel teori spiller både politik, institutioner, historie og ideer en rolle. Institutioner defineres som formelle og uformelle ”regelsæt”, der angiver en bestemt adfærd som ønskelig, og som kan indebære sanktioner ved brud på regelsættet. De indlejres som forbindelsesled mellem tidligere erfaringer og aktuelle beslutninger eller handlinger, som det finder udtryk i begrebet stiafhængighed. Institutionerne sætter rammer for adfærden, og dermed kan aktørerne blive begrænset i deres fremtidige adfærd som følge af de valg, de har truffet i forbindelse med dannelse af institutioner i fortiden. Aktørernes interesser er ikke kun defineret af forventningerne til fremtiden, men er i lige så høj grad et resultat af fortidens erfaringer. Samtidig er forventningerne til fremtiden påvirket af de spor, aktøren har sat i fortiden.⁴⁴

⁴² Isabela Mares: *The Politics of Social Risk: Business and Welfare State Development*, Cambridge 2003, s. 10 og s. 252-265.

⁴³ Det følgende afsnit om historisk-institutionel teori og ideer bygger bl.a. på projektbeskrivelsen for *Dansk velfærdshistorie. Fra fattigforsørgelse til velfærdsstat. Den danske sociallovgivnings udvikling*. Projektbeskrivelsen kan findes på http://static.sdu.dk/mediafiles/Files/Om_SDU/Institutter/Statskundskab/Velfaerd/The_Carlsberg_Project%201.pdf

⁴⁴ For mere om stiafhængighed og institutioner, se fx Douglass C. North: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York 1990, og Douglass C. North: ”Institutions and the Performance of Economies Over Time” i: Claude Menard og Mary M. Shirley (red.): *Handbook of New Institutional Economics*, Dordrecht 2005, s. 21-30.

Der er således en sammenhæng mellem politiske beslutninger på et givent tidspunkt og de beslutninger, som tidligere er truffet. Dermed tillægges historien også en afgørende rolle. Der er imidlertid ikke tale om en automatik, for social læring⁴⁵ og ændringer i de ydre vilkår kan skabe kritiske øjeblikke, i hvilke hidtil anerkendte institutioner og deres indretning blive udfordret og stillet spørgsmålstegn ved. Det giver mulighed for at vælge en ny sti i stedet for at fortsætte ad den én gang valgte. Det eksisterende paradigme, der omfatter den givne forståelse af en bestemt institution, kommer således under pres som følge af nye erfaringer eller af strukturelle ændringer.

I sådanne situationer kan ideer spille en rolle, fordi de kan ændre aktørernes holdninger og synspunkter. Der er derfor afgørende at introducere idébegrebet, da det både levner større plads til aktører og samtidig tilfører et mere dynamisk element til de relativt statiske institutionelle teorier. Idébegrebet tilbyder nogle bedre muligheder for at forklare forandring, end det vil være tilfældet, hvis enhver adfærd forklares med udgangspunkt i de eksisterende institutioner og aktørernes på forhånd givne interesser. Således kan eksempelvis moderniseringstanker eller nye ideer om vækst og velstand ændre aktørernes forståelse af den konkrete situation, og dermed kan analysen af ideer medvirke til at forklare forandring.

Politiske handlinger, som fører til ændringer, tager deres udspring i ideer, der bestemmer forståelsen af den konkrete situation. Det udelukker imidlertid ikke, at materielle vilkår, interesser og strukturelle forhold kan spille en rolle. Der vil normalt være tale om et samspil, så ideer øver indflydelse i en proces, der samtidig er påvirket af magtressourcer, interesser og ydre begrænsninger.

En vigtig pointe er, at de ydre forhold således ikke i sig selv kan forårsage skabelsen af nye eller ændring af bestående institutioner, for de ydre forhold skal under alle omstændigheder formidles gennem en proces, hvor aktørniveauet og aktørernes ideer spiller en væsentlig rolle. Særligt indflydelsesrige aktører kan optræde som ”entreprenører” for bestemte ideer. John Campbell har defineret entreprenører som ”ansvarlige for den innovative nykombinering af de institutionelle elementer”.⁴⁶

⁴⁵ Begrebet social læring indebærer, at læring og udvikling finder sted i en konkret social sammenhæng - i et fællesskab med andre ord.

⁴⁶ John L. Campbell: *Institutionel forandring og globalisering*, København 2004, s. 96.

Når en ændring indtræffer i forbindelse med kritiske øjeblikke, kan ændringen tidsfæstes, fordi den markerer et brud med fortiden, men ændringer kan også ske gradvist, næsten umærkeligt, så det dominerende idéunivers undergår et sporskifte i stilhed. Nye ideers gennemslagskraft afhænger af, om social læring har rejst tvivl om hensigtsmæssigheden af eksisterende institutioner, om de eksisterende ideer eller værdier er blevet udfordret, og af, om de ”nye ideer” præsenteres af ”autoritative stemmer” med indflydelse på de politiske aktører. I andre tilfælde, hvor det drejer sig om inkrementelle (krybende) ændringer, der kun langsomt sætter sig igennem, kan processerne være vanskelige at identificere.

Sandsynligheden for, at ”nye ideer” vinder indpas som ændringsdynamo i beslutningsprocesser og formuleringen af nye dagsordner, afhænger bl.a. af, om de som afsender har en ekspertise, som beslutningstagerne tillægger autoritet. Jo tættere denne ekspertise er på beslutningstagerne, jo større er sandsynligheden for, at ideen eller idékomplekset slår igennem. Samtidig er det værd at understrege, at et idésæt vil henlede opmærksomheden på bestemte sider af genstandsområdet. Dermed fremhæves noget, mens andet træder i baggrunden.

Endvidere kan begrebet ”framing” sige noget om sammenhængen mellem idé og handling, ikke mindst når det kobles med en skelnen mellem normative og kognitive institutioner. Udover de formelle institutioner i form af lovgivning, kontrakter og lignende arrangementer kan man tale om normative og kognitive institutioner. Normative institutioner former adfærden ved at aktørerne udstyres med fælles normer for, hvad der er legitim adfærd i bestemte sammenhænge, således at en normativ institution kort sagt fungerer som en slags fælles moral, der kan fortælle det enkelte individ, hvad der er rigtigt eller forkert. Når man ser på kognitive institutioner, er det derimod institutionernes formning af aktørernes viden, der er i fokus. Institutionerne påvirker adfærden ved fx at udstyre aktørerne med et fælles ”verdensbillede”, som så bliver styrende for de valg, de træffer. Et verdensbillede er i denne sammenhæng en bestemt tolkningsramme eller et meningssystem, som man benytter sig af for at forstå verden omkring sig, hvordan den hænger sammen, og hvordan man selv er påvirket af og kan påvirke denne verden.⁴⁷

⁴⁷ William Richard Scott: *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks 1995, W. W. Powell og P. J. Dimaggio (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991, samt John L. Campbell: *Institutionel forandring og globalisering*, København 2004, s. 32.

En idé kan som led i en sammenhængende teori (kognitivt) fremme forståelsen af et givet fænomen, uden at det behøver at give sig udslag i handling, da handling normalt forudsætter en sammenkobling med det normative niveau. Hvor kognitive institutioner siger noget om, hvordan verden er, tilfører de normative institutioner en positiv eller negativ implikation, så de siger noget om, hvad der i en given situation bør gøres.

Ofte knyttes forståelse og handling sammen ved brug af begrebet ”framing”, der er et begreb, som oprindeligt stammer fra sociologen Erving Goffman. Begrebet har i de seneste to årtier vundet stor udbredelse i medievidenskaben og teorier om politisk kommunikation. ”Framing” er kort sagt den måde, der skrives og tales om et emne (vinklingen), som herigennem påvirker forståelsen af samme. Begrebet henviser til de processer, hvorigennem en bestemt betydning kan knytte sig til specifikke ord eller sætninger. Derfor forsøger beslutningstagerne og meningsdannerne retorisk at udforme en ”ramme”, som skal fremme eller hæmme bestemte forståelser af omverdenen. Rammen spiller netop en rolle for den forståelse eller accept, som kan blive en idé til del. Formålet med en ”framing” er således at udvikle en bestemt forståelse af verden, som kan fremkalde og legitimere handling. Forskellige rammer vil fremkalde forskellige verdensanskuelser eller tolkningsuniverser (kognitive institutioner), som igen vil føre til forskellige handlinger (med udgangspunkt i normative institutioner). Man vinder således kampen om opinionen i det øjeblik, man formår at få en bestemt ”frame” til at være den, som de andre aktører forholder sig til og dermed forstår en sag inden for rammen af.⁴⁸

”Framing” kan som redskab anvendes til at sætte fokus på, hvordan Industrirådet indgår i diskussionerne om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, og hvordan Industrirådet og andre aktører forsøger at sætte spørgsmål med relation hertil på den politiske dagsorden ved at knytte disse spørgsmål til forskellige problemforståelser.

Analysen vil således tage udgangspunkt i historisk-institutionel teori med et særligt fokus på ideer som analyselag. I analysen af ideerne vil ”framing” blive anvendt som analyseredskab, samtidig med at tilstedeværelsen af normative og

⁴⁸ Georg Lakoff: *Thinking Points. Communicating our American Values and Visions*. New York 2006.

kognitive institutioner vil blive undersøgt. Dette teoretiske udgangspunkt vil endvidere kunne spille sammen med de tre væsentlige elementer i den moderne velfærdsstats fremkomst, der tidligere er blevet fremhævet, nemlig den keynesiansk inspirerede makroøkonomiske planlægning, et "beveridgiansk" velfærdssystem og borgfreden mellem arbejdsgivere og arbejdstagere, hvoraf særligt det sidstnævnte element vil være relevant i nærværende afhandling.

Problemformulering

Perioden fra 1945 til 1958 blev en vigtig formativ periode, hvor centrale aktører trådte det spor, som blev afgørende for tilblivelsen af den moderne velfærdsstat i Danmark.

Denne afhandling vil undersøge Industrirådets rolle og indflydelse i spørgsmålet om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund. Samtidig skal det analyseres, hvordan Industrirådet forholdt sig, da udviklingen i slutningen af perioden bevægede sig fra den overordnede diskussion af principielle ideer mod en mere håndgribelig diskussion og praktisk realisering af ideerne i konkret politik og lovgivning.

Således stiller denne afhandling dette overordnede spørgsmål:

Hvilken betydning fik Industrirådet for debatten om efterkrigstidens danske samfund og den samtidige politikudvikling, der i perioden fra 1945 til 1958 skabte en række centrale forudsætninger for den moderne velfærdsstat?

Endvidere stilles følgende underspørgsmål:

- Hvilke motiver gjorde sig gældende i Industrirådet, og hvilken udvikling gennemgik de formulerede interesser i perioden?
- Hvilken rolle spillede nye ideer om produktivitet, vækst og velfærd i spørgsmålet om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, hvordan kunne idékomplekser medvirke til at "frame" diskussionen, og hvilke institutionelle strukturer gjorde sig gældende?
- Hvilke strategier og initiativer tog Industrirådet i anvendelse for at påvirke den politiske dagsordensfastsættelse og drøftelsen af centrale politiske og økonomiske spørgsmål i samfundsdebatten?

- Hvilken rolle spillede Industrirådet, da de nye ideer skulle udmøntes i konkret politik og lovgivning i slutningen af perioden?
- Har der været tale om interessesammenfald mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen? Kan der eventuelt spores en udvikling i forholdet mellem de to aktører, og blev der taget skridt til en borgfred?

Tilgang og metode

For at besvare spørgsmålet om industriens indflydelse på opbygningen af efterkrigstidens danske samfund kan flere forskellige tilgange i princippet tages i anvendelse. Man kan vælge en bred tilgang, hvor industrien defineres bredt og både virksomheder og interesseorganisationer indgår i undersøgelsens analyseobjekt. Det er endvidere en mulighed at anvende en komparativ tilgang, hvor flere forskellige nationale cases analyseres for at sige noget om forskelle og ligheder mellem de forskellige cases. I denne afhandling er i stedet valgt en mere fokuseret tilgang i den forstand, at Industrirådet vil være det væsentligste analyseobjekt, idet Industrirådet i perioden optræder som industriens talerør udadtil og over for de politiske aktører. Da der samtidig kun i begrænset omfang kan findes eksempler på intern opposition i Industrirådet, fremtræder Industrirådet også udadtil som en autoritativ repræsentant og et stærkt talerør for industrien. I denne periode, hvor den tiltagende industrialisering af Danmark kun medvirker til at forøge Industrirådets politiske indflydelse, er Industrirådet således et yderst interessant undersøgelsesobjekt, og rådets dialog med arbejderbevægelsen og Socialdemokratiet står centralt i forhold til spørgsmålet om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund. Med et komparativt perspektiv ville man givetvis kunne opnå en række væsentlige indsigter, hvis ønsket er at placere den danske fortælling i en international ramme, men formålet med denne afhandling er derimod at bidrage med et nyt perspektiv på Danmarks politiske historie.

Endvidere har afhandlingens teorivalg betydning for de indsigter, som analysen vil kunne give. I analysen af interesseorganisationer er der traditionelt fokus på magtressourcer og aktørernes interesser, men den historisk-institutionelle tilgang og tilføjelsen af ideer som analyselag gør det muligt at udvide perspektivet. Ifølge denne tilgang står det klart, at aktørerne ikke kun handler på baggrund af en række snævre interesser, som forskeren tilskriver dem, aktørerne tilstræber også en

legitim adfærd. Mål og midler afstemmes efter, hvad samfundet opfatter som legitimt eller acceptabelt, for i de institutionelle strukturer er indlejret krav om legitim adfærd. En interesseorganisation som Industrirådet kan imidlertid ved hjælp af ideer søge at påvirke og ændre de institutionelle forhold og dermed få indflydelse på den politiske og ideologiske udvikling, eksempelvis i forsøget på at formulere samfundets fremtidsprojekt.

Teorivalget giver således adgang til en række redskaber, der vil gøre det muligt at strukturere og ordne de indsigter, som den empiriske analyse kan bidrage med. På denne måde vil teoriapparatet åbne for, at der kan drages en række mere klare og overordnede slutninger på baggrund af det empiriske materiale, end det ellers ville have været muligt. Afhandlingens analysedel vil tage form som en detaljeret empirisk undersøgelse og analyse, der baseret på studier af arkivmateriale og trykte kilder vil gå i dybden med den konkrete case. Særligt vigtige begivenhedsforløb vil med baggrund i problemformuleringen blive udvalgt og analyseret nærmere med inddragelse af teoriapparatet.

Kilder

Resultatet af fortidens begivenheder vil naturligvis indgå som en del af den historiske analyse, men historikeren bør samtidig bidrage med en forståelse af, hvordan aktørerne oplevede den verden, de stod i. Kilderne bør ikke anvendes til at udforme en lukket fremstilling, der udelukker andre handlingslinjer og giver indtryk af, at konteksten lå fuldstændig fast. Historikerens kilde bør derfor ikke bare være en kilde til, hvad der skete, men i lige så høj grad kilde til, hvad der blev talt om og måden, det blev gjort på. Der er derfor ikke kun væsentlig at afgøre om Industrirådets ledelse sagde eller gjorde hint, men lige så vigtigt at nogle aktører forholdt sig til det og agerede i forhold til denne udtalelse.⁴⁹

Det vil derfor være målet med arkivarbejdet dels at få indblik i hvilke overvejelser, der er foregået internt i Industrirådet og blandt dets centrale medlemmer, dels hvordan Industrirådet og dets repræsentanter har ageret udadtil og gjort sig gældende i den politiske verden og i offentligheden. Endvidere vil det være interessant, hvordan omverdenen reagerede på Industrirådets handlinger og udtalelser, og hvordan Industrirådet i et samspil hermed reagerede tilbage.

⁴⁹ Se også Steen Andersen: *De gjorde Danmark større*, København 2005, s. 49-50.

Materialet om Industrirådet består således af to væsentlige hovedgrupper. På den ene side materiale som fx Tidsskrift for Industri, der kan sige noget om, hvilke budskaber, ideer og interesser, som Industrirådet ønsker at meddele og pleje offentligt, hvad der i sig selv er af væsentlig interesse for afhandlingens problemstilling. På den anden side det interne materiale i form af bestyrelsesprotokoller, korrespondance osv., som kan give en forståelse af, om de offentlige budskaber er udtryk for medlemmernes oprigtige mening eller taktiske overvejelser og forsøg på at sætte en problemstilling ind i en bestemt ramme. Et problem i forhold til referaterne af de interne møder i Industrirådet kan dog være, at sådanne referater i nogle tilfælde vil holde sig til at opsummere synspunkterne i få sætninger frem for at referere dem i deres i fulde omfang. Der er således forskel på, hvad der bliver bevaret skriftligt i en privat erhvervsorganisation som Industrirådet i forhold til offentlige institutioner, selvom Industrirådets arkiv er ganske omfattende.

Industrirådets omfangsrige arkiv er følgelig centralt for analysen, og væsentligt er også arkivet for Industrirådets og Dansk Arbejdsgiverforenings Social-politiske Udvalg. Materiale fra diverse årgange af Industrirådets officielle organ, Tidsskrift for Industri, som udkom ca. to gange om måneden og bl.a. indeholdt ledende artikler, vil desuden naturligt indgå i undersøgelsen. Samtidig vil Dansk Arbejdsgiverforenings arkiv, Handelsministeriets arkiv samt Arbejderbevægelsens Erhvervsråds arkiv også blive konsulteret på områder, som er specifikt relevante for afhandlingens problemstilling.

Afhandlingens struktur

Afhandlingen vil være opbygget i to hoveddele, som kronologisk ligger i forlængelse af hinanden. Den første og største del vil omhandle forsøgene på etablering af en konsensus mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse. En konsensus, som kunne skabe det økonomiske fundament for det, vi i dag kalder velfærdsstaten, og forsøgene på etablering af en sådan konsensus var tæt forbundet med den diskussion om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, som fandt sted i 1940'erne og 1950'erne. Et helt centralt element i denne del udgøres af produktivitetsdiskussionen, som tog fart i anden halvdel af 1940'erne og fortsatte langt op i 1950'erne. Denne diskussion

blev koblet sammen med spørgsmålet om, hvordan fremtidens danske samfund skulle se ud, hvordan det skulle opbygges og finansieres. Det var en diskussion, der fandt sted i en kontekst af økonomisk krise og usikkerhed efter krigen. Nye dagsordener diskuteredes, og der viste sig muligheder for, at arbejdsgivere og arbejdere på nogle områder kunne mødes på fælles grund.

Den anden del skal vise, hvilke konkrete problemer og diskussioner, der opstod, når denne idemæssige og ideologiske konsensus skulle udmøntes i konkrete politiske tiltag. I årene 1954-1958 blev konsensusen sat på prøve med bl.a. Philips-strejken i 1954, storkonflikten i 1956 og den store og centrale diskussion om folkepensionen. Folkepensionens indførelse er siden hen blevet betegnet som den universalistiske velfærdsstats gennembrud, og det er i hvert fald enighed blandt forskerne om, at folkepensionen og debatten om denne blev et helt centralt element i den danske velfærdsstats historie. Det var samtidig her, at konsensusinitiativerne blev sat på en mere konkret prøve, og det skulle vise sig, hvilke grænser der var for en sådan konsensus, og mere konkret blive klart, hvad dens eventuelle indhold var.

Parallelt hermed vil to centrale temaer blive analyseret. Det er dels spørgsmålet om, hvordan velfærden skal skabes og finansieres, dels hvordan den økonomiske velstand og velfærd konkret skal fordeles og organiseres, fx via forsikringsordninger eller skattefinansiering. De to temaer hænger delvis sammen med afhandlingens kronologiske opbygning i de to hoveddele, men begge temaer vil naturligt indgå i både den første og anden del og er således ikke bundet af strukturen.

Hovedaktøren i afhandlingen vil være Industrirådet, men da den socialdemokratiske arbejderbevægelse udgør den naturlige og væsentlige samarbejdspartner og modpart, vil begge parter naturligvis blive fulgt og analyseret.

Efter indledningen følger seks hovedkapitler, som vil analysere Industrirådets rolle i forhold til opbygningen af efterkrigstidens danske samfund. Kapitel 1 introducerer Industrirådet og dets historie fra 1910 til 1945. De sidste besættelsesår fra 1943 til 1945 analyseres mere grundigt. Det vises, hvordan ideer om samarbejde bringes i spil, og Industrirådets formand H.P. Christensen åbner en dør for samarbejde med de moderate socialdemokrater. Befrielsesåret 1945 skaber mulighed for, at mange nye dagsordener kan introduceres, og Industrirådet er med

til at sætte en produktivitetsdagsorden i søen, som på vigtige punkter adskiller sig fra mellemkrigstidens rationaliseringsdiskussion. Dermed trædes så småt den sti, der skal føre til, at nye institutioner om vækst, velfærd og produktivitet kan etableres.

I kapitel 2 analyseres det, hvordan produktivitet og samarbejde sættes på dagsordenen med inspiration fra Sverige og USA i årene fra 1945 til 1947. Produktivitets- og rationaliseringsdagsordenen introduceres for alvor af Industrirådet, og parallelt hermed analyseres Socialdemokratiets ideologiske udvikling. Med Fremtidens Danmark sættes industripolitikken i centrum, og industrien tilskrives en rolle som vækstmotor. En diskussion mellem Industrirådet og Dansk Arbejdsgiverforening om de svenske produktionsudvalg viser, at Industrirådet her har haft en mulighed for at hente inspiration til ideerne om samarbejde mellem arbejdere og arbejdsgivere, og samtidig afslører diskussionen væsentlige forskelle i DA's og Industrirådets strategiske tænkning. De første forudsætninger for etableringen af en borgfred mellem arbejderbevægelsen og arbejdsgivere bliver således etableret, og i diskussionerne om produktivitet og vækst bevæger man sig fra modsatrettede opfattelser til en mere fælles forståelse som følge af, at et fælles diskussionsgrundlag i produktivitetsspørgsmålet er ved at blive institutionaliseret.

Etableringen af samarbejdsudvalg og produktivitetsudvalg behandles i kapitel 3 sammen med diskussionerne om den amerikanske produktivitetsmentalitet i perioden fra 1947-1950. Det begynder at stå klart, at produktivitetsdagsordenen rummer nogle elementer, der kan muliggøre en tilnærmelse mellem arbejdsgivere og arbejderbevægelse, bl.a. ved at sikre den vækst, der kan skabe fremtidig velstand og velfærd. Samtidig introduceres en række formelle strukturer, der skal facilitere samarbejdet mellem de to parter. Det er bl.a. Handelsministeriets produktivitetsudvalg og de ikke helt succesfulde samarbejdsudvalg. Endvidere sætter behandlingen af konkurrencelovgivningen fokus på de fordelingspolitiske spørgsmål, mens de idemæssige impulser fra USA nu bliver mere tydelige. I Industrirådet taler man således om, hvordan man kan overføre ”den amerikanske produktivitetsmentalitet” til de danske arbejdere.

Kapitel 4 viser, hvordan produktivitetstanken forener parterne, og nye, mere eksplicitte ideer om vækst og velfærd formuleres i perioden fra 1950 til 1953.

Arbejderbevægelsen og Socialdemokratiet (eksemplificeret ved Erik Ib Schmidts og Jørgen Paldams artikler og bøger) bevæger sig væk fra fordelings- og beskæftigelseshensyn til i højere grad at fokusere på vækst som forudsætning for velfærd, og det åbner for alvor mulighed for, at industriens arbejdsgivere og arbejderbevægelsen kan mødes på fælles grund. Det bliver tydeligt ved produktivitetsudvalgets møder, hvor der opnås enighed mellem parterne om det ønskelige i produktivitets- og rationaliseringsinitiativer og i at fremme en produktivitetsmentalitet.

Samtidig formulerer Industrirådet eksplicit de nye ideer om vækst, som tidligere højst har været indlejret implicit i argumentationen. Således taler Industrirådets direktør Axel Odel direkte om, at væksten skal øge den samlede samfundskage for at sikre at alle får et større stykke kage i form af mere velstand og velfærd. Men det giver ikke mening at tale om fordelingen af kagen, før der er opnået enighed om, hvordan den kan gøres større. Produktivitetsdiskussionen viser sig således central for etableringen af vækstgrundlaget, og endvidere etablerer den centrale institutioner for etableringen af en borgfred mellem arbejdere og arbejdsgivere i industrien. Det bliver samtidig vigtige elementer i spørgsmålet om efterkrigstidens Danmarks udseende.

De første sprækker i konsensusen mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen anes i kapitel 5 (1953-55), hvor førende meningsdannere begynder at tage begrebet ”velfærdsstat” i anvendelse. Efter en periode med skiftende regeringer siden befrielsen indledes en lang periode med socialdemokratisk ledede regeringer i september 1953. Perioden præges imidlertid stadig af økonomiske problemer, stop’n’go-politik og råvare- og valutamangel. Desuden skaber den overenskomststridige strejke på Philips-fabrikken på Amager i september-oktober 1954 støj på det ellers fremherskende billede af et relativt fredeligt arbejdsmarked.

Philips-strejken udgør samtidig en mulighed for at sætte fokus på de negative sider af rationaliserings- og produktivitetsdagsordenen, men samlet set er ”toget kørt”, og der er skabt konsensus mellem arbejdsgivere og arbejderbevægelse om produktivitetsdagsordenen.

Der er således skabt et grundlag for finansieringen af opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, og i Socialdemokratiet indledes en fase, hvor man

forholder sig til, hvordan den konkrete politik skal se ud. Industrirådet ser naturligvis ikke stiltiende til, her begynder man at kunne ane de første sprækker i konsensusen, bl.a. i de indledende diskussioner om folkepensionen.

I kapitel 6 (1955-58) fortsætter diskussionen af folkepensionsspørgsmålet, og samtidig bliver storstrejken i 1956 en prøve for forholdet mellem arbejdsgiverne og arbejderbevægelsen. Industrirådet forholder sig på mange måder kritisk til folkepensionsideen, hvilket afslører, at selvom der er etableret enighed blandt parterne om finansieringen af fremtidig velstand, så strækker denne konsensus sig ikke nødvendigvis til udmøntningen i konkret politik. Politikerne enes om en skattefinansieret folkepension, mens Industrirådet derimod gør sig til talsmand for, at reformen først bør gennemføres, når et opsving og en forbedret samfundsøkonomi har skabt det nødvendige økonomiske råderum. Industrirådet påpeger samtidig, at der skal tages hensyn til opsparingen, og selvom rådet ikke er helt klart i mælet, tyder meget på, at det ville have foretrukket en forsikringsbaseret model.

Selvom folkepensionsdiskussionen og storstrejken viser, at der er grænser for borgfreden og den opbyggede konsensus mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen, så betyder sprækkerne i konsensus alligevel ikke, at alt bryder sammen. I stedet opstår der ”kun” en uenighed om ideer inden for den overordnede konsensus’ rammer. På den socialdemokratiske kongres i 1957 understreger finansminister Viggo Kampmann, hvordan man ved at sætte produktiviteten i vejret vil skabe grundlaget for den industrialisering, der skal løse de samfundsøkonomiske udfordringer, som man på dette tidspunkt står over for. En betydelig del af den årlige produktion skal ikke forbruges straks, men anvendes til at skabe varige værdier, der kan øge velstanden på længere sigt.

Industrirådets ideer er på linje med Kampmanns udtalelser, og med dannelsen af trekantregeringen, der indvarsler en meget mere erhvervsvenlig politik, bl.a. med de nye afskrivningslove, sker der et afgørende nybrud. Nu bliver den politik og de initiativer, som Industrirådet gennem hele perioden har efterlyst, til regeringens officielle politik og lovgivning. Samtidig går Industrirådet også mere konkret ind i diskussionen af velfærdsstaten.

Produktivitetsstigningerne slår for alvor igennem i 1958 med det samfundsøkonomiske boom, og etableringen af velfærdsstaten kører fra da af på

skinner – med udgangspunkt i de institutionelle strukturer, som Industrirådet medvirkede til at skabe i den foregående periode. Der blev skabt enighed om sammenhængen mellem vækst, produktivitet og velfærd og dermed om finansieringsgrundlaget for velfærdsstaten. Der var derimod ikke fuldstændig enighed om, hvordan og hvornår de opnåede gevinster skulle anvendes.

Kapitel 1: Krig, befrielse og nye dagsordener

Industrirådet i krise og krig

Det var en åbenlys provokation i landbrugssamfundet Danmark, da Alexander Foss i talen ”Danmark som Industriland” i 1912 gjorde op med de almindelige forestillinger og argumenterede for, at industrien og ikke landbruget med tiden måtte blive det dominerende erhverv. Talen vakte stor opsigt og gjorde den nye organisation med navnet Industrirådet alment kendt i offentligheden. I 1910 havde den hastigt voksende industrisektor fået sin egen erhvervsorganisation i form af Industrirådet, og det stod fra starten klart, at organisationens virke ikke skulle være snævert fagretsligt. Ved det første møde i rådet, den 21. juni 1911, udtalte dets formand H. P. Prior således, at Industrirådet også skulle: ”øve en Indflydelse paa Lovgivningen og de sociale Forhold overhovedet, kort og godt, vi skal som et vagtsomt Øje følge Udviklingen hjemme og ude og gribe ind, naar Lejlighed gives.”⁵⁰

Med Septemberforliget i 1899 havde arbejderne og arbejdsgiverne accepteret samarbejde og forhandling som en løsningsmodel i forhold til konflikter på arbejdsmarkedet, hvad der skulle danne præcedens for udviklingen på det danske arbejdsmarked. Samtidig afgrænsede aftalen ansvarsfordelingen for arbejdsmarkedets organisationer. Det blev således Dansk Arbejdsgiverforening og De samvirkende Fagforbund (senere LO), der som arbejdsmarkedets hovedorganisationer fik det overordnede ansvar for overenskomstrådet.

Samtidig levnedes der imidlertid plads til erhvervsorganisationer som Industrirådet, der kunne pleje et bestemt erhvervsområdets interesser. Industrifolkene havde indset, at det var nødvendigt at gøre sig gældende inden for de formelle organisatoriske og politiske rammer i samfundet. Industrirådet var derfor blevet stiftet som en udløber af Industriforeningen, og i november 1911 blev den markante industrimagnat Alexander Foss formand for rådet.

Under første verdenskrig fik Industrirådet for første gang mulighed for at omsætte dets fromme ønsker om politisk indflydelse til handling, idet de ændrede forhold betød, at regeringen valgte at inddrage rådet direkte i krisestyringen. For at

⁵⁰ Tidsskrift for Industri. Jubilæumsnummer udgivet i Anledning af Industriraadets 25 Aars Jubilæum den 29. Oktober 1935, København 1935, s. 8.

Danmark kunne navigere som handelsnation i krigens skygge, var det nødvendigt at indgå aftaler om vilkårene med de krigsførende parter. Det var et krav fra de krigsførende landes side, at der skulle føres en direkte kontrol med landets import og eksport, men da den danske regering ikke ønskede selv at påtage sig denne opgave med fare for at sætte den danske suverænitet og neutralitet over styr, fik Industrirådet sammen med Grosserer-societets Komité opgaven. Fra foråret 1915 og frem fik Industrirådet sæde i Englandsudvalget og en række andre lignende udvalg, og derigennem fik rådet og Grosserer-societets Komité mandat til at føre forhandlinger med fremmede magter, slutte bindende aftaler og endvidere oprette selvstændige repræsentationer. Samtidig deltog rådet i den hjemlige administration af den økonomiske kriseplanlægning.⁵¹

Selvom Industrirådets politiske særstilling afvikledes efter første verdenskrig, havde forløbet givet rådet lejlighed til at demonstrere industriens centrale position i samfundet og rådets egen betydning, og krigen blev en formativ periode for rådets aspirationer om politisk indflydelse. I 1919 tog Industrirådet i fællesskab med Dansk Arbejdsgiverforening et væsentligt skridt til at udmønte de politiske intentioner i konkret handling, da de to organisationer dannede Det Social-politiske Udvalg med Alexander Foss som formand. Foss fremhævede udvalgets potentielle betydning som ”et Organ, der paa Industriens Vegne kunde fremkomme med Udtalelser og Forslag og derigennem øve Indflydelse paa de Love, der af Rigsdagen vil blive fremmet.”⁵² Allerede på dette tidlige tidspunkt havde Industrirådet således øje for det socialpolitiske områdes væsentlighed for industriens interesser, men samtidig må nedsættelsen af udvalget også ses som et modsvar til Socialdemokratiets forslag om oprettelsen af bedriftsråd i virksomhederne.

Socialdemokratiet fremsatte i 1919 sammen med De samvirkende Fagforbund for første gang et forslag om bedriftsråd, dvs. et råd med repræsentanter for de enkelte DsF-grupper på virksomheder med over 5 ansatte. Rådene skulle sikre de ansatte indsigt i ledelsesmæssige, ansættelsesmæssige og arbejderbeskyttelsesmæssige spørgsmål.

⁵¹ Thore Branth: *Streflyv over Industrirådets historie*, Glostrup 1988, s. 129-146.

⁵² Referat af møde i Industrirådet d. 10.10.1919, 3 / Breve i alm. 44, Korrespondance, ind- og udgået, Industrirådets arkiv.

Socialdemokratiets erobring af regeringsmagten fem år senere, i 1924, markerede for industrien en polarisering af samfundet, og under de socialdemokratiske ledede regeringer i midten af 1920'erne og i 1930'erne blev Industrirådet sat uden for indflydelse. Arbejderbevægelsen havde dermed givet Industrirådet en direkte modpart i det politiske spil, hvor Landbrugsraadet i forvejen udgjorde en anden væsentlig erhvervsaktør. Industrirådets dilemma stod lysende klart i 1933, da Socialdemokratiet, Radikale Venstre og Venstre indgik Kanslergadeforliget. Det skelsættende politiske forlig blev dermed et kompromis mellem arbejdernes og landbrugets interesser, mens Det Konservative Folkeparti og industrien stod helt uden for indflydelse.

Ved anden verdenskrigs udbrud stod staten langt bedre rustet til at håndtere en krigssituations ekstraordinære opgaver end i 1914, og statslige organer som Direktoratet for Vareforsyning og Priskontrolrådet blev centrale instrumenter. I modsætning til under første verdenskrig havde man denne gang fra starten de nødvendige institutionelle redskaber til at navigere landet sikkert gennem krisen. Dermed fik Industrirådet ikke den samme funktion som under den første verdenskrig, men rådet fik alligevel betydelig indflydelse. Det skete bl.a. ved at rådet optrådte som bindeled mellem de enkelte virksomheder og de konkrete statsmyndigheder, og rådgav myndighederne om de nødvendige forholdsregler for, at industriens råstoffer og eksport kunne sikres. Centralt stod rådets samarbejde med handelsministeriet, udenrigsministeriet og Direktoratet for Vareforsyning under krigen. Endvidere tog Industrirådet igen sæde i diverse råd, udvalg og det nyoprettede fordelingsnævn. Man havde dermed opbygget en klassisk korporatistisk koordinering, men spørgsmålet var selvfølgelig, om Industrirådet efter krigen kunne undgå igen at falde tilbage til en position uden indflydelse, som tilfældet havde været efter første verdenskrig.

"Uoverskuelige sociale og politiske Konsekvenser"

I 1944 begyndte man at kunne ane krigens og besættelsens afslutning i horisonten og politikere, embedsmænd, erhvervsledere og organisationsfolk begyndte så småt at indlede forberedelserne til tiden efter krigen. Socialdemokratiet indledte det forberedende arbejde til det stort anlagte nye partiprogram "Fremtidens Danmark", der blev dagsordensættende i debatten. På samme tid gjorde Industrirådet sig også

tanker om de problemer, som det danske samfund måtte se i øjnene efter krigen, men det har imidlertid hidtil stået mere upåagtet hen.

I en tale ved et møde med repræsentanter for de industrielle brancheforeninger, fremlagde Industrirådets formand H. P. Christensen således sit syn på fremtidsudsigterne: "... under krigen er opstaaet en ikke ringe Utilfredshed i Arbejderbefolkningen, og kommer vi straks efter Krigen ud i en omfattende Arbejdsløshed, vil dette rumme uoverskuelige sociale og politiske Konsekvenser for vort Land. Indenfor Industrien og det øvrige Erhvervsliv maa vi derfor være rede til at gøre alt, hvad der gøres kan for at holde Befolkningen beskæftiget, selvom det skal medføre betydelige økonomiske Ofre."⁵³

Industrirådets formand forsøgte i talen således at sætte dagsordenen for det samlede erhvervsliv, ikke kun industrien. Når befrielsen kom, ville den altoverskyggende opgave for erhvervslivet være at sikre den størst mulige beskæftigelse uden smålig skelen til øjeblikkelige økonomiske hensyn, anførte Christensen og understøttede sin pointe med en indirekte henvisning til risikoen for kommunistisk indflydelse i arbejderklassen. Det kunne imidlertid på ingen måde tages for givet, at handelsbranchen og landbruget uegennyttigt ønskede at bidrage til arbejdsløshedsbekæmpelsen, når de i stedet kunne vælge at afskrive H. P. Christensens bøn om sammenhold med en henvisning til, at arbejderspørgsmålet isoleret set udelukkende hørte til industriens egen snævre interessesfære. De kommunistiske arbejdere og risikoen for social opstand var i sidste ende industriens problem, og ikke de andre erhvervsgrenes.

Samtidig afslører citatet en opmærksomhed på arbejderbevægelsens interesser, som man ikke kunne forvente af en industrileder på H. P. Christensens tid. Christensen demonstrerede imidlertid ved flere lejligheder en åbenhed for sådanne nye ideer samt en forståelse for samfundsudviklingen, der i kombination med en evne til at udnytte de nye ideer til en indsats til industriens bedste blev kendetegnende for hans formandsperiode. Der var således ikke tale om altruisme fra H. P. Christensens side, men et skarpt øje for, hvordan de uundgåelige tendenser i samfundsudviklingen bedst muligt kunne gøres til en del af Industrirådets argumentation og strategiske handlen. Desuden fik det betydning for

⁵³ Leon Dalgas Jensen: *Politisk kamp om Danmarks Importpolitik*, København 1993, s. 52-53. Samt Referat af tale af Industrirådets direktør H. P. Christensen på møde i Industrirådet, 23. februar 1944. Arkivæske 1, Mappe A: Det erhvervsøkonomiske Institut, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

H. P. Christensens linje, at han knyttede den unge cand.polit. Arne Lund til sig som taleskriver. Arne Lund var ansat i Industrirådet fra 1940 til 1946 og var præget af sin opvækst i et københavnsk arbejdsmiljø. I sin barndom lærte han den senere LO-formand, Thomas Nielsen, at kende, og han var som student med i ledelsen af Socialdemokratiske Studenter, hvor han fik kontakt med senere socialdemokratiske topfolk som Per Hækkerup og Jens Otto Krag. I slutningen af sin studietid fik han imidlertid større og større berøring med erhvervslivet og indtog en mere liberal grundholdning uden at glemme sin fortid, og Arne Lund fastholdt en pragmatisk indstilling over for arbejderbevægelsen.⁵⁴

Risikoen for massearbejdsløshed og deraf følgende social opstand var dog tydeligvis et afgørende spørgsmål for Industrirådet, og i oktober 1944 frygtede rådet, at en akut arbejdsløshed på op til 150.000 mand ville opstå som følge af de forestående overgangsproblemer.⁵⁵ Samtidig tog rådet initiativ til, at der rundt i landet blev oprettet små ”forskningsinstitutter”, der skulle forberede fredstidens produktionsmæssige indsats.⁵⁶

Faren for social uro og Socialdemokratiets rolle var temaer, der generelt optog Industrirådet meget, eksempelvis da man i februar 1945 i rådet diskuterede indførelsen af arbejdsdeling som en konsekvens af den produktionsnedsættelse, der var blevet nødvendig som følge af manglen på brændsel. Industrirådets direktør G. E. Hartz, som også var direktør i Thomas B. Thrige A/S, udtrykte sin frygt for, at arbejdsdeling ville medføre en nedgang i arbejderne indtægter, der kunne sætte den sociale ro i samfundet over styr, og samtidig blev det drøftet, om funktionærerne i lighed med arbejderne skulle omfattes af planerne om arbejdsdeling. Her blev det fremført, at konsekvensen ville være, at man fjernede ”den sidste skanse” mod funktionærernes overgang til Socialdemokratiet.⁵⁷

Det stod klart, at det danske samfund ville stå over for en række alvorlige udfordringer, så snart freden kom, og i denne sammenhæng tilskrev Industrirådet sig selv en vigtig rolle i et samarbejde med stat og forvaltning. På tærsklen til det nye år anførte Industrirådet i ”Tidsskrift for Industri” den 1. januar 1945: ”Det

⁵⁴ Arne Lunds upublicerede erindringer, 17-19, Arne Lunds privatarkiv, pakke: ”Arne Lunds erindringer og manuskripter 1990”, Rigsarkivet, og Vagn Dybdahl: ”Arne Lund” i: *Dansk Biografisk Leksikon*, bind 10, 1979, s. 152.

⁵⁵ Leon Dalgas Jensen: *Politisk kamp om Danmarks Importpolitik*, København 1993, s. 52.

⁵⁶ *Tidsskrift for Industri*, nr. 1, 1945, s. 3.

⁵⁷ Referat af møde i Industrirådet d. 14. februar 1945, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

forløbne Aars Begivenheder i vort Land har bidraget til at forstærke den Følelse af Alvor i Arbejdet og af Samarbejdets Nødvendighed ikke mindst i Forholdet mellem Administrationen og Erhvervene, som trods de mørke Tider, vi endnu maa gennemleve, giver Løfter for Fremtiden.”⁵⁸

Det var samtidig Industrirådets ønske at give indtryk af, at dets interesser i det økonomiske genopbygningsprojekt ikke var af en egennyttig karakter, og at rådet var indforstået med, at der fulgte sociale forpligtelser med dets position. Således sagde Industrirådets formand H. P. Christensen ved Industriforeningens generalforsamling den 21. marts 1945: ”Dansk Industri er en Beskæftigelsesfaktor og dermed ogsaa en social Faktor af største Betydning for hele Landet, og jeg kan udtale, at Industrien er sig sit sociale Ansvar fuldt bevidst.”⁵⁹

Det var imidlertid også vigtigt for H. P. Christensen at understrege, at det efter industriens opfattelse var det private initiativ, der skulle danne ”hovedhjørnestenen” i genopbygningsarbejdet og skabe beskæftigelse for befolkningen, mens offentlige investeringer kun burde få sekundær betydning. Den private foretagsomhed var det incitament, der kunne skabe ”sunde og gode Levevilkaar for hele Befolkningen.” Derfor var statsmagtens hovedopgave: ”at tilrettelægge en økonomisk Politik, der muliggør, at det private Initiativ kan komme til Udfoldelse.”⁶⁰

Der skulle følgelig levnes plads til det private initiativ, som var blevet undertrykt under besættelsen og heller ikke havde haft gode vilkår gennem 1930’ernes krise. Samtidig åbnede Christensen dog døren for en vis statslig regulering, hvad der havde været næsten utænkeligt for Industrirådet i mellemkrigstiden. Nu var situationen en anden, og Industrirådet måtte anerkende, at den socialdemokratiske indflydelse var kommet for at blive i dansk politik. Industrirådets formand valgte derfor at kridte banen op for, hvad Industrirådets udgangspunkt nu var i forhold til at gå ind i den fælles genopbygningsindsats, som rådet tillagde en afgørende betydning.

I modsætning til den socialdemokratiske dagsorden pointerede Christensen, at det private initiativ skulle være den centrale hjørnesteen i den fremtidige politik, men på den anden side afskrev Christensen på ingen måde statens rolle i den

⁵⁸ *Tidsskrift for Industri*, nr. 1, 1945, s. 3.

⁵⁹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 5, 1945, s. 42.

⁶⁰ *Tidsskrift for Industri*, nr. 5, 1945, s. 43-44.

økonomiske politik. Denne indstilling var i klar opposition til de mest liberale kredse i handlen og landbruget, og dermed var talen også en markering af den ideologiske basis, der skulle lægges til grund for det brede samarbejde om arbejdsløshedsbekæmpelse, som Christensen havde opfordret til i 1944.

Socialiseringstendenser

Industrirådet levnedes således trods alt en vis rolle til det statslige initiativ, og begivenheder i det sidste besættelsesår bekræfter også, at rådet ikke ubetinget var fortalere for det liberale tankegods. Da en gruppe af erhvervsdrivende under anførelse af grosserer Dethlef Jürgensen i begyndelsen af 1945 rettede henvendelse til Industrirådet for at få opbakning til en imødegåelse af de voksende ”socialiseringstendenser” i samfundet, bed rådet ikke umiddelbart på krogen. I månederne op til befrielsen blev glæden ved forventningen om den forestående frihed for landet blandet med en betydelig usikkerhed om, hvordan det frie Danmark ville komme til at se ud. Ikke mindst politisk var usikkerheden stor, og frykten for den kommunistiske sovjethærs fremmarch var betydelig. Socialdemokratiet var så småt begyndt at udsende signaler om en forestående venstredrejning, da partiet var klar over, at de danske kommunister ellers ville stå til at kapre mange vælgere som følge af kommunisternes store indsats i modstandskampen. Socialdemokraternes vaklende indstilling til modstandsarbejdet og partiets store andel i samarbejdspolitikken var blevet udstillet og havde givet kommunisterne vind i sejlene.

I mange borgerlige kredse frygtede man derfor, at socialisme og planøkonomi ville få tag i landet, og i denne situation tog Dethlef Jürgensen således initiativ til et borgerligt modtræk. Jürgensen var født i 1873, havde løst grossererborgerskab i 1899 og opbygget en stor forretning med afdelinger også i udlandet. Han havde vakt opsigt med nogle kronikker i Berlingske Tidende om bl.a. ”Statsmonopol og Centralisation” i efteråret 1944, og det var hans ønske, at et stort oplysningsarbejde over for offentligheden skulle sættes i værk. Første skridt var et møde i januar 1945, hvor der angiveligt deltog 65 store firmaer, repræsenterende såvel handel som industri og skibsfart. På baggrund af dette møde blev et femmandsudvalg under ledelse af Dethlef Jürgensen nedsat, og udvalget udbad sig en samtale med Industrirådets formand og direktør for at drøfte

muligheden for et samarbejde, da man ønskede at få de store erhvervsorganisationers tilslutning til initiativet.⁶¹

I Industrirådet blev forespørgslen imidlertid modtaget med alt andet end glæde, da den blev behandlet ved et møde d. 14. februar 1945. Formand H. P. Christensen meddelte i overensstemmelse med rådets indstilling Dethlef Jürgensen, at selvom man i industrien var ganske klar over faren ved de bevægelser, der ville indskrænke det frie initiativ og havde overvejet skridt til imødegåelse af disse, havde man efter indgående overvejelse nået det standpunkt, at det øjeblikkelige tidspunkt ikke var det rette til et sådant skridt. Derfor ønskede rådet ikke at deltage i samarbejdet eller lade sig repræsentere i Jürgensens udvalg.⁶²

Industrirådet valgte således at henvise til, at det pågældende tidspunkt, hvor Danmark trods alt stadig var besat af en fremmed magt, ikke var det rette til politiske initiativer, der kunne skabe splid blandt danskerne.⁶³ Der var dog uden tvivl også andre årsager til rådets afslag, dels havde man noteret sig, at initiativet havde sit udspring i handelskredse med opbakning fra Grosserer-Societetets Komité – og ikke i industrikredse, og at tre ud af udvalgets fem medlemmer var grosserere.⁶⁴ Men lige så vigtigt var det, at Industrirådets ledelse var grundlæggende uenig med Jürgensen i hans opfattelse af den politiske situation. Det fremgår af en meningsudveksling mellem H. P. Christensen og Jürgensen, som fulgte i kølvandet på rådets afslag på invitationen til at tage del i initiativet mod socialiseringstendenser i Danmark.

Industrirådets afslag fik nemlig Dethlef Jürgensen til omgående at fare i blækket med en skarp kritik af begrundelsen for afslaget. Faktisk havde Alexander Foss' søn, landstingsmedlem og ingeniør Einar P. Foss på Det Konservative Folkepartis vegne afslået et samarbejde med Jürgensen med præcis den samme begrundelse. Tidspunktet var efter Foss' opfattelse ikke det rette til indbyrdes strid blandt danskerne, man måtte stå sammen under presset fra den

⁶¹ Brev fra femmandsudvalget til Industrirådet, 25.1.1945, "Socialiseringstendenser", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet, samt Christian Gandil: *Erhvervenes Oplysningsråd 1945-1970*, København 1970, s. 5-8.

⁶² Referat af møde i Industrirådet d. 14. februar 1945, Industrirådets arkiv, og brev fra Industrirådet til Dethlef Jürgensen, 14.2.1945, "Socialiseringstendenser", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

⁶³ Jf. brev fra Industrirådet til dir. Harald Hess, 19.2.1945, "Socialiseringstendenser", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

⁶⁴ Brev fra Dethlef Jürgensen til Industrirådet, 3.2.1945, "Socialiseringstendenser", Industrirådets arkiv: Her har man fra rådets side i hånden noteret i brevet, at et af udvalgsmedlemmerne er medlem af Grosserer-Societetets Komité.

tyske besættelse. En sådan indstilling var imidlertid en stor misforståelse, anførte Jürgensen, for det var i stedet en fælles front bestående af Direktoratet for Vareforsyning, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, en række nationaløkonomer, (forhenværende minister Ludvig Christensen) og de socialdemokratiske blade, som såede tvivl ved at arbejde for dannelsen af en "socialistisk Fremtidsstat". Det ville derfor være afgørende at forsøge at påvirke arbejderfamilierne og den store brede middelstand med det samme til at vælge den rette side i spørgsmålet om socialisering.⁶⁵

Da Industrirådet jo selv havde et stærkt institutionaliseret samarbejde med Direktoratet for Vareforsyning under besættelsen, er det klart at Jürgensens konspirationsteorier ikke styrkede hans sag. Efter at H. P. Christensen først igen havde forsøgt sig med argumentet om, at tidspunktet for initiativet ikke var velvalgt, uden at det fik Jürgensen til at kapitulere,⁶⁶ gjorde Christensen i et fortroligt brev af den 21. marts 1945 det klart, at der var et fundamentalt skel i deres opfattelser af den grundlæggende politiske situation. Christensen anførte således som den egentlige begrundelse for afslaget, at:

"jeg tror, at der indenfor Arbejderbevægelsen og Social-Demokratiet er adskillige, der ikke sympatiserer med Socialiseringstendenserne, men forstaar det private Initiativs Betydning, og det vilde let svække disse Kredses Stilling, hvis De og andre store Erhvervsdrivende i dag satte Dem i Spidsen for et Propagandaarbejde."⁶⁷

H. P. Christensen foretrak således en positiv dialog med den moderate fløj i Socialdemokratiet frem for den polarisering af debatten, som Jürgensens initiativ kunne føre til, med fare for at radikale kræfter på begge fløje ville blomstre. Det er ganske bemærkelsesværdigt, at Industrirådets formand på dette tidspunkt udtrykte et så nuanceret syn på Socialdemokratiets politiske linje og partiets position i

⁶⁵ Brev fra Dethlef Jürgensen til Industrirådet, 15.2.1945, "Socialiseringstendenser", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

⁶⁶ Brev fra H. P. Christensen til Dethlef Jürgensen, 23.2.1945, og brev fra Dethlef Jürgensen til H. P. Christensen 5.3.1945, "Socialiseringstendenser", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

⁶⁷ Brev fra H. P. Christensen til Dethlef Jürgensen, 21.3.1945, "Socialiseringstendenser", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

forhold til det private initiativ. Industrirådets ledelse tænkte tydeligvis politisk og taktisk og betragtede ikke bare Socialdemokratiet som en samlet, fjendtlig blok.

Et standpunkt som Christensens havde en usædvanligt midtsøgende karakter i datidens borgerlige Danmark, hvilket sættes i tydeligt relief af Dethlef Jürgensens harmdirrende svar på Christensens brev. Jürgensen udtrykte en betydelig frygt for, at socialdemokraterne ville føre landet ind i ”den totale Socialisering og Planøkonomi”, da ingen kunne vide, hvor langt Socialdemokratiet ville gå af angst for kommunisterne. Samtidig ville rygterne vide, at et samarbejde mellem Socialdemokratiet og Det Konservative Folkeparti var en reel mulighed, hvilket kun gjorde behovet for en oplysningskampagne endnu større.⁶⁸

Hvis Jürgensen ikke allerede havde gjort sig så uheldigt bemærket, at enhver mulighed for et samarbejde med Industrirådet nu var forspildt, skete det uden tvivl i brevet sidste afsnit, hvor han bragte en række rygter til torvs, der angik Industrirådets tilbageholdenhed i sagen. Jürgensen anførte, at ”Folk siger, (...) at en del af Industrien er interesseret i den stærke Beskyttelses Opretholdelse og at man i det hele taget ikke har fælles Interesser med Handelsstanden og muligvis ikke vilde have noget imod at sælge Handelsstandens Rettigheder til egen Fordel; det siges ogsaa, at visse Grene af Industrien slet ikke har noget imod centraliserede Indkøb gennem Regeringen, for saa er Priserne fastlagt og saa har de ingen Risiko selv”.⁶⁹

Selvom Jürgensens beskyldninger vel nok indeholdt et gran af sandhed, idet Industrirådet havde vanskeligt ved at tilslutte sig handelsstandens ønske om ophævelse af importrestriktionerne, stod det nu helt klart, at det ikke havde noget formål for Industrirådet at fortsætte dialogen med Jürgensen. H. P. Christensen overlod det derfor til rådets direktør, G. E. Hartz, at svare de industrivirksomheder, som havde henvendt sig til rådet for at høre dets stillingtagen til Jürgensens initiativ. I et brev til konsul M. A. Broegaard gjorde Hartz det klart, at det skam ikke var fordi, at rådet ikke sympatiserede med sagen. Imidlertid syntes Jürgensens bevægelse i alt for høj grad at samle sig om handelens interesser for hurtig ophævelse af importrestriktioner, og Hartz følte sig ikke overbevist om, at det på

⁶⁸ Brev fra Dethlef Jürgensen til Industrirådet, 22.3.1945, ”Socialiseringstendenser”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

⁶⁹ Brev fra Dethlef Jürgensen til Industrirådet, 22.3.1945, ”Socialiseringstendenser”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

daværende tidspunkt ville være klogt at gå over til fri vareimport. Han understregede dog, at rådet som altid stod på det private initiativs grund og opfattede den private foretagsomhed som hovedhjørnestenen i erhvervslivet. Således havde rådet sammen med Dansk Arbejdsgiverforening med det formål at ”at ruste Industrien til at føre sin socialpolitiske Kamp” oprettet Det Erhvervsøkonomiske Institut.⁷⁰

Industrirådet ønskede at føre den socialpolitiske kamp med et bredere samfundsmæssigt sigte, end handelsvirksomhedernes snævre fokus på importrestriktioner tillod, og samtidig repræsenterede Dethlef Jürgensen en alt for kompromisløs liberalistisk linje for det pragmatisk indstillede råd. Det glædede derfor Industrirådet, at Jürgensens initiativ i løbet af de næste måneder transformerede sig til organisationen Erhvervenes Oplysningsraad, som blev grundlagt på en bredere basis og uden Jürgensen i ledelsen, og rådet besluttede derfor med en vis tøven og som den sidste af erhvervsorganisationerne at gå med i dette initiativ i maj 1945. Imidlertid skulle det efterhånden vise sig, at oplysningsrådets rødder trods alt stadig var for stærkt forankrede i de liberale handelskredse, og det ledte i 1949 til et brud, som senere vil blive omtalt.⁷¹

Til trods for, at den generationsmæssige forskel mellem H. P. Christensen (f. 1886) og Detlef Jürgensen (f. 1873) ikke var betydelig, kan konflikten mellem dem i høj grad også ses som et udtryk for en modsætning mellem fortidens og fremtidens tankesæt. Ved overgangen til efterkrigstidens nye dagsorden repræsenterede Jürgensens ultraliberale argumentation en blokpolitik, som på mange måder hørte fortiden til, mens H. P. Christensen repræsenterede en mere løfterig fremtid med samarbejde, korporatisme og velfærdssamfund på dagsordenen.

Jürgensen forsøgte tydeligvis at gøre sig til entreprenør for sine ideer om borgerlig samling mod de truende socialiseringstendenser, som han forsøgte at skabe opbakning omkring og udbrede til offentligheden. H. P. Christensen havde imidlertid en ganske anden og mere midtsøgende dagsorden og søgte at bekæmpe Jürgensens målsætning. Krigen havde ændret de institutionelle omgivelser, og

⁷⁰ Brev fra G. E. Hartz til M. A. Broegaard, 9.4.1945, ”Socialiseringstendenser”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

⁷¹ Brev fra Industrirådets sekretariat til A/S Atlas Maskinfabrik, 24.7.1945, ”Socialiseringstendenser”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet, samt Christian Gandil: *Erhvervenes Oplysningsråd 1945-1970*, København 1970, s. 9-12.

Industrirådet havde igen fået en mere indflydelsesrig position, der gjorde det vanskeligt for Jürgensen at se bort fra rådet. Hans ideer fik svært ved at trænge igennem, men omvendt var Industrirådets magt ikke nok til at drukne Jürgensens dagsorden fuldstændigt, og Erhvervenes Oplysningsraad fortsatte sin virksomhed i en længere årrække.

Betjentsønnen, der blev formand for Industrirådet

H. P. Christensen indvarslede således med sin linje en ny og mere midtsøgende kurs for Industrirådet i arbejdet for at pleje industriens interesser. Det lå ellers ikke i kortene, at betjentsønnen Hans Peter Christensen en dag skulle blive direktør for Danmarks næststørste skibsværft og en markant formand for dansk industris store erhvervsorganisation, Industrirådet. H. P. Christensens forældre var således af husmandsslægt fra Sydøstsjælland, men nogle år inden Hans Peters fødsel i 1886 var forældrene flyttet til København, hvor faderen blev ansat som laboratorietjenestemand ved Landbohøjskolen.⁷²

H. P. Christensen kom via sin uddannelse på Orlogsværftets Skole for Skibsbygning og Maskinvæsen og to års videreuddannelse ved den prestigefulde tekniske højskole i Charlottenburg i Berlin til en stilling som værftsingeniør og siden underdirektør på Orlogsværftet.⁷³

I 1919 blev Christensen administrerende direktør for skibsværftet i ØK-grundlæggeren H. N. Andersens fødeby, Nakskov, og i 1925 gik han videre til direktørsædet i Helsingør Skibsværft. Helsingør Skibsværft og Maskinbyggeri var grundlagt i 1882 og var ved H. P. Christensens tiltrædelse et af de tre førende, gamle danske værfter, mens de to andre var B & W samt Københavns Flydedok og Skibsværft.⁷⁴

H. P. Christensen blev også hovedmanden bag etableringen af Det Danske Staalvalseværk A/S i 1940, der skulle sikre en hjemlig stålproduktion til fordel for bl.a. skibsværftsindustrien. Han blev formand for det udvalg, der stod bag projektet, og som også havde civilingeniør Per Kampmann og skibsreder A. P.

⁷² H. P. Christensen: *Erindringer fra en ingeniørs liv i skibsbygningens og industriens tjeneste*. København 1972, s. 11.

⁷³ H. P. Christensen: *Erindringer fra en ingeniørs liv i skibsbygningens og industriens tjeneste*. København 1972, s. 11-13.

⁷⁴ H. P. Christensen: *Erindringer fra en ingeniørs liv i skibsbygningens og industriens tjeneste*. København 1972, s.42.

Møller blandt dets medlemmer. Besættelsen den 9. april 1940 skabte tvivl om mulighederne for at gennemføre projektet, men det lykkedes at få tilsagn om økonomisk assistance fra Nationalbanken fra nationalbankdirektør C. V. Bramsnæs i tilfælde af likviditetsvanskeligheder, og den 9. august 1940 blev selskabet Det Danske Stålvalseværk A/S stiftet. H. P. Christensen blev formand for bestyrelsen og C. V. Bramsnæs blev i øvrigt også indvalgt i bestyrelsen.⁷⁵

Stålvalseværkprojektet betød, at H. P. Christensen kunne udbygge sit netværk inden for dansk industri yderligere. Samtidig blev erfaringerne fra en opvækst under simple kår og det indblik i arbejdernes forhold, som Christensens oplevelser i udlandet og på skibsværfterne gav, desuden en styrke for H. P. Christensen, da han i begyndelsen af besættelsen blev tildelt hvervet som formand for Industrirådet.

Ved siden af sin erhvervskarriere markerede H. P. Christensen sig i lige så høj grad i organisationslivet, og i 1935 blev han indvalgt i Industrirådet. Det var imidlertid først under anden verdenskrig, at H. P. Christensens navn for alvor blev uomgængeligt i det danske organisationsliv. Ved den daværende formand for Industrirådet August Holms død i efteråret 1941 blev H. P. Christensen enstemmigt valgt til ny formand for Industrirådet. Det var et vanskeligt tidspunkt, hvor den tyske besættelse havde skabt nye udfordringer for den danske industri.⁷⁶

En stor del af opgaven for Industrirådet i krigsårene blev at sikre varetilførsler og i særlig grad at håndtere industriens forhold til den tyske handelspartner, der nu også var blevet besættelsesmagt. På foranledning af H. P. Christensen oprettede regeringen et udvalg, der skulle kontrollere prisniveauet på ordrer til Tyskland og værnemagten. Christensen var optaget af faren for, at inflationen ville drive industriens priser og omkostninger op på et niveau, som var uden kontakt med forholdene på verdensmarkedet. I spidsen for det nye udvalg stod civilingeniør Axel Odel, der senere som direktør for Industrirådet fra 1947 skulle blive H. P. Christensens nære samarbejdspartner.⁷⁷

Dette fokus på omkostningsniveau og konkurrenceevne fastholdt H. P. Christensen også i tiden efter befrielsen, hvor det blev koblet med

⁷⁵ H. P. Christensen: *Erindringer fra en ingeniørs liv i skibsbygningens og industriens tjeneste*. København 1972, s. 69-71 samt *Den store Danske Encyklopædi*, opslag: "Danske Stålvalseværk A/S, Det". Se også Jørgen Burchardt: *Stålets mænd. Det danske Stålvalseværk 1940-1962*, Viborg 2009.

⁷⁶ Referat af møde i Industrirådet d. 16. maj 1945, Industrirådets arkiv.

⁷⁷ Referat af møde i Industrirådet d. 16. maj 1945, Industrirådets arkiv samt *Tidsskrift for Industri*, nr. 18, 1946, 238.

rationaliseringssagen og mulighederne for øget velstand. Heller ikke efter befrielsen afviste han muligheden for et fortsat samarbejde med staten. Selvom Christensen var erklæret liberalist, når det gjaldt erhvervslivets placering i samfundet, så var han dog af den opfattelse, at det lejlighedsvis var nødvendigt, at staten tog politiske initiativer og i visse tilfælde tog ledelsen i samarbejde med erhvervslivets sagkundskab.⁷⁸

H. P. Christensen gjorde også indtryk på arbejderbevægelsens ledere, og Hans Rasmussen, formand for Smedeforbundet fra 1944 til 1972, bemærkede i sine erindringer, hvordan H. P. Christensen aldrig glemte sin opvækst under meget små kår. Christensen lagde "en dyb social forståelse" for dagen, og udviste sparsommelighed og nøjsomhed. Således havde han altid madpakke med, som han spiste i bilen, når han sammen med Rasmussen var på tur "i tjenesten". Det var en grundsætning for Christensen, at "[h]øjere levestandard og fuld beskæftigelse skabes kun gennem forøget produktion og ved at gøre industrien mere konkurrencedygtig." Her kunne værftsdirektøren og fagforbundsformanden godt mødes, understregede Hans Rasmussen.⁷⁹

"Vi mødes i Ønsket om at genopbygge et stærkt og levedygtigt Danmark"

Da befrielsen kom, stod H. P. Christensen således i spidsen for Industrirådet med knap fire års erfaring som formand. Det var et vigtigt formativt tidspunkt, hvor en mangfoldighed af vidtløftige visioner om den løfterige fremtid for det danske samfund blomstrede i befrielsessommerens eufori. I befrielsessommeren var der rum for nye alliancer og kompromisser på tværs af gamle skel, man så med velvillighed på mulighederne for at gennemføre gennemgribende samfundsreformer, og konteksten gjorde det eksempelvis muligt for den konservative John Christmas Møller at udtale: "Vi er alle socialister!" Parallelt hermed fik frykten for kommunismen dog stærke vækstbetingelser med den sovjetiske hærs tilstedeværelse på Bornholm og erkendelsen af, at Danmark nu lå åbenlyst inden for Sovjetunionens interessesfære.

I dette landskab var det Industrirådets naturlige opgave at søge at gøre sin indflydelse gældende og ikke mindst denne gang at fastholde og udbygge den

⁷⁸ Hans Rasmussen: *Ilden i min esse*. København 1977, s. 262-263.

⁷⁹ Hans Rasmussen: *Ilden i min esse*. København 1977, s. 262-263.

indflydelsesrige position, som rådet havde opbygget under verdenskrigen. Den store udfordring var at lykkes med denne manøvre i de nye mere fredelige og forhåbentlig fremgangsrige tider for Danmark. I en erklæring fra Industrirådet i anledning af befrielsen, bar rådets afsluttende hilsen til alle danske industrivirksomheder imidlertid præg af en optimistisk tiltro til industriens fremtidige indflydelse: ”Vi mødes i Ønsket om at genopbygge et stærkt og levedygtigt Danmark.”⁸⁰

Industrirådet var således parat til at deltage aktivt i genopbygningen, og man havde ikke glemt besættelsestidens lovord om samarbejdet med staten. Så hvis de mere liberale elementer i erhvervslivet gjorde sig forhåbninger om, at Industrirådet ville udnytte de optimistiske vinde, som blæste over landet, til at forsøge at dreje samfundsudviklingen markant mod højre i retning af et helt frit marked, blev de skuffede. Det stod snart klart, at Industrirådet ikke så de nye tider som en anledning til at gøre fuldstændigt op med den regulering, der naturligt havde præget krigsårene.

Sammenfatning

Befrielsesaaret var en usikker tid med store omvæltninger og økonomisk usikkerhed, men det var også en løfterig tid, hvor politikere og organisationer havde større muligheder end nogensinde for at påvirke samfundsudviklingen i den ønskede retning. Det var denne kontekst, som Industrirådet måtte forholde sig til i 1945, og rådets medlemmer var optagede af at vælge den rette strategi og de rette samarbejdspartnere, så man ikke risikerede at spille på den forkerte hest. Samtidig måtte man konkret forholde sig til, hvordan det statslige apparat skulle tilpasses til den nye situation i samfundet, på et tidspunkt hvor man stadig var bundet af besættelsestidens formelle institutionelle tiltag i form af importrestriktioner og rationering. Industrirådet måtte formulere sin egen dagsorden for efterkrigstiden, som det så kunne søge at fremme i offentligheden og over for de vigtigste meningsdannere og beslutningstagere.

Industrirådets politiske dagsorden i 1945 kunne ikke rummes af handelsstandens paroler om at stoppe socialiseringstendenserne og afskaffe importrestriktionerne for enhver pris, og Industrirådet ville ikke være en del af

⁸⁰ *Tidsskrift for Industri*, nr. 7, 1945, s. 57.

tidens liberale mobilisering mod socialismen. I stedet talte rådet om samarbejde, mellem arbejdsgivere og arbejdere samt mellem administration og erhverv. Således var Industrirådets formand H. P. Christensen ikke afvisende over for at samarbejde med den moderate fløj af Socialdemokratiet. I det politiske spektrum var det hos Socialdemokratiet og Det Konservative Folkeparti, at industrien blev tillagt en hovedrolle i efterkrigstidens nye vækstdagsorden. H. P. Christensens idé om at sikre forbedrede levevilkår gennem produktionsudvidelser lå således ikke så langt fra de tanker, som eksempelvis en ung Jens Otto Krag på dette tidspunkt gjorde sig i Socialdemokratiet.

H. P. Christensen satte med sin ”framing” en samarbejds- og konsensusdagsorden samtidig med, at det lykkedes at genintroducere produktivitetsspørgsmålet. Væsentlige idékomplekser blev på denne måde formuleret, der kunne få indvirkning på efterkrigstidens institutionelle strukturer og der blev dermed allerede skabt visse forudsætninger for, at det på længere sigt ville være muligt for parterne at kunne indgå i en form for krydsklassealliance eller etablere en form for borgfred. Udviklingen af nye dagsordener og kampen om disse fortsatte i det offentlige rum i de følgende år med Industrirådet som en aktiv part, og vigtige brikker blev lagt for tilblivelsen af efterkrigstidens danske samfundsmodel, som det skal vises i det følgende.

Kapitel 2: Samarbejde og vækst

Rationalisering og produktivitet på dagsordenen

I debatten om det danske samfunds fremtid efter befrielsen, markerede vækst dagsordenen sig hurtigt som en af de vigtigste. Spørgsmålet var, hvordan de mange ønsker om vækst konkret skulle indfries. Her kom rationalisering og produktivitet hurtigt til at stå som centrale elementer i debatten. ”Rationalisering” blev om noget et modeord i de første år efter krigen og blev genstand for foredrag, offentlige møder og kurser samt pamfletter, artikler og bøger. Allerede under første verdenskrig blev taylorismen drøftet i Danmark, og med inspiration fra amerikanerne Frederick W. Taylor og Henry Ford blev rationalisering og produktivitet diskuteret i 1920’ernes Danmark. Industrirådet deltog aktivt i denne debat. Under første verdenskrig havde rådet ansat to cand.polit.’er som sekretærer, og rådet sørgede for at holde sig velorienteret om nye strømninger inden for økonomisk tænkning.

1920’ernes forsøg med samlebåndsproduktion og tidsstudier blev i 1930’erne imidlertid afløst af et større fokus på krise og arbejdsløshed. I den socialdemokratisk-radikale regerings politik fra 1929 indgik den forståelse, at man måtte fremme industriens modernisering, men i 1930’erne havde arbejderbevægelsen udtrykt bekymring om rationaliseringens skyggesider i form af arbejdsløshed, monotone arbejdsprocesser og tab af selvstændighed. Fronterne i debatten om produktivitet var trukket klart op. På den ene side stod arbejderne med krav om kontrol med evt. rationaliseringstiltag, således at produktivitetsstigninger kunne føre til højere lønninger, lavere priser, større forbrug og lavere arbejdsløshed. På arbejdsgiversiden holdt bl.a. Industrirådet derimod fast i, at lønningerne i Danmark i forvejen var for høje og måtte mindskes for at øge dansk industris konkurrencedygtighed.⁸¹ I denne periode var det en almindelig tendens i Europa, at arbejdsgiverne var positive over for den del af ”scientific management”,

⁸¹ Søren Toft Hansen: ”Den voksende kage”, s. 164 og 168, i: *Den jyske historiker*, 102/103, 2003, s. 154-179.

der ville nedbringe omkostningerne, men mere forbeholdne over den ”fordistiske del” om høje lønninger til arbejderne.⁸²

På partikongressen i 1939 antydede Thorvald Stauning, at rationaliseringen nu havde nået sin grænse. Stauning havde vendt sig mod ”visse sider” af industriens rationalisering i forhold til arbejdsbesparelse og erstatning af familieforsørgere med kvinder og ungarbejdere.⁸³

Det var en tale, der gav genlyd i pressen, og Industrirådet var uforstående over for, at statsministeren kunne gøre sig til talsmand for en uhensigtsmæssig og unødigt besværlig tilrettelæggelse af produktionen. Kritiske røster mente endda, at der blev forberedt planer om socialisering op til valget. Stauning blev støttet af kontorchef Niels Lindberg fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, som deltog i en radiodiskussion med Industrirådets direktør G. E. Hartz. Lindberg havde talt om effektiviseringens fordelingsmæssige aspekt og om en fejlrationalisering, som nok var privatøkonomisk rationel, men ikke samfundsøkonomisk. Efter Lindbergs mening skulle virksomhederne bidrage til at dække de samfundsøkonomiske omkostninger, især i form af understøttelsesudgifter, der opstod som følge af rationaliseringer. Tanken om en sådan afgift på rationalisering, der i øvrigt var inspireret af amerikansk lovgivning, blev også præsenteret i en betænkning om beskæftigelsespolitik og erhvervsmuligheder, som erhvervsrådet udarbejdede i 1939. I betænkningen blev der dog lagt bredere vægt på rationalisering og modernisering samt teknologisk udvikling, der skulle lægges under et foreslået erhvervsministerium, men samlet set var betænkningens anbefalinger forholdsvis ukonkrete.⁸⁴

Fronterne var således klart trukket op, og der var ikke umiddelbart nogen udsigt til samarbejde om rationalisering. Krigsudbruddet satte enhver ansats til rationaliseringsinitiativer i stå, og i stedet fokuserede man på beskæftigelse ved arbejdsfordeling og bevarelse af den industrielle struktur. Efter de første års besættelse og efterhånden som den tyske krigslykke vendte, kom der imidlertid fokus på, hvad der ville ske, når freden kom. Spørgsmålet var, hvilken betydning

⁸² Mary Nolan: *Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany*, Oxford 1994, s. 153, og Harm G. Schröter: *Americanization of the European Economy*, Dordrecht 2005, s. 35-36.

⁸³ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 89.

⁸⁴ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 89, samt *Tidsskrift for Industri*, 1939, s. 197f og 205.

afspærringen fra udlandet havde haft og ville få på produktivitet og konkurrenceevne, ikke mindst i lyset af at de krigsførende lande var i gang med en forceret effektivisering og mobilisering af produktionsressourcerne. Dette emne optog allerede Industrirådet fra 1943, hvor der udspandt sig en debat om størrelsen af det efterslæb, som dansk industri ville påtage sig under restriktionspolitikken. Det samme emne indgik også som en væsentlig del af bogen ”Krigsøkonomi og Efterkrigsproblemer”, som Jens Otto Krag skrev sammen med Paul Gersmann i 1944.⁸⁵

Det var almindelig kendt i slutningen af 1943, at Professorudvalget var inde på den samme tankegang. Professorudvalget var nedsat under Finansministeriet i 1943 med den opgave at analysere den økonomiske situation i de sidste krigsår og de første efterkrigsår. Udvalget bestod af fire professorer i økonomi (Carl Iversen, Thorkil Kristensen, Axel Nielsen og H. Winding Pedersen) samt en række embedsmænd. Udvalgets anden betænkning skulle udstikke retningslinjer for, hvordan fejlene fra afslutningen af første verdenskrig, hvor et kortvarigt efterkrigsboom blev efterfulgt af en fredstidsdepression, kunne undgås. Betænkningen blev offentliggjort i juni 1945, og her pointerede Professorudvalget, at det var tid til en regulering, der gav de mest effektive virksomheder mulighed for fremdrift, men stadig inden for en ramme, der gav beskæftigelsen høj prioritet.⁸⁶

I industrikredse var der en omfattende debat om rationalisering og produktivitetsforøgelse i krigens sidste år med henblik på tilpasningen til verdensmarkedet i fredstid. Arne Lund, som var blevet sekretær i Industrirådet i 1940 og i 1943 også leder af Industrirådets og Dansk Arbejdsgiverforenings Erhvervsøkonomiske Institut, tog spørgsmålet op flere gange. Lund argumenterede for, at de små lande ville få sværere ved at konkurrere med de store lande, hvor industrien havde gennemgået en intensiv standardisering og rationalisering under krigen. Endvidere stod Industrirådet bag flere rapporter om rationalisering og arbejdsstudier.⁸⁷

⁸⁵ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 89-90, og Jens Otto Krag og Paul Gersmann: *Krigsøkonomi og Efterkrigsproblemer*, København 1944.

⁸⁶ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 90, samt *Økonomiske Efterkrigstidsproblemer. Betænkning afgivet af Finansministeriets Udvalg af 30. januar 1943*. København 1945.

⁸⁷ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 90, samt Vagn Dybdahl: ”Arne Lund” i: *Dansk Biografisk Leksikon*, bind 10, 1979, s. 152.

Nationalbankdirektør C. V. Bramsnæs holdt i oktober 1944 et foredrag i Nationaløkonomisk Forening om ”Danmarks Produktionsforhold efter Krigen”, som blev modtaget med stor påskønnelse i Industrirådet. Bramsnæs, der var cand.polit. og tidligere socialdemokratisk finansminister, havde allerede i 1917 præsenteret Taylor-systemet i et foredrag ligeledes i Nationaløkonomisk Forening, som endda blev udgivet af Industrirådet. I omtalen af foredraget i Tidsskrift for Industri blev det fremhævet, at Bramsnæs i foredraget gjorde produktionen til den røde tråd i efterkrigstidens økonomiske politik, og det blev underbygget af dette uddrag af foredraget: ”Danmarks økonomiske Fremtid er afhængig af, om vi kan holde vort Produktionsliv paa et højt og frugtbart Niveau, teknisk og økonomisk set. Det er rigtigt, at Fordelingsproblemet er en meget betydningsfuld Side af de økonomiske Problemer, men Betingelsen for, at Fordelingen af Goder til de forskellige Samfundsgrupper og til de enkelte Individer kan blive tilfredsstillende, er dog, at Goderne er tilvejebragt, saaledes at der er tilstrækkeligt at fordele.”⁸⁸

Tidsskrift for Industri bifaldt ovenstående uddrag med tilfredshed: ”- En Udtalelse som denne vinder Genklang i Industrien. Ved flere Lejligheder er der fra Industriens Side blevet peget paa, at Hensynet til Produktionen som det primære Grundlag for Befolkningens Forsyning og Beskæftigelse maa være Ledetraaden for Fremtidens økonomiske Politik. Og at dette ikke blot er en tom Frase, men virkelig er Udtryk for en Linie, der paa flere Punkter kræver et Brud med hidtidig Opfattelse og Praksis her i Landet, fik man et klart Vidnesbyrd om gennem Direktør Bramsnæs’ Foredrag.”⁸⁹

Herefter fulgte et fyldigt referat af resten af foredraget, hvor bl.a. behovet for fuld beskæftigelse og statslige indgreb i det økonomiske liv i form af samfundsmæssig investeringskontrol, særligt i de store industrivirksomheder, blev omtalt. Bemærkelsesværdigt nok knyttede tidsskriftet ikke nogen kritiske bemærkninger til disse emner, som tilsyneladende ikke skræmte Industrirådet mere, end at man mente, at man her kunne nøjes med at forbigå disse kontroversielle emner i tavshed. I stedet sluttede tidsskriftet af med at bemærke, at det alt i alt var et foredrag, ”som ikke behøver nærmere Kommentarer fra Industriens Side”, og de

⁸⁸ *Tidsskrift for Industri*, nr. 21, 1944, s. 235. Bramsnæs’ foredrag findes i sin helhed i *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, bind 82, 1944, s. 261-277.

⁸⁹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 21, 1944, s. 235.

kommentarer man kunne gøre, ville i øvrigt falde sammen med afslutningen på Bramsnæs' foredrag, som derefter citeredes:

”Statens Indsats paa Erhvervslivets Omraade maa ske i det nøjeste Samarbejde med det private Erhvervslivs Folk. Det er Betingelsen for, at de gode Resultater kan naas. Det private Initiativ er saa betydningsfuldt i Danmarks økonomiske Liv, at det ikke maa hindres. Men der maa heller ikke staa blot egennyttige Interesser bag det private Initiativ. Det maa være Samfundsinteresser, der er det vigtigste Formaale. Vi har Grund til at tro, at der findes de rette Synspunkter i saa Henseende [i dansk Erhvervsliv (denne del af sætningen er faldet ud i gengivelsen i Tidsskrift for Industri, *MLL*)], til Bekræftelse heraf skal jeg slutte med at citere følgende Udtalelse af Industriraadets Formand, Direktør H. P. Christensen:

»De Fremskridt, som sker gennem Industriens Rationalisering i Fremtiden, skal ikke komme en enkelt lille Gruppe til gode, men hele Samfundet. Produktionen skal forbedres, for at vi kan faa bedre og billigere Varer, saa Levestandarden derved højnes, og der bliver skabt yderligere Beskæftigelse«.

Denne Udtalelse kan vi tage som et Programpunkt for alle vore Bestræbelser!”⁹⁰

Bramsnæs' budskab om at sætte produktionen og produktionsforøgelser forrest i den økonomiske politik blev således modtaget med kyshånd af Industrirådet, endda i så høj grad at dets organ heller ikke forholdt sig kritisk til de andre, mere interventionistiske budskaber i foredraget, så skyldes det nok til dels, at foredraget vitterligt indeholdt mange nye tanker og ideer, og Industrirådet endnu ikke havde besluttet, hvilket ben man skulle stå på i forhold til efterkrigstidens politiske spørgsmål. Efterfølgende blev to modsatrettede tråde trukket fra Bramsnæs' foredrag i Industrirådets fremadrettede strategi.

På den ene side blev en dagsorden, der omhandlede vækst og øget velstand til alle i samfundet, koblet tydeligere og tydeligere til produktivitetsdagsordenen, som det allerede antydes i citatet af H. P. Christensen. Denne nye dagsorden rummede nogle perspektiver, der på længere sigt kunne muliggøre, at industrien og arbejderbevægelsen kunne mødes på fælles grund. Dermed havde denne strategi også betydning for mulighederne for en borgfred, som det senere skal påvises.

⁹⁰ *Tidsskrift for Industri*, nr. 21, 1944, s. 239.

På den anden side søgte rådet at isolere forbindelsen til fuld beskæftigelse fra disse dagsordener, således at der højst blev tale om at forøge beskæftigelsen, mens rådet til gengæld fortsat måtte kæmpe for at finde det rette ben at stå på, når spørgsmålet om forholdet mellem stat og marked blev rejst.

Det sidstnævnte forhold relaterer sig endvidere til den interventionspolitik, som med inspiration fra Keynes var blevet en ny faktor, som Industrirådet måtte forholde sig til, og som også spillede en rolle i Socialdemokratiets efterkrigsprogram.

Fremtidens Danmark

Selvom Danmark ikke var blandt de hårdest ramte af krigens ødelæggelser, stod det danske samfund alligevel over for en betydelig genopbygningsopgave efter fem år med rationering, mangel, arbejdsløshed og stilstand i store dele af erhvervslivet. Derfor prægede genopbygningsspørgsmålet naturligt nok samfundsdebatten efter befrielsen, og blandt de vigtigste bidrag til debatten om Danmarks genopbygning var Socialdemokratiets nye partiprogram, *Fremtidens Danmark*, der blev vedtaget på partikongressen i august 1945. Det var en usikker tid for Socialdemokratiet, som godt nok havde Vilhelm Buhl i spidsen for samlingsregeringen, men samtidig havde udsigt til et truende valgnederlag og vælgerflugt til kommunisterne. Samtidig prægedes sommeren 1945 af social uro i form af strejker og demonstrationer, men aktionerne savnede imidlertid lederskab og fik ikke opfyldt deres krav.⁹¹

Det var i denne kontekst, at Socialdemokratiet med *Fremtidens Danmark* søgte at genvinde momentum. Programmet lancerede med Jens Otto Krag som pennefører et bud på en ny socialdemokratisk økonomisk politik, og med udgangspunkt i erfaringerne med statslig regulering af økonomien fra krisen i 1930'erne og besættelsestiden opstillede programmet tre hovedmål: Fuld beskæftigelse, social tryghed og effektivitet og demokrati i erhvervslivet. Tanken var, at kombinationen af fuld beskæftigelse og en mere effektiv produktion skulle gøre det muligt at garantere befolkningen social tryghed.⁹²

⁹¹ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 38-41.

⁹² *Fremtidens Danmark*, København 1945, s. 9.

Det økonomiske system skulle bestå af to hovedelementer. Det ene var den keynesianske inspirerede ”moderne Konjunkturpolitik”, mens det andet var den mere selektive planøkonomi. Denne byggede på erfaringerne fra krigs- og reguleringsøkonomien samt på den af Beveridge inspirerede plan til et demokratisk samfund med fuld beskæftigelse og social balance. I programmet blev staten således med inspiration fra planøkonomisk tænkning tilskrevet en betydelig rolle, men samtidig accepterede man til dels markedsøkonomiens væsentligste vilkår. Tankerne om demokrati i erhvervslivet og statslig kontrol med investeringer var imidlertid elementer, som kunne give anledning til panderynker i industrien. En selektiv industrialiseringspolitik med statslig styring af investeringer var sammen med oprettelsen af bedriftsråd på virksomhedsniveau og sektionsråd på brancheniveau vigtige dele af programmet og udset til at sætte rationaliseringsprocessen i gang. Bedriftsrådene skulle vælges af virksomhedens arbejdere og funktionærer, mens sektionsrådene skulle bestå af både repræsentanter for staten, arbejdsgiverne, fagforbundene og forbrugerne. Øverst i pyramiden skulle dog stå det statslige samfundsøkonomiske råd ledet af en politiker fra regeringen med repræsentanter fra det økonomiske livs organisationer, økonomer og politikere. Der skulle gennem det samfundsøkonomiske råd etableres kontrol med både investeringerne og udenrigshandlen, således at de ”dygtigst ledede Firmaer” kunne tilgodeses. Det er bemærkelsesværdigt, at programmet her talte for, at det var markedsmekanismen, som skulle ”slå igennem” og udvælge de ”dygtigst ledede firmaer”.⁹³

Det kan diskuteres, om de socialistiske elementer i Fremtidens Danmark med planer om samfunds kontrol med særligt den kapitaltunge del af erhvervslivet og planer for medarbejderdeltagelse i virksomhedernes ledelse skulle tages for pålydende eller i højere grad var politisk retorik rettet mod kommunisternes stemmefangst blandt danske arbejdere. I erhvervslivet så man dog i overvejende grad partiprogrammet som et forsøg på at indføre planøkonomi og socialisme i Danmark, og også i Industrirådet frygtede man socialiseringstendenserne. Her var man imidlertid parat til at følge en ikke-konfrontatorisk og kompromissøgende kurs, og man accepterede senere hen samarbejdsudvalg på de større virksomheder,

⁹³ *Fremtidens Danmark*, København 1945, s. 14-19, og Niels Wium Olesen: *Jens Otto Krag. En socialdemokratisk politiker. De unge år 1914-1950*. Upubliceret ph.d.-afhandling 2002, s. 252-255.

men i en mild form, som ikke begrænsede arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet.⁹⁴

Samtidig gik Socialdemokratiet med Fremtidens Danmark industrien i møde ved at gøre effektiviseringen af produktionen til en afgørende del af partiets genopbygningspolitik. Den manglende effektivitet truede ikke bare arbejdernes men hele befolkningens levestandard, og programmet anså en øget produktion som en direkte kilde til øget levestandard. Bedriftsrådene skulle derfor ikke alene give arbejderne indflydelse på organiseringen af produktionen, men også gøre arbejdere og funktionærer ansvarlige for den overordnede fremme af produktionen. Så selvom bedriftsrådene ikke var med, når der var tale om beslutninger vedrørende centrale strukturelle økonomiske problemstillinger, så havde de en væsentlig rolle at spille i forbindelse med rationaliseringstiltagene i produktionen.⁹⁵

Programmet repræsenterede imidlertid også nogle fordelingspolitiske tanker, som er værd at trække frem, da de illustrerer tilstedeværelsen af nogle vigtige konfliktpunkter mellem Industrirådet og Socialdemokratiet. Når det blev fremhævet i programmet, at *”Den brede Befolknings Leveniveau maa sættes i Vejret i mindst samme Takt som den, hvori Produktionen stiger”*, var det umiddelbart et udsagn, som rummede nogle muligheder for at mødes på fælles grund. Mere problematisk fra industriens synspunkt var det, når det senere i programmet lød, at det var en vigtig forudsætning for, at arbejdsfreden kunne sikres, ”at Arbejdernes Aflønning kommer til at udgøre en voksende Andel af det fælles Samfundsprodukt.”⁹⁶

Det kan undre, at Socialdemokratiet gik så helhjertet ind for rationaliseringstanken i Fremtidens Danmark, når man tænker på rationaliseringens konsekvenser siden hen i form af lønpres og reduktioner af arbejdsstyrken i produktionsleddet. Det nye standpunkt var imidlertid også båret frem af den fascination af og tro på videnskab, objektivitet og teknik, som ledsagede befrielsens

⁹⁴ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 144-146.

⁹⁵ *Fremtidens Danmark*, København 1945, s. 14-21, Niels Wium Olesen: *Jens Otto Krag. En socialdemokratisk politiker. De unge år 1914-1950*. Upubliceret ph.d.-afhandling 2002, s. 255, samt Peter Kjær: ”Produktivitetspolitik i Danmark 1945-1960”, s. 209-210, i: Marianne Rostgaard og Michael F. Wagner (red.): *Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880-1960*, Aalborg 2000, s. 205-238. Efter valgnederlaget i 1945 nedtonede Socialdemokratiet retorikken omkring arbejdspladsdemokrati, men bedriftsrådsideen overlevede imidlertid og blev bragt i spil ved de følgende års overenskomstforhandlinger.

⁹⁶ *Fremtidens Danmark*, København 1945, s. 5 (oprindelig kursivering) og 14.

eufori. Allerede i 1930'ernes England var en ny type af rationalitet vundet frem, som indeholdt en betydelig tiltro til videnskaben og dens anvendelse i politikken. Det fik betydning for den britiske velfærdsmodel opståen i samme periode, og i Danmark slog de samme tanker om en videnskabeliggørelse af samfundet for alvor igennem efter anden verdenskrig.⁹⁷ Denne tro på, at mennesket gennem anvendelsen af objektive videnskabelige metoder kunne finde en fuldstændig rationel løsning på samfundets problemer, blev en vigtig faktor i rationaliseringsspørgsmålet. Det var samtidig en overbevisning, der lå fint i tråd med den videnskabelige tilgang, som den nye generation af cand.polit.'er i Socialdemokratiet stod for.

Rationaliseringsbestræbelserne var dermed ikke kun et spørgsmål om arbejdsgiverens planlægning af produktionen, men en sag der både involverede arbejdsgivere, arbejdere, politikere og økonomer. Socialdemokratiet fremhævede i Fremtidens Danmark, at:

”Den Tid, hvor der ofte kunde synes at være et Modsætningsforhold mellem Statens Organer og Erhvervslivets Organisationer, maa være forbi. I Arbejdet for at øge Produktionens Effektivitet og hæve Levestandarden maa alle Kræfter staa solidariske.”⁹⁸

Det var en udmelding, som egentlig ikke lå langt fra den linje, som Industrirådet gjorde sig til talsmand for i de følgende år. Problemet var imidlertid, at statens rolle simpelthen var for stor i Fremtidens Danmark til at kunne forenes med industriens vægtning af det private initiativ, eksempelvis når programmet betonede behovet for en effektivisering af samfundslivet, der skulle være til fordel for statens brug af samme.⁹⁹

Programmet repræsenterede således en stærk statslig styring af erhvervslivet inden for rammerne af markedsøkonomien, og målet var et rigere og mere stabilt samfund med mindre ulighed og fuld beskæftigelse, men forsøget på balancegang mellem planøkonomi og markedsøkonomi kunne nogle steder give et lidt skizofrent indtryk. Fremtidens Danmark må derfor heller ikke ses som en færdig

⁹⁷ Nils Bredsdorff: *Fremtidens Danmark, socialdemokraterne og keynesianismen. 2. udvidede udgave*, Roskilde 2000, s. 89, og Carl-Axel Gemzell: *Om politikens förvetenskapligande och vetenskapens politisering. Kring välfärdsstatens uppkomst i England. Del II: Ställforträdarne*. København 1993, s. 293.

⁹⁸ *Fremtidens Danmark*, København 1945, s. 16.

⁹⁹ Niels Ole Finnemann: *I Broderskabets Aand - Den socialdemokratiske arbejderbevægelses idehistorie 1871-1977*, Haslev 1985, s. 277.

plan for velfærdsstaten. Socialpolitik og solidaritet fyldte ikke meget i programmet, og de mobiliserende elementer i programmet lå i stedet i teknikbegejstringen og produktionsromantikken.¹⁰⁰

Lettelse af importreguleringen

Industrirådet, som i lighed med Socialdemokratiet på dette tidspunkt også havde et pænt kontingent af cand.polit.'er blandt sine medarbejdere,¹⁰¹ deltog imidlertid allerede ivrigt i rationaliseringsbestræbelserne. I denne sammenhæng er det interessant, hvordan man forsøgte at gøre rationaliseringsproblemet til en sag, der skulle samle arbejdsgivere, arbejdere og politikere i stedet for at splitte dem. Industrirådet stod ikke tilbage for at gøre rationaliseringsbestræbelserne til en del af en større dagsorden, og rådet forsøgte fra sit ståsted at få det optimale ud af den øgede opmærksomhed om effektivisering af produktionen. Det voksende fokus på mulighederne for at skabe en mere rationel og effektiv industriproduktion var naturligvis vand på Industrirådets mølle, og i sin agitation sørgede rådet for at inddrage de positive konsekvenser for den samlede samfundsøkonomi og velfærd, mens man samtidig afviste tendenserne til planøkonomisk tænkning i Fremtidens Danmark.

Samtidig gjorde det nyetablerede Erhvervenes Oplysningsraad sig bemærket i offentligheden, og rådet udsendte op til valget i oktober pjecen ”Frihed og Fremtid” i efter sigende 1.250.000 eksemplarer til alle landets husstande! Formelt etableredes oplysningsrådet af erhvervslivets hovedorganisationer i fællesskab, men Industrirådet havde som nævnt kun medvirket tøvende ved dannelsen af oplysningsrådet, og Industrirådet var ikke tilhænger af den fremherskende stærkt liberale linje i rådet, som havde sit udspring i handelserhvervene. Industrirådet var tøvende over for at lade konkurrerende færdigvareimport få adgang til Danmark og ønskede ikke en forhastet ophævelse af importrestriktionerne, men af taktiske årsager valgte Industrirådet at holde lav profil omkring sine reguleringsvenlige synspunkter i oplysningsrådet.¹⁰²

¹⁰⁰ Niels Wium Olesen: *Jens Otto Krag. En socialdemokratisk politiker. De unge år 1914-1950*. Upubliceret ph.d.-afhandling 2002, s.252-257.

¹⁰¹ Se fx oversigterne over redaktion og skribenter i diverse årgange af *Tidsskrift for Industri*.

¹⁰² *Tidsskrift for Industri*, nr. 5, 1945, s. 44, Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 74-75, samt Christian Gandil: *Erhvervenes Oplysningsråd 1945-1970*, København 1970, s. 21-22.

Derfor kom Industrirådet i klemme, da et forslag om at afskaffe importreguleringen af færdigvarer på sterlingområdet kom på bordet hos samlingsregeringen i efteråret 1945. Industrirådet endte med nødtvungent at give en forbeholden støtte til forslaget, og regeringen besluttede i enighed med erhvervsorganisationerne i september 1945 at gennemføre forslaget. Således opgav rådet i dette tilfælde sin modstand mod frigivelse af importen, og støtten fra Industrirådet var faktisk stærkt medvirkende til, at de konservative gav forslaget sin tilslutning. Industrirådets holdningsskifte havde flere mulige årsager. Udsigten til massearbejdsløshed og social opstand som følge af en opretholdelse af importrestriktionerne, der kunne sætte den økonomiske genrejsning over styr, var af væsentlig betydning for rådet, og endvidere ville rådet sandsynligvis ikke svække sine argumenter mod socialdemokraternes program Fremtidens Danmark og dets inspiration fra planøkonomien og dermed øge dets distance til Erhvervenes Oplysningsraad yderligere. Spørgsmålet om importrestriktionerne var således trods alt ikke af stor nok betydning til, at Industrirådet ville sætte hensynet til enhed i erhvervslivet over styr og samtidig risikere utilfredshed blandt dele af Industrirådets medlemmer.¹⁰³

Forløbet af sagen afslører, at Industrirådet på det ideologiske og politiske plan havde problemer med at finde det rette ben at stå på, men blandt rådets vigtigste pejlemærke var sikringen af økonomisk og social stabilitet i det danske samfund, og i den konkrete sag ville rådet gerne undgå at gå alene ud med en kritik af et liberalt lovgivningsforslag.

Imidlertid medførte realiseringen af forslaget alvorlige valutaproblemer for Danmark og kom faktisk til at svække den økonomiske genopbygning af Danmark. Politikerne brændte fingrene og holdt herefter igen med yderligere liberalisering, og faktisk fulgte de næste større liberaliseringstiltag først omkring 1949 som følge af Marshallplanens gennemførelse.

På samarbejdets grundlag?

Buhls samlingsregering var en overgangsregering, og derfor blev tiden fra maj 1945 til valget den 30. oktober reelt én lang valgkamp med Fremtidens Danmark

¹⁰³ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 77-78, og Leon Dalgas Jensen: *Politisk kamp om Danmarks Importpolitik*, København 1993, s. 52-53.

som en de vigtigste politiske markeringer. De overordnede temaer i valgkampen var retsopgøret, restriktionerne og spørgsmålet om Sydslesvigs status. Bagved disse emner lå imidlertid en grundlæggende uenighed om, hvorvidt genopbygningens politiske linje skulle være liberalistisk eller baseret på Fremtidens Danmark. Den klareste politiske modsætning stod derfor mellem Socialdemokratiet og Venstre, og Socialdemokratiet afgrænsede sig fra samarbejde til højre ved at agitere kraftfuldt for Fremtidens Danmark. Samtidig intensiverede partiet imidlertid kritikken af DKP, som både blev beskyldt for at være tilhænger af diktatur og for at splitte arbejderbevægelsen. Det Konservative Folkeparti havde vedtaget et omfattende efterkrigsprogram i august 1945, hvor partiet gjorde sig til talsmand for, at staten skulle samarbejde med erhvervslivet for at fremme produktionen, og stigende produktion blev betegnet som forudsætningen for stigende velstand. Det skulle dog ske på den private ejendomsrets grund. Ligesom Socialdemokratiet gik de Konservative ind for en styrkelse af industrien, og Danmark skulle udbygges til et industriland. En stærk, moderne og produktionsdygtig industri var forudsætningen for bevarelse og forøgelse af befolkningens levestandard, hed det i det konservative efterkrigstidsprogram. Samtidig indeholdt programmet flere vidtrækkende forslag, der lagde op til en forebyggende socialpolitik, og det var dermed en klar ændring af partiets hidtidige politik til en moderne socialkonservativ linje.¹⁰⁴

Historisk var Det Konservative Folkeparti stiftet på ruinerne af Højre i 1915. Højre var godsejernes, borgerskabets og embedsmændenes parti. Trods sit præg af overklasse rummede Det Konservative Folkeparti imidlertid kimen til et bredt folkeparti. Partiet var ikke liberalistisk som Venstre og havde forståelse for, at social balance var forudsætningen for politisk stabilitet. Endvidere var et vigtigt programpunkt beskyttelse af byerhvervene. Det Konservative Folkeparti var imidlertid på ingen måde et klassisk erhvervsparti eller industriens parti, det lå ikke i partiets historie, som havde været præget af et opgør mellem en middelstandsfloj og en storindustrifloj, men det var trods alt det tætteste, man kom derpå i dansk politik.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 47-53, og *Vi vil vinde Freden*, Det Konservative Folkepartis partiprogram af 1945.

¹⁰⁵ Jørgen Fink: *Storindustri eller middelstand. Det ideologiske opgør i Det konservative Folkeparti 1918-20*, Aarhus 2000.

Med det nye program fremstod Det Konservative Folkeparti som midtsøgende, og partiet rettede under valgkampen især sit skyts mod Venstres asociale holdninger, men også mod den socialdemokratiske "statssocialisme". For Venstre var kampen for liberalisme og mod restriktionerne derimod det vigtigste.

Den lange valgkamp gjorde det klart, at Socialdemokratiet og Det Konservative Folkeparti var fælles om at fremhæve industripolitikken som et af de væsentlige politikområder, og på dette punkt adskilte de sig fra de andre partier. Samtidig lagde begge partier vægt på, at en produktionsforøgelse i industrien var en afgørende forudsætning for at sikre den fremtidige velstand. Det var i overensstemmelse med den agitation, som Industrirådet havde ført fra slutningen af besættelsen, og desuden var det oplagt for Industrirådet at tage afsæt i et sådant oplæg i dets fremtidige argumentation.

Valget blev imidlertid en sejr for Venstre og DKP, mens Socialdemokratiet og de konservative stod tilbage som valgets tabere. Socialdemokratiet havde dermed ikke med Fremtidens Danmark formået at vende den utilfredshed, der var vokset frem i arbejderbevægelsen, ikke mindst som følge af Socialdemokratiets samarbejdslinje under besættelsen. Efter nederlaget ønskede Socialdemokratiet ikke at danne regering, og det blev i stedet overladt til Venstre, som med Knud Kristensen som statsminister dannede en mindretalsregering med støtte fra Det Konservative Folkeparti og Det Radikale Venstre.

I starten af december 1945, en måned efter at Knud Kristensens Venstre-regering havde afløst Vilhelm Buhls samlingsregering, samledes 1350 industrifolk og indbudte gæster til det store Landsindustrimøde, som afholdtes i Palladium-biografen. Palladium havde siden 1937 været en del af Industribygningen, idet midtbygningen da måtte give plads til biografen, og her kunne H. P. Christensen således otte år senere fremlægge Industrirådets visioner for genopbygningsarbejdet.

Målet var at gennemføre den størst mulige udvidelse af produktionen "for derved at muliggøre forbedrede levevilkår for befolkningen", og Christensen søgte samtidig at fastholde den kompromissøgende kurs fra besættelsestiden: "Der blev under Krigen udtalt mange Ønsker om det fremtidige gode Samarbejde mellem de to Partnere i Produktionen Arbejdere og Arbejdsgivere. Paa Industriens Vegne kan jeg erklære, at vi staar fuldt ud paa Samarbejdets Grundlag og sætter vor Lid til, at Fremtidens Industri kan bygges op i en Aand, der er mindre præget af

Klassekampsteori end af Bestræbelsen for i Forening at skabe fuld Beskæftigelse og tilvejebringe de bedst mulige Levevilkaar for alle Landets Borgere.”¹⁰⁶

Formandens tale faldt i god jord hos handelsminister Jens Villemoes, der var indbudt som gæstetaler. Villemoes var nyudnævnt minister i Knud Kristensens nye Venstre-regering og erkendte ved mødet, at industrien havde udviklet sig til et af landets førende erhverv ”af uundværlig Betydning for Beskæftigelsen af den danske Arbejderstand.” Som industriens hovedorganisation påhvilede der ifølge Villemoes Industrirådet ”store Opgaver og et stort Ansvar,” og ministeren tilskrev Industrirådet æren for under den tyske besættelse at have øvet ”en omfattende og dygtig Indsats til Gavn baade for Industrien og for hele vort Samfund.” H. P. Christensens tale havde bekræftet dette indtryk, og afslutningsvis takkede Villemoes på handelsministeriets vegne ”for det gode Samarbejde, der altid har bestaaet mellem Ministeriet og Industriraadet.”¹⁰⁷

Villemoes bekræftede således opfattelsen af, at Industrirådet nu stod som den samlende repræsentant for en usædvanlig stærk erhvervsgruppe, og rådet havde vist sig i stand til at påtage sig et samfundsansvar på betydningsfulde områder. Industrirådet formåede også dygtigt at samarbejde med regeringen, og rådet følte sig derfor på dette tidspunkt som en naturlig part i det forestående genopbygningsarbejde. Her ville man sætte den dagsorden, at kun industrien kunne skabe den økonomiske vækst, som var det nødvendige fundament for at skabe et rigt og livskraftigt samfund. Rådet så dette som et naturligt fælles projekt, der kunne samle alle samfundsgrupper.

Det stod snart klart, at samarbejdet mellem arbejdere og arbejdsgivere efter H. P. Christensens opfattelse i særlig grad skulle stå sin prøve i forbindelse med arbejdet for at rationalisere produktionen og øge produktiviteten i industrien, som blev en væsentlig del af dagsordenen efter befrielsen. Rationaliseringsinitiativer havde allerede været diskuteret i mellemkrigstiden, men dengang havde kløften mellem arbejdere og arbejdsgivere været for stor, da arbejderne på den ene side krævede garanti for, at produktivitetsstigninger førte til højere lønninger, mens bl.a. Industrirådet på arbejdsgiversiden holdt fast i, at lønningerne i Danmark i forvejen var for høje og måtte mindskes for at øge dansk industris konkurrencedygtighed. Et

¹⁰⁶ Foredrag ved Landsindustrimødet den 6.12.1945 af Industrirådets formand, direktør H. P. Christensen. *Tidsskrift for Industri*, nr. 19, 1945, s. 174-175.

¹⁰⁷ *Tidsskrift for Industri*, nr. 19, 1945, s. 169.

af de store temaer i H. P. Christensens formandsperiode i Industrirådet blev således indsatsen for at få de to sider til at mødes i et kompromis i denne sag.

Derfor var det naturligt for Christensen at appellere til arbejderne om at lægge klassekampen på hylden og til gengæld stå sammen med industriens arbejdsgivere om at skabe vækst og produktivitetstigninger til gavn for alle. I så fald var Christensen endda parat til at love, at industrien ville hjælpe med at opnå arbejderne mål om fuld beskæftigelse

De svenske produktionsudvalg

Industrirådet måtte naturligvis overveje, hvordan det skulle forholde sig til de forslag om bedriftsråd og sektionsråd, som socialdemokraterne havde lanceret i Fremtidens Danmark. Forslaget skal ses i konteksten af de produktionsudvalg, som i 1942 var blevet indført i England og USA for at stimulere produktionen af essentielle varer i krigsøkonomien. Efter krigen blev der hurtigt indført produktionsudvalg i andre lande, bl.a. Norge i 1945 og Sverige i 1946. I Norge blev oprettelsen af produktionsudvalg endda fulgt op af brancheråd, der for hver branche skulle rådgive statsadministrationen og på eget initiativ redegøre for udnyttelsen af forskningsresultater, arbejdsfordelingen mellem virksomheder samt behovet for organisatorisk og teknisk rationalisering.¹⁰⁸

Indførelsen af produktionsudvalg i Sverige og de svenske erhvervsorganisationer stillingtagen til disse kom til at danne udgangspunkt for en yderst interessant diskussion i i *Arbejdsgiverforeningens og Industriraadets socialpolitiske Udvalg*. Et møde i udvalget den 1. maj 1946 afslørede således betydelig uenighed mellem de ledende medlemmer af Industrirådet og Dansk Arbejdsgiverforenings hovedbestyrelse i spørgsmålet om forholdet til arbejderne, og fronterne blev trukket tydeligt op.

Første punkt på dagsordenen var en pjece, som den svenske arbejdsgiverforening (Svenska Arbetsgivareföreningen) og Industrirådets søsterorganisation, Sveriges Industriforbund, havde udgivet i fællesskab. Det svenske socialdemokrati havde på dette tidspunkt regeringsmagten og havde samtidig flertallet i andetkammeret. Det sikrede en vis vægt bag partiets ambitioner

¹⁰⁸ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 93.

om at realisere ”det industrielle demokrati”, og det er i denne kontekst, at udgivelsen af pjecen ”Kontakt och Samverkan inom Industriföretagen” skal ses.

I pjecen trak en svensk industrikomite retningslinjerne op for et samarbejde med arbejderne, og Industrirådets direktør G. E. Hartz fremhævede i sin præsentation af pjecen, at det var hans opfattelse, at den svenske industri som følge af de politiske omstændigheder havde anset det for taktisk hensigtsmæssigt at komme Socialdemokratiet og arbejderne i forkøbet.¹⁰⁹

Selvom der i forvejen foregik et vist oplysningsarbejde i de enkelte virksomheder i Sverige, anbefalede komiteen alligevel et mere intensivt oplysningsarbejde, der skulle give arbejderne større indblik i virksomhedernes drift. En rundspørge havde vist, at mere end 50 % af virksomhederne var stærkt interesserede i en udvidelse af informationsvirksomheden. Helt konkret foreslog komiteen en tredeling af oplysningsarbejdet blandt arbejderne i virksomhederne. Foredrag, studiebesøg, sammenkomster, afdelingsmøder og informationsmøder, hvor ledelsen gør rede for årets driftsresultat, skulle udgøre det første element. Det andet element skulle omfatte muligheden for økonomisk eller teknisk information til mindre gruppe, hvor komiteen tilrådte regelmæssige sammenkomster mellem ledelsen og de relevante arbejdergrupper. Det skulle også give mulighed for, at virksomhedens ledelse kunne få glæde af den praktiske viden, som arbejderne sad inde med. Endelige anbefalede komiteen udvidede bestræbelser for at lette arbejdernes og personalets videreuddannelse.

Efter sin gennemgang af det svenske initiativ, fremhævede Hartz, at forholdene i Danmark var noget anderledes. Socialdemokratiet havde ikke det politiske flertal og kunne derfor ikke ad politisk vej gennemtvinge oprettelsen af produktionskomiteer i den danske industri. Hartz gjorde imidlertid opmærksom på, at den politiske konstellation hurtigt kunne ændre sig, og det ville måske være klogt, at den danske industri allerede nu tog spørgsmålet op.

Det var næppe tilfældigt, at Hartz og H. P. Christensen, som var formand for Socialpolitisk Udvalg, netop havde valgt dette forum til diskussionen af det svenske udspil. Møderne i Socialpolitisk Udvalg gav nemlig mulighed for, at Industrirådet og Dansk Arbejdsgiverforening kunne diskutere og koordinere

¹⁰⁹ Referat af møde i Arbejdsgiverforeningens og Industriraadets socialpolitiske Udvalg den 1. maj 1946, sag 425, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

strategiske tiltag, og dermed kunne et dansk initiativ efter samme mønster som det svenske i princippet også planlægges her.

H. P. Christensen tog da også som den første ordet efter Hartz og mindede om en række fællesforedrag, som Industrirådet og arbejdsgiverforeningen i sin tid havde afholdt. Han foreslog en lignende foredragsrække som en indledende orientering i problemstillingen.

Herefter udspandt der sig imidlertid en diskussion om fornuften i et initiativ fra arbejdsgivernes side, som på interessant vis trak fronterne op mellem de ledende medlemmer af Industrirådet og Dansk Arbejdsgiverforening. På den ene side stod H. P. Christensen, flankeret af G. E. Hartz, mens formanden for Dansk Arbejdsgiverforening, fabrikant Hans L. Larsen, med opbakning fra flere af de andre mødedeltagere repræsenterede et mere henholdende standpunkt. Hans L. Larsen fremhævede således, at produktionskomiteer var et fænomen, der var udsprunget af de særlige krigsforhold, og derfor hovedsageligt havde vundet indpas i de krigsførende lande. I Danmark var det derimod kun i den danske jernindustri (som H. P. Christensen som direktør for Helsingør Skibsværft delvist repræsenterede), at man havde set noget lignende. Her var man nemlig gået med til en udbygning af tillidsmandssystemet ved de seneste overenskomstforhandlinger, men det skyldtes ifølge Hans L. Larsen den særlige rolle, som tillidsmændene traditionelt havde spillet inden for denne branche. Derimod havde Axel Olsen fra Arbejdsmandsforbundet udtalt, at arbejderne alligevel ikke ville få lejlighed til at stille spørgsmål om det emne, der virkelig interesserede dem, nemlig de finansielle og regnskabsmæssige forhold. Larsen var ikke afvisende over for, at man i jernindustrien måske ville få glæde af de nyligt indførte ændringer, men at man i andre brancher, hvor man ikke havde den samme tradition for samarbejde med arbejderne, i hvert fald burde afvente resultatet i jernindustrien.

Her over for svarede H. P. Christensen, at aktieselskabsregnskabet måtte være fyldestgørende over for de krav om indblik i de finansielle forhold, som antageligt ville blive rejst. Christensen mente, at det kun ville være en fordel, at arbejderne fik lejlighed til at følge med i beskæftigelsesudviklingen og ordretilgangen. Det var således Christensens grundlæggende indstilling, at alene ved oplysning ville arbejderne få forståelse for, at de ikke bare kunne stille krav, men også "maa interessere sig for at yde en indsats". Derfor erklærede Christensen

sig inden for rimelighedens grænser for tilhænger af en vidtgående oplysning af arbejderne.¹¹⁰

Hans L. Larsen anførte imidlertid, at han havde meddelt LO's formand Eiler Jensen, at man foreløbig burde afvente udviklingen i jernindustrien, og Eiler Jensen havde været enig heri. Derefter tog Hartz til genmæle og anførte, at man burde "se den Situation i Øjnene", der kunne opstå, såfremt arbejderpartierne ved et kommende valg vandt det politiske flertal. Hartz spurgte retorisk, om det ikke var klogt allerede nu "at tage Problemerne op for at sikre, at Industrien fra første Færd blev medbestemmende."¹¹¹

Efter at direktør i Dansk Arbejdsgiverforening Carl Plum erklærede sig uenig og støttede Hans L. Larsen i, at man burde afvente udviklingen, måtte H. P. Christensen erkende, at Hartz' og hans standpunkt ikke mødte opbakning. Han understregede igen, at man "gennem Oplysning bedst skabte gode Forhold mellem Ledelse og Arbejdere", men hvis fagforbundene intet foretog sig i sagen, var det muligt, at også industrien indtil videre skulle forholde sig passiv.¹¹²

Selvom H. P. Christensen fastholdt, at man gennem oplysning bedst skabte gode forhold mellem ledelse og arbejdere, måtte han således erkende, at opbakningen til en større oplysningskampagne ikke var til stede, og særligt ikke fra Dansk Arbejdsgiverforening.

Direktør for Teknologisk Institut, Gunnar Gregersen, som var medlem af Industrirådet, erklærede herefter i tilslutning til H. P. Christensen, at oplysningsvirksomhed var den bedste foranstaltning mod en uheldig udvikling i forholdet mellem arbejdere og ledelse. Efter Gregersens indlæg var det imidlertid slut med støtten til H. P. Christensens linje fra udvalget. Administrerende direktør i batterifabrikken Hellesens, generalkonsul Waldemar Jacobsen, som samtidig var 1. viceformand i Industrirådet, stillede sig tvivlende over for gavnligheden af produktionskomiteer. Han mente, at arbejderne kun ønskede at få fat i regnskaberne for dermed at stå stærkere med lønkravene, og anbefalede, at arbejdsgiverne ikke gik i spidsen med en pjece som den svenske. Det er i øvrigt

¹¹⁰ Referat af møde i Arbejdsgiverforeningens og Industriraadets socialpolitiske Udvalg den 1. maj 1946, sag 425, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

¹¹¹ Referat af møde i Arbejdsgiverforeningens og Industriraadets socialpolitiske Udvalg den 1. maj 1946, sag 425, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

¹¹² Referat af møde i Arbejdsgiverforeningens og Industriraadets socialpolitiske Udvalg den 1. maj 1946, sag 425, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

ikke så overraskende at Jacobsen her gik imod Industrirådets linje, for det samme var tilfældet, da han fra 1945 til 1947 var Industrirådets repræsentant i Erhvervenes Oplysningsråd og her var en væsentlig større tilhænger af oplysningsrådets stærkt liberale linje end sine kolleger i Industrirådet.¹¹³

Både direktør Johannes Jensen, direktør T. K. Thomsen fra entreprenørfirmaet Wright, Thomsen & Kier og administrerende direktør for Carlsberg, den forhenværende konservative handelsminister Halfdan Hendriksen, samt tidligere direktør i Dansk Arbejdsgiverforening, Sophus Agerholm, erklærede sig enige med Waldemar Jacobsen. De tre førstnævnte var medlemmer af Industrirådet, mens T. K. Thomsen desuden var medlem af Dansk Arbejdsgiverforenings hovedbestyrelse. Hartz tog imidlertid endnu engang sit og Christensens standpunkt i forsvar og understregede, at et initiativ fra industriens side ville have værdi som en gestus, der gav arbejderne indtryk af, at ledelsen interesserede sig for dem. En fælles oplysningsvirksomhed skulle ses som et led i arbejdet for at skabe større tillid og velvilje mellem ledelse og arbejdere.

Halfdan Hendriksen replicerede, at selvom han var enig med Hartz i, at der kunne gøres meget for at skabe et bedre forhold til arbejderne, måtte det gøres individuelt i de enkelte virksomheder. Samtidig fremhævede Hans L. Larsen, at en produktionskomite er et organ, der *skal* holde møder. Arbejderne ønskede ikke så meget at skabe kontakt med ledelsen som at ”tilrive sig Andel i Ledelsen”. Det viste de svenske erfaringer, og behovet for sådanne komiteer var i øvrigt ikke så stort i Danmark som i Sverige, hvor virksomhederne gennemgående var større.¹¹⁴

Det stod således klart, at den nødvendige opbakning til Christensens og Hartz’ forslag ikke var til stede. I sin egenskab af formand for udvalget erkendte H. P. Christensen derfor sit nederlag i sine afsluttende kommentarer. For selvom han kunne konstatere, at der blandt socialpolitisk udvalgs medlemmer herskede enighed om det ønskelige i at skabe det bedst mulige forhold mellem arbejdere og ledelse, måtte han samtidig erkende, at udvalget nærede betænkeligheder ved oprettelse af produktionskomiteer. Man ville foreløbig afvente udviklingen inden for jernindustrien, men der herskede dog også enighed om, at der i de enkelte virksomheder burde arbejdes videre med oplysningsvirksomheden, pointerede

¹¹³ Christian Gandil: *Erhvervenes Oplysningsråd 1945-1970*, København 1970.

¹¹⁴ Referat af møde i Arbejdsgiverforeningens og Industriraadets socialpolitiske Udvalg den 1. maj 1946, sag 425, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

Christensen. Afslutningsvis foreslog han, at spørgsmålene snarest skulle gøres til genstand for en indgående drøftelse inden for arbejdsgiverforeningens hovedbestyrelse og Industrirådet, og udvalget erklærede sig enig i dette forslag.¹¹⁵

Diskussionen, som den svenske pjece medførte, siger noget vigtigt om mindst to meget interessante forhold, nemlig forskellene på indstillingen hos Industrirådet og Dansk Arbejdsgiverforening samt forskelle og ligheder mellem industrien i Sverige og Danmark. Mens H. P. Christensen nærede en grundlæggende tro på, at oplysning ville skabe det bedst mulige forhold mellem ledelse og arbejdere, og at det i det hele taget var muligt at opbygge et tillidsfuldt og forholdsvis ligeværdigt forhold mellem arbejdere og arbejdsgivere, var Hans L. Larsens holdning væsentligt mere forbeholden. Formanden for Dansk Arbejdsgiverforening nærede i langt højere grad mistillid til arbejderne og deres intentioner. Larsen stillede sig tvivlende over for, at et samarbejde med arbejderne overhovedet ville føre til noget godt. Han anbefalede i stedet, at man afventede og gjorde sig klar til at forsvare sig mod de formodentligt fjendtligsindede initiativer, som der eventuelt ville komme fra arbejderne og Socialdemokratiet. Modsat Larsen havde Christensen en langt mere proaktiv indstilling og var parat til at indlede en positiv dialog med de moderate dele af arbejderbevægelsen, som det også fremgik af sagen om socialiseringstendenser. Han ønskede via oplysning at påvirke arbejderbevægelsen i en retning, der harmonerede med industriens interesser, og samtidig afslørede diskussionen, at Industrirådet forberedte sig strategisk på følgerne af en eventuel socialdemokratisk magtovertagelse.

Christensen fik opbakning fra fremtrædende kræfter i Industrirådet, idet både Hartz og Gunnar Gregersen støttede ham, men det er samtidig bemærkelsesværdigt, at flere medlemmer af Industrirådet gav udtryk for deres uenighed med Christensen i Industrirådets og arbejdsgiverforeningens fælles udvalg. Modstanden var således betydelig fra de medlemmer, som selv var arbejdsgivere i industrien, modsat Hartz og Gregersen, og derfor havde problemstillingen om forholdet mellem ledelse og arbejdere i industrien tæt inde på kroppen. Det gør det kun mere interessant at Christensen dermed som den eneste af de industrielle arbejdsgivere holdt så beslutsomt fast i sin tro på samarbejdets og

¹¹⁵ Referat af møde i Arbejdsgiverforeningens og Industriraadets socialpolitiske Udvalg den 1. maj 1946, sag 425, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

oplysningens styrker, og noget tyder på, at hans linje på dette tidspunkt simpelthen var for progressiv for visse af Industrirådets medlemmer.

Samtidig illustrerer diskussionen fint nogle af forskellene mellem situationen i henholdsvis den danske og den svenske industri. I Sverige var virksomhederne større end i den danske virksomhedsstruktur, hvilket kunne øge behovet for formelle organer for arbejdernes indblik i virksomhedens drift, hvad der måske i teorien lettere kunne klares uformelt i de mindre danske virksomheder. Samtidig var den politiske situation i Sverige anderledes end i Danmark. Det svenske socialdemokrati havde opnået en styrke, som ikke syntes inden for umiddelbar rækkevidde for dets danske søsterparti. Partiets markante vælgerandel betød, at de svenske arbejdsgivere var tvunget til at tage de socialdemokratiske planer endnu mere alvorligt end de danske arbejdsgivere var.

Der var således en række strukturelle faktorer, som øvede indflydelse på industriens stillingtagen til spørgsmålet om en øget oplysningsindsats. Både virksomhedsstrukturen med de mange små eller mellemstore virksomheder i Danmark og den politiske magt-ressource fordeling med et efter skandinavisk målestok relativt svagt dansk socialdemokrati satte begrænsninger for arbejdsgivernes villighed til at komme arbejderne i møde med en øget oplysningsvirksomhed. De særlige traditioner for tillidsmændenes rolle inden for den danske jernindustri udgjorde endvidere en institutionel faktor af betydning, og der var her gennem en udbygning af tillidsmandssystemet blevet taget et skridt i retning af større inddragelse af arbejderne.

Samtidig spillede interesser og magtressourcer naturligvis en væsentlig rolle. Det var i arbejdernes og arbejderbevægelsens interesse at få større indsigt i og indflydelse på virksomhedens drift, mens hovedparten af de danske arbejdsgivere ikke ønskede at slække deres greb om magten i virksomhederne. I det svenske eksempel betød socialdemokraternes stærke position i den politiske magtfordeling imidlertid, at arbejdsgiverne måtte forholde sig mindre afvisende over for arbejderens ønske om indsigt og indflydelse.

Strukturer og interesser alene kan imidlertid ikke forklare forskellene på H. P. Christensens indstilling og de andre industrifolks holdning. Konteksten og de grundlæggende interesser samt incitamenter var ikke væsensforskellige for H. P. Christensen i forhold til andre industrifolk. Det faktum, at Christensen var knyttet

til jernbranchen, hvor en større tradition for samarbejde med tillidsmændene betød, at disse havde fået øget deres formelle indflydelse, kan ikke i sig selv forklare Christensens holdning. Således kom hans modpart i diskussionen om forholdet til arbejderne Hans L. Larsen også fra jernbranchen, hvor han bl.a. stod i spidsen for Nyborg Jernstøberi.

Alligevel var der væsentlige forskelle mellem de idéer, som Christensen og Larsen gav udtryk for. Det er tydeligt, at H. P. Christensen og G. E. Hartz havde en fundamentalt anderledes opfattelse af industriens interesser i oplysningssagen end de andre industrifolk ved mødet, hvor de kun fik opbakning fra Gunnar Gregersen. Christensen og Hartz var inspirerede af det svenske arbejdsgiverinitiativ og de ideer, som lå bag det. De repræsenterede med deres synspunkter ved mødet en tro på, at oplysning ville føre til det bedst mulige forhold til arbejderne, og at det i det hele taget var muligt at opbygge et bedre og mere harmonisk forhold mellem arbejdere og arbejdsgivere.

Disse ideer udgjorde således grundlaget for deres strategiske overvejelser om, hvordan industrien bedst kunne pleje sine interesser ved på linje med de svenske arbejdsgivere at tage initiativ til at imødekomme arbejdernes planer så tidligt i processen som muligt.

Hans L. Larsen og de andre industrifolk i udvalget tog afsæt i et anderledes idéer, som dermed gav dem en anderledes forståelse af situationen. Deres udtalelser demonstrerede, at de grundlæggende ikke delte troen på, at et frugtbart samarbejde med arbejderne var muligt, eller at det ville gavne arbejdsgivernes interesser at give arbejderne indsigt i virksomhedens drift. Forskelle i de grundlæggende idéer og opfattelsen af arbejdsgivernes interesser adskilte således de to sider i debatten så meget, at der kun kunne indgås et tyndt og relativt uforpligtende kompromis til slut på H. P. Christensens initiativ. Dermed lykkedes Hartz' og Christensens forsøg på at "frame" diskussionen på en ny måde altså ikke i denne omgang.

Sagen om en øget oplysningsindsats afslørede om noget den kløft, som adskilte H. P. Christensen og Dansk Arbejdsgiverforening i dette spørgsmål. Christensen havde endda ikke fuld opbakning fra Industrirådet, men det forhindrede ham ikke i at holde først i sin overbevisning. Selvom der i første omgang altså ikke kom en pjece eller andet konkret resultat af Christensens og

Hartz' anstrengelser, så blev oplysnings- og samarbejdslinjen et kerneelement i Christensens fremtidige strategi for Industrirådets arbejde.

Diskussionen tilbyder en forklaring på, hvorfor Industrirådet siden hen i højere grad går sin egen vej i oplysnings- og rationaliseringsspørgsmålet. Produktivitetsspørgsmålet bliver en god anledning for Industrirådet til at gennemføre en større oplysningskampagne og samtidig arbejde for en mere klar samarbejdslinje i forhold til arbejderne, der kan åbne døren for en borgfred. Endvidere fremgår det, at de svenske ideer om oplysning og samarbejde fungerede som en vigtig inspirationskilde for Hartz og Christensen, der også hentede inspiration fra USA i disse spørgsmål (som det senere skal vises).

Produktivitet, velstand og vækst

Rationaliseringsproblemet gav mulighed for at etablere nogle fora, hvor et samarbejde mellem arbejdsgivere og arbejderbevægelse netop kunne afprøves, og dermed kunne der ske en institutionalisering, som lå naturligt i forlængelse af den danske model for arbejdsmarkedet. Samtidig blev rationaliseringsspørgsmålet, som tidligere ofte havde haft en teknologisk og faglig karakter, i højere grad end hidtil et politisk spørgsmål, efterhånden som centrale økonomiske og politiske aktører gjorde samfundets rationaliseringsproblemer til en del af diskussionen om det danske samfunds fremtid i efterkrigstiden.¹¹⁶

Industrirådet udsendte i marts 1946 en opfordring til Handelsministeriet og 16 centrale erhvervsorganisationer og fagforbund om i fællesskab at danne en dansk underafdeling af den verdensomspændende "Comité International L'organisation Scientifique/The International Committee of Scientific Management". De fleste organisationer, heriblandt Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og De Samvirkende Fagforbund, sagde ja til at medvirke, og dermed blev Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation, som den senere blev kaldt, en realitet. Endvidere deltog bl.a. Ingeniørforeningen og Landbrugsrådet samt statslige styrelser som Arbejds- og Fabrikstilsynet, forsynings- og handelsministeriet og Statens Husholdningsråd, og uddannelsesinstitutioner og medlemmer fra den tekniske og økonomiske videnskab (Nationaløkonomisk

¹¹⁶ Peter Kjær: "Produktivitetspolitik i Danmark 1945-1960", s. 208, i: Marianne Rostgaard og Michael F. Wagner (red.): *Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880-1960*, Aalborg 2000, s. 205-238.

Forening og Akademiet for de Tekniske Videnskaber). Det blev Industrirådet, der stillede de administrative faciliteter og ressourcer til rådighed for komiteén gennem et til formålet oprettet sekretariat.¹¹⁷

I forlængelse af samarbejdet om nationalkomiteen søgte Industrirådet i sommeren 1946 at involvere arbejderbevægelsen mere direkte i rationaliseringsarbejdet. Rådet henvendte sig således til Arbejderbevægelsens Erhvervsråd med en forespørgsel om, hvorvidt erhvervsrådet og den øvrige arbejderbevægelse ville medvirke til en kampagne for forøgelse af arbejdstempoet på virksomhederne. Kampagnen skulle bl.a. omfatte artikler i Social-Demokraten og plakater, der skulle oplyse arbejderne om de negative virkninger af et nedsat arbejdstempo. Industrirådet lagde vægt på arbejderbevægelsens medvirken, da kampagnen ellers risikerede at få den modsatte virkning af den tilsigtede. På Jens Otto Krag's foranledning deltog Hans Hedtoft i det møde i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, hvor erhvervsrådet skulle tage stilling til henvendelsen. Med visse forbehold besluttede man at indlede en undersøgelse i samarbejde med Industrirådet om hvorvidt, arbejdstempoet overhovedet *var* faldet.¹¹⁸

I august 1946 meddelte Industrirådet selv i en leder i Tidsskrift for Industri om industriens produktivetsproblemer, at rådet havde iværksat en undersøgelse af den nedgang i produktiviteten, der som et levn fra krigen nu havde bidt sig fast og fastholdt produktiviteten på et ca. 20 % lavere niveau end før krigen. Industrirådets økonomiske analysebureau, det Erhvervsøkonomiske Institut, skulle stå for undersøgelsen. Industrirådet havde drøftet sagen med Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, og der var fuld enighed om initiativets nødvendighed. Parterne var enige om, at det var både i samfundets, arbejderne og arbejdsgivernes interesse at få skabt fuld klarhed om produktivetsforholdene, og lederen anførte afslutningsvis, at de påbegyndte undersøgelser forhåbentlig kunne:

”danne et godt Grundlag for videre Forhandlinger med Arbejderbevægelsens Erhvervsraad, saaledes at det ved forenede Kræfter kan lykkes at finde Veje til Fremme af vor Produktion. Thi til syvende og sidst er det jo Produktiviteten og

¹¹⁷ Niels Wium Olesen: *Jens Otto Krag. En socialdemokratisk politiker. De unge år 1914-1950*. Upubliceret ph.d.-afhandling 2002, s. 305, og Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 90-92.

¹¹⁸ Niels Wium Olesen: *Jens Otto Krag. En socialdemokratisk politiker. De unge år 1914-1950*. Upubliceret ph.d.-afhandling 2002, s. 306-308.

Produktionsomfanget – Arbejdsresultaterne overhovedet – der er bestemmende for hele Befolkningens Leveniveau.”¹¹⁹

Trods den positive omtale af initiativet i Tidsskrift for Industri, blev parterne imidlertid uenige om, hvad undersøgelsens genstandsfelt egentlig var, og i sidste ende blev undersøgelsen sylvet.¹²⁰

I en tale i begyndelsen af 1949 kunne H. P. Christensen dog henvise til disse foreløbige undersøgelser anstillet af industrien og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, som skulle finde årsagen til nedgangen i produktiviteten. Christensen medgav, at det var vanskeligt at få et klart billede, men blandt de væsentlige årsager var manglen på egnede materialer, forsinkelser i leveringer fra underleverandører, manglende fornyelse af maskiner og teknisk udstyr, en stor udskiftning i arbejdskraften, mangelfuld uddannelse i krigsperioden og nedgang i arbejdsintensiteten. På enkelte områder med akkordløn var arbejdsintensiteten bevaret, men i det store hele var der produktivitetsnedgang, sagde Christensen.¹²¹

I 1946 gjorde H. P. Christensen det endvidere klart i relation til spørgsmålet om arbejdstempo, at ”Problemet har et meget stort Perspektiv. Det drejer sig ikke om et Spørgsmaal mellem Arbejdere og Arbejdsgivere, og det er forkert, naar man fra visse Sider fremstiller Forholdet saaledes, at det er Arbejdsgiverne, der er utilfredse med Arbejdernes Tempo(...) Det er ikke alene et Arbejdsgiverspørgsmaal; det drejer sig her om et stort Samfundsspørgsmaal, hvor det er af afgørende Betydning, at alle sætter Arbejdseffektiviteten op. Produktionen er Grundlaget for vor Eksistens. En øget Produktion er Forudsætningen for, at vi kan klare os. Hertil maa alle medvirke ved øget Arbejdsindsats.”¹²²

H. P. Christensen påtog sig formandskabet i nationalkomiteen (ligesom i Industrirådets Rationaliseringsudvalg), og vigtige forudsætninger for samarbejde mellem arbejdsgivere, arbejdere og stat etableredes dermed i fin overensstemmelse med traditionerne for samarbejde i den danske model, selvom Industrirådets henvendelse til Arbejderbevægelsens Erhvervsråd viser, at tiden endnu ikke var helt moden til et tættere samarbejde mellem de to parter uden statslig medvirken.

¹¹⁹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 16, 1946, s. 201-202.

¹²⁰ Niels Wium Olesen: *Jens Otto Krag. En socialdemokratisk politiker. De unge år 1914-1950*. Upubliceret ph.d.-afhandling 2002, s. 306-308.

¹²¹ H. P. Christensen: *Produktion og rationalisering. Foredrag holdt i Handels- og Kontoristforeningen den 16. februar 1949*, København 1949, s. 3.

¹²² *Tidsskrift for Industri*, nr. 17, 1946, s. 227.

Industrirådet forsøgte tydeligvis fortsat at gøre rationaliseringsspørgsmålet til en samfundsopgave og betonedede problemstillingens betydning for den samlede velfærd. Det var kort sagt i alles interesser og til det fælles bedste at øge produktiviteten i samfundet. På den anden side havde industrien naturligvis også en snæver økonomisk interesse i en produktivitetsforøgelse, og Industrirådet etablerede i slutningen af 1946 en rationaliseringsafdeling, som skulle rådgive medlemmerne om rationaliseringsspørgsmål.

Industrien og rationalisering

Den 17. februar 1947 holdt H. P. Christensen et foredrag i Nationaløkonomisk Forening om rationalisering i industrien, hvor han præsenterede sin vision om at samle arbejdere og arbejdsgivere i et rationaliseringsfremstød anført af industrien. Christensen fremhævede industriens hovedrolle og anførte: "Dansk Industri indtager en saa fremskudt Plads i vor Samfundsøkonomi, at Genopbygningen af vort Lands Produktionsapparat og af vor Befolknings Levestandard i allerhøjeste Grad bliver afhængig af, at vor Industri løser sin produktionsmæssige Opgave paa den mest effektive Maade."¹²³

Hvis industrien skulle løfte denne opgave var det imidlertid essentielt, at det skete i et samarbejde med arbejderne, understregede Christensen: "Skal vi fremme Rationaliseringen i Almindelighed indenfor vor Industri, maa der derfor gøres et Oplysningsarbejde, og der maa tilvejebringes et Samarbejde om Sagen mellem Arbejdere og Arbejdsgivere."¹²⁴

Rationalisering var altså ikke et projekt, der alene foregik ved direktørens skrivebord, og derefter forplantede sig til resten af produktionen. Det fordrerede en tæt inddragelse af arbejderne, og et større oplysningsarbejde skulle bane vejen for rationaliseringens indtog i det danske samfund. Christensen uddybede derfor i foredraget den rolle, som han tiltænkte samarbejdet med arbejderne i rationaliseringsspørgsmålet:

"Et tillidsfuldt og aabent Samarbejde mellem Arbejdere og Arbejdsgivere er en af de vigtigste Forudsætninger, for at vi kan faa gennemført en Rationalisering,

¹²³ H. P. Christensen: "Industrien og Rationalisering", s. 18, i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 85, 1947, s. 18-36.

¹²⁴ H. P. Christensen: "Industrien og Rationalisering", s. 29, i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 85, 1947, s. 18-36.

og det er mit bestemte Indtryk, at der er en voksende Forstaaelse heraf, baade hos Arbejdsgivere og Arbejdere. At Arbejdsgiverne interesserer sig for Sagen er eller burde ialtfald være ret ligetil, men den Oplysningsvirksomhed, som Arbejdernes Organisationer har været inde paa nu efter Krigen, gennem Kursusvirksomhed, dels gennem Udgivelsen af Piecer, er et glædeligt Udtryk for, at der ogsaa hos Arbejderne er en positiv Interesse for Rationaliseringens Nødvendighed og Betydning. Det er vigtigt, naar der indenfor en Virksomhed skal rationaliseres, at der finder Samarbejde Sted mellem Virksomhedens Ledelse, Funktionærer og Arbejdere”¹²⁵

Både arbejdere, arbejderbevægelsens organisationer og funktionærerne skulle følgelig mobiliseres for at gennemføre rationaliseringen af den danske industri i samarbejde med industriens ledere, men det var vigtigt at arbejderne ikke forventede, at rationaliseringsinitiativerne medførte en større økonomisk gevinst til dem på bekostning af ledelsen eller andre medarbejdergrupper. Således forsøgte Christensen at glide af på de krav om overskudsdeling i virksomhederne, som var ved at rejse sig i dele af arbejderbevægelsen: ”I den hidtidige Diskussion om Arbejdernes og Arbejdsgivernes Stilling til Rationalisering, har man ofte stærkt fremhævet Spørgsmaalet om Delingen af de økonomiske Fordele, den enkelte Virksomhed opnaar gennem Rationalisering. Det er efter min Opfattelse en forkert Betragtning. De Fordele, som opnaas gennem Industriens Rationalisering i Fremtiden, bør ikke alene fordeles mellem Arbejdsgivere og Arbejdere i de enkelte Virksomheder og derved kun komme en enkelt lille Gruppe tilgode. Produktionen skal forbedres og gøres mere konkurrencedygtig, for at hele Samfundet kan faa bedre og billigere Varer, og vore Eksport- og Beskæftigelsesmuligheder øges.”¹²⁶

Arbejdernes krav om at få del i den enkelte virksomheds overskud havde efter Christensens mening en egoistisk karakter, idet overskuddet i stedet skulle investeres og dermed gøre virksomheden endnu mere konkurrencedygtig – til gavn for hele samfundet og ikke kun den enkelte virksomheds arbejdere. Arbejderne skulle altså gå ind i rationaliseringsprojektet med samfundets bedste for øje, men Christensen undlod behændigt at nævne, at denne løsning naturligvis også var den

¹²⁵ H. P. Christensen: ”Industrien og Rationalisering”, s. 30, i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 85, 1947, s. 18-36.

¹²⁶ H. P. Christensen: ”Industrien og Rationalisering”, s. 30, i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 85, 1947, s. 18-36.

økonomisk mest fordelagtige for Industrirådets egne medlemmer. H. P. Christensen udfordrede således direkte de fordelingspolitiske tanker i Fremtidens Danmark og gjorde sig samtidig til talsmand for noget, der har lighedstræk med Eichengreens borgfred.

Endvidere benyttede Christensen lejligheden til at give et par velmente råd til det øvrige erhvervsliv og den offentlige administration, som sammen med industrien bar et tungt ansvar for samfundsøkonomien:

”Til Slut vil jeg gerne bemærke, at det ikke er nok at Industrien rationaliserer og sanerer indenfor sine egne Virksomheder og sine egne Rækker. Samfundsøkonomisk nytter dette nemlig ikke meget, hvis det øvrige Erhvervsliv eller det Offentlige undlader at rationalisere, idet Industrien kommer til at lide under manglende Effektivitet paa de andre Omraader.”¹²⁷

Helt afgørende var, at der gennem en reduktion af både personalet i den offentlige administration og de statslige og kommunale krav, som medførte administrative byrder i virksomhederne, kunne overføres arbejdskraft til produktionslivet, understregede Christensen.

I sine videre anbefalinger til den offentlige sektor, som omhandlede spørgsmålet om investeringer i offentlige arbejder, afslørede Industrirådets formand tilsyneladende inspiration fra en noget uventet kant, idet Christensen udtalte:

”Hvad Statens og Kommunernes offentlige Arbejder angaar, er det af Betydning, at der sørges for en passende Konjunkturudjævning paa lignende Maade, som naar der iværksættes Sæsonudjævning indenfor den enkelte Virksomhed. Det vil være god Økonomi, at det offentlige udvider sine Arbejder i daarlige Tider med Arbejdsløshed og indskrænker dem mest muligt i de Perioder, hvor Erhvervslivet savner Arbejdskraft. Herved opnaas den mest mulige Økonomisering med Samfundets Arbejdskraft.”¹²⁸

En nærmest keynesiansk tankegang med fokus på en statslig konjunkturpolitik og dens muligheder for med en ekspansiv finanspolitik at sætte skub i samfundsøkonomien i en periode med lavkonjunkturer var følgelig ikke helt

¹²⁷ H. P. Christensen: ”Industrien og Rationalisering”, s. 30, i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 85, 1947, s. 18-36.

¹²⁸ H. P. Christensen: ”Industrien og Rationalisering”, s. 36, i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 85, 1947, s. 18-36.

fremmed for Christensen, og det er interessant, at de samme overvejelser på samme tid fandt sted hos de unge cand.polit.'er i Socialdemokratiet og inden for embedsmandsapparatet.¹²⁹

Afslutningsvis opsummerede Christensen situationen og søgte igen at karakterisere industrien som en bannerfører i rationaliseringsspørgsmålet, inden han endnu engang opfordrede til samarbejde og tillid ved rationaliseringsinitiativernes gennemførelse:

"Jeg tror, at Industrien og dens Arbejdere er beredt til at gaa ind for en yderligere Rationalisering, og flere af de andre Erhverv og det Offentlige viser betydelig Interesse for Sagen. Kan vi løse denne Opgave i Samarbejde og i gensidig Tillid, har vi de bedste Muligheder fremover for at genrejse Landets Økonomi og vor Befolknings Levefod."¹³⁰

Rationaliseringsproblemer og rationaliseringsbestræbelser

Socialpolitisk Forening afholdt den 4. marts 1947 den første i en række af rundbordskonferencer om sociale spørgsmål, og emnet for denne konference var "Rationaliseringsproblemerne indenfor Industrien". En del af ideen med rundbordskonferencerne var, at sagkyndige fra flere forskellige sider skulle deltage. Foreningens næstformand, Jørgen S. Dich, som på dette tidspunkt var næstformand i regeringens beskæftigelsesudvalg, kunne således i sin velkomst oplyse, at det var meningen at høre både "Arbejdsgiveres og Arbejderes og den nationaløkonomiske og ingeniørmæssige Sagkundskabs Syn paa dette for vor nationale Velstand og internationale Konkurrence saa overordentlig betydningsfulde Spørgsmål."¹³¹

¹²⁹ Om cand.polit.'erne (og H. P. Christensen) fandt deres inspiration hos Keynes eller andet sted, fx hos den svenske økonom Gunnar Myrdal, er svært at afgøre, og Nils Bredsdorff argumenterer i hvert fald for, at hverken socialdemokraterne eller embedsmændene var nævneværdigt inspireret af Keynes på dette tidspunkt. Eksempelvis Niels Wium Olesen og Morten Thing repræsenterer dog det modsatte tidspunkt. Se: Nils Bredsdorff: *Fremtidens Danmark, socialdemokraterne og keynesianismen. 2. udvidede udgave*, Roskilde 2000, Nils Bredsdorff: "En rationel og effektiv stat. Samordning og koordination og rationalisering – udviklingen af 1950'ernes forvaltningspolitik" i: Else Hansen og Leon Jespersen (red.): *Samfundsplanlægning i 1950'erne. Tradition eller tilløb?*, København 2008, s. 27-76, Niels Wium Olesen: *I en Verden der lægger Planer*, upubliceret speciale 1995, og Morten Thing: "Af velfærdsstatens tilblivelseshistorie" i: *Social Kritik*, nr. 44, 1996, s. 10-19.

¹³⁰ H. P. Christensen: "Industrien og Rationalisering", s. 36, i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 85, 1947, s. 18-36.

¹³¹ Socialpolitisk Forening: *Rationaliseringen indenfor Industrien*. København 1947, s. 5.

De indledende foredrag og diskussionsindlæg blev transmitteret i radioen, og blandt de første talere var den førende danske socialpolitiske ekspert, professor i økonomi Frederik Zeuthen, som var en vigtig inspirationskilde for Det Radikale Venstres efterkrigsprogram, og formand for Dansk Smede- og Maskinarbejderforbund, Hans Rasmussen. Civilingeniør Mogens Høst fra Industrirådets rationaliseringsafdeling fremhævede i sit indlæg, at forretningsførere fra det svenske smede- og maskinarbejderforbund ved en lignende rundbordskonference i Sverige havde udtalt:

”Arbejderne i Almindelighed er ingenlunde Modstandere af Rationaliseringen. Man ser i den et Middel til at opnaa en højere Levestandard. I Almindelighed er jo Folk saa vel økonomisk skolede, at de forstaa, at hvis vi skal faa en højere Levestandard, saa maa vi producere mere, og Forudsætningerne for at kunne producere mere er, at man faar et effektivt Produktionsapparat – man maa altsaa rationalisere Industrien.”¹³²

Mogens Høst opfordrede de danske arbejdere til at følge dette eksempel og til samarbejde mellem arbejdere og arbejdsgivere i rationaliseringsspørgsmålet, og i dette punkt fik han opbakning fra Hans Rasmussen.

Endvidere færdiggjorde Industrirådets rationaliseringsafdeling i august 1947 rapporten ”Industriens Rationaliseringsbestrebelse”. Rapporten var udarbejdet med Mogens Høst som hovedforfatter og var det første forsøg på en egentlig kortlægning af produktivitetsspørgsmålet i Danmark.¹³³

Rapporten anførte, at trods en betydelig interesse for produktivitetproblemet og en bred enighed om behovet for rationalisering var der ikke sket meget på området. Mange faktorer havde betydning for manglen på resultater, og her skelnede rapporten mellem rationaliseringens samfundsøkonomiske aspekter, som ”det politiske liv” skulle håndtere, og de tekniske aspekter, som kunne håndteres mere objektivt og konkret af erhvervslivets parter. Med hensyn til de sidstnævnte aspekter kunne nogle grundproblemer identificeres: Således var kvaliteten for lav hos visse af de konsulentfirmaer, der havde specialiseret sig i

¹³² Socialpolitisk Forening: *Rationaliseringen indenfor Industrien*. København 1947, s. 61.

¹³³ ”Industriens Rationaliseringsbestrebelse”, 12. august 1947, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet. Se også Peter Kjær: ”Produktivitetspolitik i Danmark 1945-1960”, s. 213-215, i: Marianne Rostgaard og Michael F. Wagner (red.): *Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880-1960*, Aalborg 2000, s. 205-238.

rationaliseringsspørgsmål, og samtidig var der på uddannelsesområdet behov for at centralisere aktiviteterne og orientere uddannelsesindsatsen i retning af teknikere samt arbejdere og ledelse for at fremme den generelle forståelse af rationaliseringen. I det hele taget gjaldt det om at skabe forståelse for rationaliseringens grundprincipper, for den daværende mangel på samme førte til modstand mod rationaliseringen. Her var der behov for at sprede ”positiv og objektiv” information blandt arbejdere og funktionærer. Ansvaret for denne opgave tilfaldt netop Industrirådet i samarbejde med arbejdsmarkedets øvrige organisationer.

Samtidig havde rationaliseringsbestrebelseerne også en funktion som en del af et bolværk mod den socialistiske trussel. Således anførte Mogens Høst:

”En Branche, der arbejder økonomisk og effektivt og leverer gode og billige Varer, vil næppe kunne blive mødt med saglig Kritik fra socialistisk Side eller løbe nogen Risiko for Socialisering i det danske Samfund.”¹³⁴

Endelig var en strukturrationalisering i dansk industri påkrævet. Rationaliseringsprocesserne skulle således ikke kun finde sted inden for de enkelte virksomheder, men vedrørte også virksomhedsstørrelse og arbejdsdeling i de forskellige industrigrene. Et samarbejde mellem virksomhederne skulle sikre den optimale udnyttelse af produktionsfaktorerne i samfundet, men også forebygge offentlig kritik eller statslige indgreb i industriens forhold.

Konklusionerne kunne følgelig ses som en bekræftelse af Industrirådets dobbelte strategi på rationaliseringsområdet, hvor rådet på den ene side tilbød vejledning og hjælp til rationaliseringsinitiativer i de enkelte industrivirksomheder, men samtidig arbejdede målrettet for at påvirke opinionen i samfundet til fordel for rationaliseringssagen. Det var ikke nok at fokusere ensidigt på ledelsens implementering af produktivitetsfremmende tiltag i de enkelte virksomheder, det var mindst lige så vigtigt at skabe grobund for rationaliseringstiltagene ved at gøde jorden hos arbejdere og funktionærer, som det også fremgik af Mogens Høsts indlæg ved rundbordskonferencen. Industrirådets forsøg på at gøre rationaliseringsspørgsmålet til en del af genopbygningsdagsordenen og et middel til at skabe fremtidig velstand i det danske samfund kan ses som et redskab til at sikre

¹³⁴ ”Industriens Rationaliseringsbestrebelse”, 12. august 1947, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

arbejderes, funktionærers og resten af befolkningens opbakning, og forsøgene på et direkte samarbejde med Arbejderbevægelsens Erhvervsråd til fremme af produktiviteten havde formentlig det samme formål.

Ånden i de amerikanske fabrikker

I rationaliseringsspørgsmålet hentede industrilederne i høj grad inspiration fra den tilsvarende diskussion i andre lande, og der skete en idémæssig påvirkning. Således besøgte H.P. Christensen USA i 1946, og i de følgende år rejste flere andre industriledere på studierejse til USA.¹³⁵

I de tidligste efterkrigsår så Industrirådet imidlertid i flere forskellige retninger for inspiration til rationaliseringstiltag, og selvom der naturligvis var en vis interesse for krigens store sejrherre, USA, så hentede man i lige så høj grad inspiration fra lidt nærmere hold, og ikke mindst nabolandet Sverige samt handelspartneren Storbritannien. Efterhånden begyndte de første efterretninger fra danske industrifolks studierejser i USA imidlertid at blive trykt i Industrirådets officielle organ, Tidsskrift for Industri, med stor opmærksomhed til følge. Således bragte bladet i 1947 en beretning fra direktør Hans Skov fra A/S Dansk Pressefabrik, som havde besøgt en udstilling af værktøjsmaskiner i Chicago i september 1947 og desuden havde besøgt 6 maskinfabrikker og et valseværk i Chicago-området samt Fords fabrikker i Dearborn. Hans Skov berettede, hvordan han ganske enkelt var blevet forfærdet over, hvor langt den danske maskinindustri haltede bagefter den amerikanske, og det stod ham klart, at der skulle gøres et ”Kæmpearbejde” for at gøre dansk maskinindustri konkurrencedygtig igen.

Hvis jernindustrien skulle fortsætte med at stå for størstedelen af den danske industrieksport, så ville det dels være nødvendigt at indkøbe nye maskiner, dels skulle jernindustrien sende folk på studietur i USA, anførte Hans Skov. Det var nemlig dér, ”der i Dag er noget at lære for Mennesker, der har med Maskinindustri at gøre.” Det var imidlertid ikke kun maskinerne, de danske industrifolk skulle lære at kende, de skulle også lære ”de amerikanske Fabrikers Organisation og hele den Aand at kende, som hersker dér, og derved faa de Impulser, der skal bygges paa derhjemme.”¹³⁶

¹³⁵ H. P. Christensen: *Produktion og rationalisering. Foredrag holdt i Handels- og Kontoristforeningen den 16. februar 1949*, København 1949, s. 3.

¹³⁶ *Tidsskrift for Industri*, 1947, s. 132-133.

Hans Skov henviste til den almindelig danske tradition for, at industriens folk som en del af deres dannelse rejste ud, og opfordrede til, at traditionen blev vakt til live igen, efter besættelsen havde sat en midlertidig stopper for den. Der var ingen tvivl om, at rejsen i så fald måtte gå til USA, og det var her, at man kunne få ”hele Forstaaelsen af, hvad rationel Fabrikation i alle dens Led er”, påpegede han.¹³⁷

Afslutningsvis havde Hans Skov en opsang til dem, som ville stille sig tvivlende over for hans budskab: ”Ak ja, vil mange sige, nu har igen en lille Hans været udenlands og forslugt sig paa det store Amerika. Til dem vil jeg sige: tag selv derover og se, hvad der er, og glem saa ikke at se, hvilken Velstand og Levefod den amerikanske Aktivitet og Produktion har bragt med sig og sammenlign dette med Forholdene hos os og i de fleste europæiske Lande.”¹³⁸

Denne uforbeholdne lovprisning af det amerikanske erhvervsmirakel og den særlige ånd i de amerikanske fabrikker gav anledning til betydelig opmærksomhed i den danske jern- og metalindustri. I Industrirådet vakte beretningen så meget interesse, at rådet besluttede at invitere direktør Skov til et møde i rådets lokaler. Det var hensigten, at han her kunne uddybe sine betragtninger yderligere. Kun en snæver kreds af fremtrædende folk fra jern- og metalindustrien var inviteret til mødet, og blandt dem var naturligvis H. P. Christensen.¹³⁹

Øjensynligt har Skovs beretning fungeret som lidt af en øjenåbner i den danske industri, og i de følgende år voksede Industrirådets interesse for det amerikanske industrisamfund kun, mens interessen for den svenske og britiske industri aftog, uden dog helt at ophøre.

Sammenfatning

Produktivitet og rationalisering blev sat på dagsordenen, blandt andet gennem det amerikanske økonomiske mirakel, og endvidere blev vigtige forudsætninger for et samarbejde mellem arbejdsgivere og arbejdere om produktivitetsspørgsmålet, der både kunne foregå i statsligt og privat regi, skabt i de første efterkrigsår. Nye ideer, bl.a. med inspiration fra USA, gjorde dette muligt. Samtidig skete der konkrete tilnærmelser mellem arbejderbevægelsen og Industrirådet, men det stod også klart, at der endnu var grænser for, hvor langt samarbejdet kunne gå. Diskussionen om de

¹³⁷ *Tidsskrift for Industri*, 1947, s. 133-134.

¹³⁸ *Tidsskrift for Industri*, 1947, s. 134.

¹³⁹ *Tidsskrift for Industri*, 1948, s. 40.

svenske produktionsudvalg havde dog afsløret, at Industrirådet var parat til at gå væsentligt længere i samarbejdet med arbejderbevægelsen end Dansk Arbejdsgiverforening, selvom der heller ikke internt i Industrirådet var ubetinget opbakning til H. P. Christensens samarbejdslinje.

Produktivtetsdagsordenen er således central, dels fordi den blev den afgørende arena for diskussionen af finansieringsgrundlaget for efterkrigstidens danske samfund. Dels fordi den blev en del af de institutionelle forudsætninger, som skulle danne grundlag for en borgfred mellem arbejdsgivere og arbejdere.

Industrirådet forsøgte at "frame" diskussionen med nye, mere konsensussøgende ideer om rationalisering og produktivitet, og H. P. Christensen optrådte som en utrættelig entreprenør for disse ideer. Industrirådets optræden i relation til rationaliseringsspørgsmålet demonstrerer, hvordan rådet i samfundsdebatten ihærdigt forsøgte at gøre rationaliserings- og produktivitetsspørgsmålet til en sag af afgørende betydning for hele samfundet og den samlede velstand, således at arbejdere og funktionærer skulle se rationaliseringer på deres arbejdsplads som et positivt fremskridt i genopbygningen af det danske samfund. Til trods for at rationaliseringsinitiativerne samtidig ville kunne aflæses positivt på industriens egen pengepung, formåede Industrirådet at fastholde en nogenlunde konstant dialog med arbejderbevægelsen om rationaliseringsspørgsmålet. Her nød rådet naturligvis gavn af, at der i vigtige dele af arbejderbevægelsen så småt etableredes en positiv indstilling til rationaliseringen som et væsentligt element i genopbygningen af det danske samfund, og Industrirådet gjorde sit til at støtte og styrke fagbevægelsen og arbejderklassen i dette standpunkt.

På baggrund af disse nye ideer om rationalisering og produktivitet, var der således ved at blive etableret nogle fælles normer, som sagde, at produktivitetsforbedringer var den bedste vej til at sikre økonomisk vækst. Denne normative institution påvirkede derfor aktørerne til at betragte en indsats for produktivitetsforbedringer som den rette adfærd.

Industrirådets egen forståelse af rationaliseringsspørgsmålet undergik tydeligvis også en udvikling, der knyttede rådet til den nye vækstdagsorden. Da rationaliseringssagen fik ny medvind i den første tid efter befrielsen var det som en vigtig del af genopbygningsdagsordenen, og Industrirådet var helt naturligt en aktiv

part i forsøget på at skabe en national genopbygningsbevægelse. Industrirådet forsøgte at "frame" debatten gennem en kobling mellem genopbygning, rationalisering og produktivitet samt velstand for flest mulige.

Det kan i sagens natur virke overraskende, at Industrirådet tilsluttede sig denne dagsorden om velstand til flest mulige, men genopbygningssagen og vækstdagsordenen var imidlertid netop de to forhold, der kunne samle Industrirådet og arbejderbevægelsen. Her havde de to parter nemlig et interessefællesskab, der gav mulighed for at danne en koalition på tværs af klasseskel. For både arbejderne og industriens folk var det af afgørende betydning, at det danske produktionsapparat blev genopbygget og styrket, og her kunne rationaliseringssagen udgøre et centralt redskab. Det var samtidig et interessefællesskab, som ikke levnede megen plads til en anden mægtig erhvervsgruppe, landbruget. For landbrugets produktionsapparat havde ikke lidt samme skade under krigen, og landbruget var kommet rimeligt helskindet gennem besættelsen. Derfor var genopbygningsdagsordenen ikke af lige så essentiel betydning for landbruget som industrien. Her så Industrirådet tydeligvis en interesse i at anvende genopbygningsdagsordenen til at fremme rationaliseringsprocessen. Ved at betone genopbygningssagen og samfundets velstand gjorde Industrirådet sit til at udbygge interessefællesskabet med arbejderbevægelsen og samtidig søgte Industrirådet anført af H. P. Christensen at gribe muligheden for et samarbejde med arbejderbevægelsen om rationaliseringsinitiativerne.

Det så ud til, at Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse trods iboende modsætninger kunne mødes om en vækst- og velstandsdagsorden, som kunne tilbyde en løsning på finansieringsspørgsmålet. Grundlaget for denne spirende konsensus udgjorde nemlig ikke nogen umiddelbar trussel mod ejendomsstrukturerne i samfundet, og det var først, når disse kom i fare, at Industrirådet måtte sige definitivt fra. Det fremgår også af Christensens klare afvisning af enhver tanke om overskudsdeling i talen i Nationaløkonomisk Forening.

Industrirådet havde naturligvis nogle klare interesser i at fremme en produktivitets- og rationaliseringsdagsorden, men det var formuleringen af nogle vigtige nye ideer og dagsordener, der gjorde det muligt for rådet at arbejde for at

fremme disse interesser. Den fælles genopbygningssag og vækst og velstand blev bragt i spil og koblet med ideerne om rationalisering og produktivitet. Der var imidlertid stadig nogle store knaster i forholdet mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen, i form af arbejderbevægelsens fokus på fuld beskæftigelse og øjeblikkelig andel i produktivetsgevinsterne. Disse forhindringer skulle overvindes, hvis der på længere sigt skulle opnås en fælles forståelse mellem de to parter, og hvis en borgfred skulle etableres. Samtidig kæmpede Industrirådet med at finde det rette ben at stå på i relation til spørgsmålet om forholdet mellem stat og marked.

Kapitel 3: Produktivitetsmentaliteten

Samarbejdsudvalgene

Der var ligheder, men naturligvis også forskelle i Industrirådets og arbejderbevægelsens perspektiv på produktivitetsspørgsmålet. Industrirådet interesserede sig særligt for den menneskelige faktor, behovet for tidsstudier og bedre arbejdstilrettelæggelse, mens Socialdemokratiet og arbejderbevægelsen især lagde vægt på teknologien, de fordelingsmæssige konsekvenser samt den politiske dimension i demokratiudvikling og modernisering.¹⁴⁰

Den fælles interesse i at maksimere produktionen for at sikre stabil økonomisk og social velfærd i det lange løb blev imidlertid fremhævet fra begge sider, og et led i dette blev aftalen om oprettelse af samarbejdsudvalg i 1947.

Debatten om samarbejdsudvalg blev fremskyndet af et initiativ i folketinget fra Det Radikale Venstre. Ved udsigten til lovgivning på området foretrak hovedorganisationerne i foråret 1947 at forhandle sig frem til en hurtig aftalemæssig afgørelse, der blev vedtaget af arbejdsgiverne og De Samvirkende Fagforbund i juni med virkning fra 1. september. Fagbevægelsen betragtede aftalen som et skridt i retning af de bedriftsråd, der havde været på Socialdemokratiets politiske dagsorden siden 1919 og var en del af Fremtidens Danmark, men aftalen havde i lige så høj grad til formål at fremme rationaliseringen, og dermed var der også givet indrømmelser til arbejdsgiverne. Således hed det i aftalen, at samarbejdsudvalgene bl.a. skulle bidrage til ”at give de ansatte størst mulig interesse for virksomhedens drift” samt til ”en sådan organisering af arbejdsprocessen, at produktivitetseffektiviteten øges mest muligt med det formål at nedsætte produktionsomkostningerne, skabe billigere varepriser og gavne virksomheden, de i virksomheden ansatte og samfundet som helhed.”¹⁴¹

Aftalen betød, at der nu skulle oprettes samarbejdsudvalg i håndværks- og industrivirksomheder med mindst 25 arbejdere, hvis arbejdsgiveren eller et flertal af arbejderne forlangte det. På virksomheder med mindre end 25 arbejdere kunne der oprettes samarbejdsudvalg, hvis begge parter var enige om det. Udvalgene

¹⁴⁰ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 93.

¹⁴¹ Citeret efter henholdsvis Oluf Bertolt m.fl.: *Arbejdsforhold, historisk og aktuelt*, København 1960, s. 118-119, og Knud Knudsen, Hanne Caspersen og Vagn Oluf Nielsen: *Kampen for en bedre tilværelse. Arbejdernes historie i Danmark fra 1800-tallet til 1990*, København 1991, s. 250.

bestod af arbejdsgiver og funktionærer på den ene side og de øvrige ansatte på den anden, med lige mange i hver gruppe.

Udvalgene skulle være paritetiske, hvilket vil sige, at arbejdslederne repræsenterede arbejdsgiverne, og de var alene organer for samarbejde, rådgivning og oplysning. Spørgsmål om løn og arbejdsvilkår, der lå inden for det fagretlige område, kunne ikke drøftes, og udvalgets muligheder for at få adgang til oplysninger om virksomhedens økonomiske forhold var begrænsede.¹⁴²

Samarbejdsudvalgene (som socialdemokraten Viggo Kampmann godt nok betragtede som årets vigtigste begivenhed på det faglige område) blev derfor ikke for alvor det medium for industrielt demokrati, som Fremtidens Danmark havde tiltænkt bedriftsrådene. Derfor tog AOF initiativ til sammen med De Samvirkende Fagforbund, Dansk Arbejdsgiverforening og arbejdsledernes organisation at oprette en samarbejdsudvalgsskole, og skolen startede en kursus- og foredragsrække om udvalgenes opgaver fra produktivetsproblemer til velfærdsopgaver. I det lys kan samarbejdsudvalgene (hvor arbejdersiden næsten altid repræsenteredes af tillidsmænd) ses som en del af arbejderbevægelsens samlede efterkrigstidspolitik, der skulle knytte en effektivisering af industrien sammen med arbejderens positive medvirken til rationaliseringer. I Socialdemokratiet og fagbevægelsen var man nu begyndt at se produktivitet som en betingelse for sociale og økonomiske forbedringer for arbejderklassen, men det var afgørende, at arbejderen fik del i rationaliseringsgevinsten, selvom det også blev en del af aftalen om samarbejdsudvalgene, at udvalgene skulle gavne samfundet som helhed.¹⁴³

I denne udvikling i arbejderbevægelsens efterkrigstidspolitik lå således både muligheder og udfordringer for Industrirådet. Dansk Arbejdsgiverforening havde accepteret en dansk parallel til de svenske produktionsudvalg, da truslen om indførslen af samarbejdsudvalg via lovgivning havde fået arbejdsmarkedets parter til i fællesskab at finde en løsning. Aftalen om samarbejdsudvalg må have været noget lettere at tiltræde for Industrirådet, der jo allerede i diskussionen om de svenske produktionsudvalg i 1946 havde talt for at fremme oplysning og samarbejde gennem oprettelsen af tilsvarende organer. Det stemte ganske godt

¹⁴² Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 93-94, og Knud Knudsen, Hanne Caspersen og Vagn Oluf Nielsen: *Kampen for en bedre tilværelse. Arbejderens historie i Danmark fra 1800-tallet til 1990*, København 1991, s. 250.

¹⁴³ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 94-95.

overens med, at de danske samarbejdsudvalg alene skulle fungere som organer for samarbejde, rådgivning og oplysning. Samtidig var tankegangen bag samarbejdsudvalgene på linje med de ideer om samarbejde og åbenhed mellem arbejdsgivere og arbejdere, som prægede Industrirådets ledelse, der naturligvis også måtte se positivt på, at samarbejdsudvalgene bl.a. havde til formål at fremme rationalisering.

Ubrudt samarbejdslinje

Industrirådets samarbejdslinje blev fastholdt, selvom H. P. Christensen forlod formandssædet i 1948, og inden da havde han gennem ansættelsen af Axel Odel som direktør i Industrirådet i 1947 gjort sit for at sikre, at hans linje kunne fortsættes. Karriereforløbet for den fem år yngre Odel lignede endog på mange måder H. P. Christensens. Odel var søn af en møbelsnedker og havde ligesom Christensen taget sin uddannelse ved Orlogsværftet efterfulgt af et ophold ved Technische Hochschule i Berlin. Han gjorde derefter bl.a. karriere ved Orlogsværftet, og efter krigens afslutning fik Odel overdraget formandsposten for revisionsudvalget for tyske betalinger.¹⁴⁴

Axel Odel blev som direktør for Industrirådet en lige så aktiv fortaler for rationaliseringssagen som H. P. Christensen og videreførte Christensens betoning af behovet for involvering af arbejderbevægelsen i en ny produktivitetsdagsorden.

I forbindelse med H. P. Christensens afgang som formand for Industrirådet, holdt Henry P. Lading, administrerende direktør i Nordiske Kabel- & Traadfabrikker, en hyldesttale ved Industriforeningens generalforsamling, hvor han bl.a. kom ind på tiden efter krigen. Lading fremhævede i dette afsnit netop Christensens forhold til arbejderne og hans indsats i rationaliseringssagen:

”Fra første Færd stod det Dem klart, at den eneste Mulighed for en snarlig Genopbygning var en større og bedre Produktion, og med Deres sunde og fordomsfrie Syn på Tingene har De tidligt og silde talt Produktionens Sag. Med den grundfæstede Stilling, De har indenfor dansk Erhvervsliv, og med den Respekt, De ogsaa nyder hos Arbejderne, for hvem f. Eks. Ordet ”Rationalisering” ikke har

¹⁴⁴ Thore Branth: *Strejflys over Industrirådets historie*, Glostrup 1988, s. 181-182, *Kraks Blå Bog* 1957, opslag: H. P. Christensen og Axel Odel, samt Chr. R. Jansen: ”Axel Odel” i: *Dansk Biografisk Leksikon*, bind 10, 1979, s. 634-635.

haft den allerbedste Klang, har De sikkert ikke talt for døve Øren, og det saglige Oplysningsarbejde, De saa stærkt er gaaet ind for, har haft sin Værdi under Efterkrigstiden.”¹⁴⁵

H. P. Christensen fortsatte sit engagement i produktivitetssagen og arbejdede efter sin afgang som formand fortsat for samarbejdslinjen, nu i egenskab af medlem af Industrirådets bestyrelse og fra 1954 som menigt medlem af Industrirådet. Knap halvandet år efter samarbejdsudvalgenes oprettelse udtrykte H. P. Christensen således sin tiltro til, at samarbejdsudvalgene kunne styrke både samarbejdslinjen og produktivitetssagen. I et foredrag i Handels- og kontoristforeningen den 16. februar 1949 sagde han:

”Et tillidsfuldt og åbent samarbejde mellem arbejder og arbejdsgiver er en af de vigtigste forudsætninger for, at man kan gennemføre en rationalisering, og de samarbejdsudvalg, der nu er oprettet af organisationerne, skulle bidrage hertil.”¹⁴⁶ Samarbejdsudvalgene kunne altså efter H. P. Christensens opfattelse sikre det samarbejde mellem arbejdere og arbejdsgiver, som var en afgørende forudsætning for rationalisering og produktivitetsforøgelse.

Genopbygning i restriktionernes tid

Industrilederne i Industrirådet accepterede, at reguleringspolitikken fortsatte i årene efter befrielsen. Trods de almindelige borgeres og mindre erhvervsdrivendes utilfredshed med restriktionerne, ønskede Industrirådet ikke den lettelse af restriktionerne, som liberale politikere talte for. Valutamangel og inflationsrisikoen udgjorde efter Industrirådets mening for store farer, og industrien havde en direkte interesse i, at en del af den knappe udenlandske valuta reserveredes til industriens import af råvarer, halvfabrikata og maskiner. Her konkurrerede industrien med landbruget og handlen om adgang til valuta. Endvidere gjorde reguleringen det lettere for industrien at imødegå kravet om lønstigninger. Lønstigninger kunne sammen med stigende priser ikke alene svække industriens internationale

¹⁴⁵ Tidsskrift for Industri, nr. 8, 1948, 73.

¹⁴⁶ H. P. Christensen: *Produktion og rationalisering. Foredrag holdt i Handels- og Kontoristforeningen den 16. februar 1949*, København 1949, s. 10.

konkurrenceevne væsentligt, ydermere risikerede industrien i en sådan situation at tabe markedsandele på hjemmemarkedet til udenlandske konkurrenter.¹⁴⁷

Foranlediget af krav fra importhandlens side om afskaffelse af restriktionerne for udenrigshandelen, havde Industrirådet allerede i februar 1946 gjort det klart i en henvendelse til handelsministeriet, at en afvikling af restriktionerne under de daværende forhold ikke kunne gennemføres. Samtidig opfordrede rådet ministeriet til at inddrage erhvervenes hovedorganisationer i det administrative arbejde forbundet med restriktionerne. Henvendelsen blev samtidig offentliggjort i pressen, og ministeriet fulgte rådets opfordring og indkaldte Industrirådet, Grosserer-Societetets Komite og Provinshandelskammeret til et møde, hvor det blev besluttet at nedsætte et udvalg, der skulle undersøge mulighederne for en forenkling af de gældende restriktioner.¹⁴⁸

Den indenrigspolitiske udvikling talte heller ikke til fordel for en ophævelse af restriktionerne. Da Hans Hedtofts socialdemokratiske regering i november 1947 overtog magten i et folketing med borgerligt flertal, havde socialdemokraterne vanskeligt ved at føre de planøkonomiske ideer fra Fremtidens Danmark ud i livet. Det blev dog til udnævnelsen af en minister uden portefølje, Vilhelm Buhl, der fik til opgave at samordne den økonomiske politik, og der blev udarbejdet store årlige budgetter over statens indtægter og udgifter. Endvidere arbejdede den socialdemokratiske regering for en vis fastholdelse af de restriktioner og rationeringer, som stammede fra krigstidens mangelsituation.¹⁴⁹

Da Industrirådet i juni 1948 fortsat forholdt sig afvisende over for en lempelse af restriktionerne, var det således i overensstemmelse med den siddende regerings politik, og rådets nye formand, direktør Paul Wonsild understregede ved et industrirådsmøde, at: ”Forudsætningerne for en Tilbagevenden til normale Tilstande i Erhvervslivet og helt frie Forhold i Almindelighed er dog endnu langt fra til Stede.”¹⁵⁰

En opgivelse af restriktionerne kunne kun realiseres under to forudsætninger, nemlig ved en betydelig lettelse i valutasituationen og ved en begrænsning af

¹⁴⁷ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 144-146.

¹⁴⁸ Referat af møde i Industrirådet d. 15. maj 1946, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

¹⁴⁹ Knud Knudsen, Hanne Caspersen og Vagn Oluf Nielsen: *Kampen for en bedre tilværelse. Arbejdernes historie i Danmark fra 1800-tallet til 1990*, København 1991, s. 264.

¹⁵⁰ Referat af møde i Industrirådet d. 1. juni 1948, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

pengerigeligheden. Wonsild udtrykte dog et vist håb om, at den amerikanske Marshall-hjælp kunne afhjælpe begge disse forhold.¹⁵¹

I en tale i juni 1947 havde den amerikanske udenrigsminister George Marshall således lanceret den såkaldte Marshall-plan, som var et tilbud om støtte til genopbygningen af Europa. Hjælpen blev i første omgang gjort betinget af, at de europæiske regeringer til gengæld formulerede et program for en koordineret genopbygningsindsats. En væsentlig del af formålet med Marshall-hjælpen var at styrke den vesteuropæiske økonomi for at undgå sovjetisk indflydelse, og samtidig skulle planen sikre en stabil, industrialiseret erhvervsstruktur i de vesteuropæiske lande til gavn for den amerikanske samhandel.¹⁵²

Marshall-hjælpen indgik også i overvejelserne, da Industrirådet i november 1948 diskuterede, hvordan man skulle stille sig i forhold til den igangværende debat om ophævelse af pengebindingen, og her var meningerne delte. Der blev dog opnået enighed om at lade det stående udvalg udforme en henvendelse til det folketingsudvalg, der skulle undersøge sagen. Henvendelsen opfordrede til at fortsætte reguleringen mht. korte lån og bindingen i Nationalbanken af Marshall-hjælpens dollarbeløb. Under diskussionen gjorde G. E. Hartz opmærksom på den interessante udvikling, at mens det året før var Venstre-regeringen, som gik ind for en delvis afvikling af pengebindingen, og Socialdemokratiet, der protesterede, så var situationen nu omvendt. Socialdemokraterne ønskede nu at ophæve restriktionerne af frygt for beskæftigelsessituationens udvikling, og man var tilsyneladende villig til at løbe risikoen for inflation.¹⁵³

Når det gjaldt importrestriktionerne, fandt man oftest de mest ivrige fortalere blandt handelens folk, som fx i Erhvervenes Oplysningsraad, og derfor fandt formand Paul Wonsild det ved et industrirådsmøde i april 1949 også nødvendigt at knytte en bemærkning til et indlæg fra Det Konservative Folkepartis formand, direktør for Carlsberg, Halfdan Hendriksen. Hendriksen havde understreget behovet for, at Industrirådet afstemte sin strategi med handelens organisationer, men Wonsild replicerede hertil:

¹⁵¹ Referat af møde i Industrirådet d. 1. juni 1948, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

¹⁵² Om Marshall-planens betydning i Danmark se fx: Vibeke Sørensen: *Denmark's Social Democratic Government & the Marshall Plan 1947-1950*, København 2001, og Morten Lind Larsen og Troels Riis Larsen: *I medgang og modgang*, Svendborg 2007, s. 27-28.

¹⁵³ Referat af møde i Industrirådet d. 17. november 1948, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

”Alle var vist enige med direktør Halfdan Hendriksen i, at selvfølgelig skal der vises handelen hensyn, men ikke et hensyn, der går ud over industriens interesser.”¹⁵⁴

Eksemplerne viser, at Industrirådet var ganske tilfreds med den fortsatte statslige regulering i de første år efter befrielsen, og her var rådet på linje med den socialdemokratiske regering. Man frygtede uoverskuelige konsekvenser for branchen selv og den danske samfundsøkonomi, hvis markedskræfterne blev givet frit spil. Derfor involverede rådet sig også aktivt i den politiske proces og søgte at påvirke politikerne til at holde igen med eventuelle lempelser af restriktionerne.

Konkurrencelovgivningen - og fordelingen af samfundets goder

Debatten om konkurrencelovgivningen blev interessant, fordi den afslørede, at det fordelingspolitiske perspektiv var blevet mindre dominerende hos Socialdemokratiet, og den socialdemokratiske bevægelse mod et større fokus på effektivitet og økonomisk fremgang var i tråd med det standpunkt, som Industrirådet repræsenterede.

Under krigen var en omfattende prisregulering blevet indført, som fortsatte i den første tid efter krigen, og selv de borgerlige politikere accepterede prisreguleringen under de ekstraordinære forhold. Erfaringerne med prisregulering fra første verdenskrig var positive, og i erhvervslivet, ikke mindst i Industrirådet, var der også forståelse for nødvendigheden af prisregulering, men dog i mindre grad blandt handelens liberalistisk sindede repræsentanter. I industrien gjorde en blanding af samfundsøkonomiske hensyn, bl.a. ønsket om social ro, og en vurdering af langsigtede interesser sig gældende. I denne vurdering var det særligt risikoen for en høj inflation, der ville svække konkurrenceevnen, som fik Industrirådet til at fraråde, at prissætningen blev givet helt fri.¹⁵⁵

Der var blandt politikerne således enighed om at lade reguleringen fortsætte i den første efterkrigstid, men efterhånden kom diskussionen til at stå om, hvor hurtigt og i hvilket omfang prisreguleringen skulle afvikles. Mens de borgerlige partier så prisreguleringen som et acceptabelt politisk middel i en ekstraordinær situation, anså Socialdemokratiet i lige så høj grad reguleringen for et middel til

¹⁵⁴ Referat af møde i Industrirådet d. 27. april 1949, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

¹⁵⁵ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 155-157.

skabelsen af et bedre og mere effektivt samfund. Socialdemokratiet ønskede at drage nytte af markedskræfterne, men de skulle gå hånd i hånd med en stærk statsmagt, som gennem regulering kunne fremme det socialdemokratiske samfundsprojekt. Med Jens Otto Krag som den ledende skikkelse i erhvervspolitikken søgte Socialdemokratiet således at gå en svær balancegang mellem at søge at placere Danmark blandt de vestlige privatkapitalistiske lande og samtidig give statsmagten en betydelig indflydelse på samfundsøkonomien. Derfor erklærede partiet sig fra slutningen af 1940'erne i stigende grad for markedsøkonomien, samtidig med at det søgte at fastholde prisreguleringen.

Socialdemokratiet formåede imidlertid ikke at gøre en fortsættelse af prisreguleringen til en del af dagsordenen efter de første efterkrigsår. I stedet bevægede diskussionen sig i årene omkring 1950 i retning af den mere klassiske konkurrencelovgivning i form af en revision af den normale monopolkontrol, og en sådan revision blev set som en forudsætning for, at man samtidig kunne sætte en afvikling af den ekstraordinære pris- og avancelovgivning i gang.¹⁵⁶

Debatten om prisreguleringen var et eksempel på, hvordan den interventionistiske stat vandt mere og mere indpas i den danske samfundsmodel, der samtidig fastholdt sit udgangspunkt i markedsøkonomien, og den efterfølgende diskussion om ændringer i konkurrencelovgivningen afdækkede nuanceforskelle i de borgerlige partiers indstilling til spørgsmålet om, hvorvidt erhvervslivet i virkeligheden ønskede fri konkurrence eller ej. Debatten blev samtidig en del af den overordnede diskussion om sikringen af fremtidig vækst og velfærd. Det var Det Konservative Folkeparti, som i 1948 for alvor antændte den politiske diskussion om konkurrencelovgivningen med en forespørgsel om konkurrencebegrænsende samarbejder i margarineindustrien. Tre af de største producenter af margarine gik i 1947 sammen om oprettelsen af et fælles salgs- og marketingselskab med det formelle formål at fremme rationalisering, men i pressen blev der i stedet fokuseret på samarbejdets konkurrencebegrænsende konsekvenser. Derfor rettede Det Konservative Folkeparti i maj 1948 en forespørgsel til

¹⁵⁶ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 155-157.

handelsminister Krag om, hvilke foranstaltninger han ville iværksætte for at imødegå ”Faren ved Trustdannelse” på margarinefabrikationens område.¹⁵⁷

Den konservative forespørgsel ramte samtidig lige ned i en konflikt, der havde været indlejret i Det Konservative Folkeparti siden partiets dannelse i 1915 som en efterfølger til Højre. Det Konservative Folkepartiet var grundlagt som et egentligt middelstandsparti, men hurtigt udviklede der sig en kamp mellem en såkaldt storindustrifløj, der især repræsenteredes af tidligere fremstående medlemmer af Højre, og en middelstandsfløj.¹⁵⁸ Den konservative ordfører Aksel Møllers motivering af forslaget afslørede imidlertid, at partiet her søgte at appellere til en ganske bestemt vælgergruppe. Aksel Møllers indlæg var formet som et langt og glødende forsvar for de mindre erhvervsdrivende. Han understregede, at det ”Samfundssyn, vi hylder, er at bevare saa mange frie, selvstændige Mellemstandsbedrifter som vel muligt”. Han henvendte sig dermed til den store gruppe af byernes mindre selvstændige, som udgjorde en del af de konservative kernevælgere, og Aksel Møller advarede særligt mod den multinationale virksomhed Unilever, der var den ene af de tre producenter i samarbejdet i margarineindustrien.

Aksel Møller konkluderede, at lovgivningsmagten og den udøvende magt måtte gribe ind. Med et klassisk argument, som også var kendt fra trustlovgivningen, fremhævede Møller, at kun regeringen og rigsdagen kunne samle ”det danske Folks Kræfter” og ”forhindre de fremmedes Indtrængen paa Markedet og deres Herredømme over den danske Produktion”. Det Konservative Folkeparti var ”Tilhænger af Erhvervsfrihed, men ikke af en saadan Udnyttelse af Erhvervsfriheden, at den afliver sig selv.”¹⁵⁹

I mellemkrigstiden havde Det Konservative Folkeparti reelt arbejdet imod indførelsen af enhver form for monopollovgivning, og der var derfor tale om lidt af en kovending, når Aksel Møller nu direkte talte om behovet for statslig indgriben. Venstre tilsluttede sig tøvende forslaget, men advarede mod tendenserne til en fjendtlig indstilling til udenlandsk kapitalanbringelse i Danmark. Det Radikale

¹⁵⁷ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 161-162.

¹⁵⁸ Jørgen Fink: *Storindustri eller middelstand. Det ideologiske opgør i Det konservative Folkeparti 1918-1920*, Aarhus 2000.

¹⁵⁹ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 162-163.

Venstre og Socialdemokratiet støttede derimod begge ubetinget op om en tilbundsående undersøgelse af trust-spørgsmålet, og partiernes ordførere var ikke sene til at gribe chancen for at ironisere højlydt over de konservatives pludselige omvendelse.

Handelsminister Jens Otto Krag tog Aksel Møller på ordet, og lovede, at han ville tage initiativ til at nedsætte en trustkommission, der naturligvis som noget af det allerførste skulle gennemgå margarine-sagen, men som mere generelt skulle behandle monopoltendenserne i samfundet, deres samfundsøkonomiske virkninger og spørgsmålet om, hvorvidt lovgivningen på området var tilstrækkelig.¹⁶⁰

I oktober 1948 fremlagde Krag således et forslag til lov om nedsættelse af en trustkommission, loven blev endeligt vedtaget i marts 1949, og Industrirådet fulgte med stor interesse med på sidelinjen.¹⁶¹ For en eventuel trustlovgivning kunne selvfølgelig få betydning for medlemmerne, og som udgangspunkt kunne rådet vel næppe forvente noget godt af et sådant indgreb i erhvervslivets forhold. I både de konservatives og socialdemokraternes motivering for forslaget kunne rådet imidlertid finde opmuntrende elementer, når man analyserer den overordnede kontekst, som forslaget blev gjort til en del af. Allerede da Aksel Møller rejste den oprindelige forespørgsel, havde han anført, at trustlovgivningen simpelthen var nødvendig, hvis ”vi vil undgaa at spille Socialismens Spil her i Landet, dét, som fører til Socialisering.” Endvidere understregede Aksel Møller, at det bedste middel til at bevare det nuværende samfund var at forhindre, at trustdannelser opstod. I forlængelse heraf argumenterede Aksel Møller ved vedtagelsen af lovforslaget for, at det mest interessante var, at Socialdemokratiet nu var på vej væk fra Fremtidens Danmark. Han uddybede ved retorisk at spørge, hvem der for et år siden skulle have antaget, ”at den nuværende højtærede handelsminister engang skulle komme til at skrive en lov”, som ligefrem indeholdt et ”forsøg på at sikre erhvervsfriheden”.¹⁶²

Krags egne afsluttende kommentarer ved andenbehandlingen af lovforslaget stred ikke imod Aksel Møllers påstande, for Krag understregede, at spørgsmålet om monopoldannelser ikke bare var et spørgsmål om indkomstfordeling, det var også

¹⁶⁰ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 164-165.

¹⁶¹ Referat af møde i Industrirådet d. 8. marts 1949, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

¹⁶² Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 165-166 og 169-171.

et spørgsmål om effektivitet og økonomisk vækst i Danmark. Krag anførte, ”at man gennem en monopolistisk udvikling får en mindre totalproduktion, end man ellers ville have fået, en mindre totalbeskæftigelse og en mindre produktiv beskæftigelse, end man ellers ville have fået” og det medførte dermed en mindre ”konkurrenceevne overfor udlandet”.¹⁶³

Det fordelingspolitiske perspektiv var dermed ikke længere dominerende, og bevægelsen mod et fokus på effektivitet og økonomisk fremgang var helt i tråd med det standpunkt, som Industrirådet indtog. Samtidig signalerede forløbet omkring konkurrencelovgivningen, at ændringer var undervejs i Socialdemokratiets ideologiske fokus, og partiet begyndte at lægge afstand til dele af programpunkterne i Fremtidens Danmark.

”Kun gennem rationalisering og forøget produktivitet...”

I et foredrag med titlen ”Produktion og rationalisering”, som efterfølgende blev udgivet af Industrirådet, søgte H. P. Christensen at fastholde opmærksomheden på rationaliseringsspørgsmålet og samtidig bringe produktivitetssagen videre. Foredraget blev holdt i Handels- og Kontoristforeningen den 16. februar 1949 og lå i naturlig forlængelse af H. P. Christensens tale i Nationaløkonomisk Forening i februar 1947, som i høj grad havde sat rationaliseringsspørgsmålet på dagsordenen.

Christensen fremhævede, at selvom der det sidste år virkelig var sket en fremgang i produktiviteten, så lå produktiviteten stadig under niveauet fra før krigen. Endvidere gik Christensen direkte ind i spørgsmålet om rationaliseringens betydning for beskæftigelsen, som naturligt optog arbejdersiden i betydelig grad.¹⁶⁴

Han anførte, at mens man i tidligere perioder med stor arbejdsløshed overvejende havde tænkt i beskæftigelse uden at tage hensyn til, om beskæftigelsen resulterede i en effektiv produktion, så var det nu afgørende at ændre denne tankegang.

Med tilfredshed kunne Christensen imidlertid notere sig, at:

”Indenfor alle kredse af befolkningen står det efterhånden klart, at genopbygningen af landets økonomi og genoprettelse og forbedring af vor

¹⁶³ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 165-166 og 169-171.

¹⁶⁴ H. P. Christensen: *Produktion og rationalisering. Foredrag holdt i Handels- og Kontoristforeningen den 16. februar 1949*, København 1949, s. 2.

levestandard kun kan ske gennem forøget produktion. Jo bedre en nation arbejder, jo større velstand vil den få. Produktionen er bestemmende for, hvad man kan få af fødevarer, klæder og andre goder. Den bedst stillede nation er den, som kan producere mest pr. indbygger.”¹⁶⁵

Et glædeligt udtryk for den stigende forståelse af rationaliseringens betydning var: ”at der både indenfor erhvervs- og fagorganisationer holdes foredrag om rationalisering, ligesom der i arbejdsoverenskomsterne efterhånden optages bestemmelser om rationalisering og formen for arbejdsstudier. Det er ofte fremført, at en forøgelse af produktiviteten gennem rationalisering vilde medføre arbejdsløshed, medens i virkeligheden det modsatte er tilfældet. Kun gennem rationalisering og forøget produktivitet kan vi blive konkurrencedygtige og opretholde beskæftigelsen.”¹⁶⁶

Christensen forsøgte således at ”frame” debatten ved at vende arbejdernes beskæftigelsesmæssige forbehold over for rationaliseringen til et argument *for* rationalisering og produktivitetsinitiativer. For uden dem ville Danmark sakke bagud i konkurrencen og tabe arbejdspladser. Samtidig glædede Christensen sig over, at der så småt var ved at blive indgået aftaler om arbejdstidsstudier på de enkelte arbejdspladser.

Udmeldelsen af Erhvervenes Oplysningsraad

Sideløbende med rationaliseringsdebatten og dialogen med arbejderbevægelsen, måtte Industrirådet forholde sig til, at der i andre dele af erhvervslivet fortsat trivedes en væsentlig mere liberal indstilling. Den 12. september 1949 bad Industrirådet således Erhvervenes Oplysningsraad om at acceptere dets udmeldelse, og i perioden op til udmeldelsen havde der været et længere forløb med diskussioner på baggrund af, at Industrirådet blandt andet var utilfreds med oplysningsrådets presstjeneste. I slutningen af 1948 havde Wonsild ved et af de uformelle formandsmøder, som blev holdt mellem formændene for Grosserer-Societetet, Industrirådet, Rederiforeningen og Landbrugsraadet, søgt at påvirke de andre formænd til at standse eller i det mindste omlægge Erhvervenes

¹⁶⁵ H. P. Christensen: *Produktion og rationalisering. Foredrag holdt i Handels- og Kontoristforeningen den 16. februar 1949*, København 1949, s. 5.

¹⁶⁶ H. P. Christensen: *Produktion og rationalisering. Foredrag holdt i Handels- og Kontoristforeningen den 16. februar 1949*, København 1949, s. 10.

Oplysningsraads virksomhed, og ved et efterfølgende forsoningsmøde i februar 1949 mellem de nævnte erhvervsorganisationer og Erhvervenes Oplysningsraad, uddybede Wonsild Industrirådets kritik. Wonsild forklarede, at Industrirådet ikke mente, at der længere var den samme risiko for socialisering, som det havde været tilfældet, da Industrirådet i sin tid deltog i oprettelsen af oplysningsrådet. Samtidig var de meddelelser, der blev udsendt, ikke altid korrekte, og der blev taget hensyn til et bestemt erhvervs standpunkt. Her tænkte Wonsild utvivlsomt på handelserhvervet, og desuden kritiserede han oplysningsrådet for at optræde som fællesorgan i økonomiske forhold og gøre sig til talsmand for frihed efter en sådan skala, at Industrirådet ikke kunne være enigt deri. Endelig kritiserede Wonsild Erhvervenes Oplysningsraad og dets presstjeneste for at fremstille de statslige embedsmænd som ”dumrianer”, selvom de i virkeligheden var ”overordentlig dygtige”.¹⁶⁷

Ved et møde i Industrirådet i marts 1949, hvor spørgsmålet diskuteredes, gjorde Axel Odel endvidere opmærksom på, at de synspunkter, der blev givet udtryk for i Erhvervenes Oplysningsraad var ensidigt handelsprægede og i modstrid med industriens interesser. Statsindgreb og reguleringer blev kritiseret ensidigt og negativt og ofte i en form, der var ”meget krænkende for myndighederne og derved skadeligt for det samarbejde, der er særligt nødvendigt under de foreliggende forhold.”¹⁶⁸

Udmeldelsen i september 1949 medførte imidlertid en længere meningsudveksling mellem Industrirådet og Erhvervenes Oplysningsraad, hvor oplysningsrådet i løbet af de efterfølgende måneder forsøgte at overtale Industrirådet til at forblive medlem. I oktober 1950 accepterede Erhvervenes Oplysningsraad dog endelig, at det var formålsløst at forsøge at få Industrirådet til at trække sin udmeldelse tilbage.¹⁶⁹

Mens Erhvervenes Oplysningsraad havde fastholdt den stærkt liberale kurs i anden halvdel af 1940'erne, havde Industrirådet kun bevæget sig længere og længere væk fra denne kurs. Industrirådet nærede således tillid til det statslige embedsapparat, og rådet frygtede ikke planøkonomiske socialiseringstendenser fra socialdemokratisk side, i modsætning til Erhvervenes Oplysningsraad. Endvidere

¹⁶⁷ Christian Gandil: *Erhvervenes Oplysningsråd 1945-1970*, København 1970, s. 26-30.

¹⁶⁸ Referat af møde i Industrirådet d. 8. marts 1949, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

¹⁶⁹ Christian Gandil: *Erhvervenes Oplysningsråd 1945-1970*, København 1970, s. 31-34.

var Industrirådet ikke interesseret i at blive taget til indtægt for en ensidig liberal vægtning af økonomisk frihed uden hensyntagen til andre faktorer i det politiske helhedsbillede. Derfor måtte forholdet mellem Industrirådet og Erhvervenes Oplysningsraad naturligvis komme til et brud.

Et nyt samarbejde i støbeskeen

Marshall-planen trådte i kraft i april 1948 og en del af den amerikanske hjælpepakke var den tekniske bistand, som særligt fokuserede på produktiviteten og fx blev anvendt til oplysningskampagner og amerikanske eksperters besøg i Danmark. Størstedelen af bistanden blev imidlertid anvendt til studierejser, og Industrirådet medvirkede fra starten til at arrangere studierejserne. Således indgik Industrirådet i et samarbejde med Dansk Arbejdsgiverforening og De Samvirkende Fagforbund om en amerikansk finansieret studierejse for 20 danske teknikere og arbejdere med afrejse i februar 1949. Deltagerne skulle arbejde et par måneder i det amerikanske produktionsliv og derved i praksis drage nytte af amerikanske erfaringer med hensyn til produktionsmetoder og arbejdsorganisation.¹⁷⁰

Det Økonomiske Sekretariat udarbejdede den 4. november 1949 en indstilling vedrørende nedsættelse af et udvalg til fremme af effektiviteten i industrien. Sekretariatet var blevet oprettet, da Hedtoft dannede regering i 1947. Det skulle betjene det nye Ministerudvalg for Økonomisk Samordning og Forsyning, der skulle behandle alle økonomiske sager. Det hørte under Vilhelm Buhl, der var minister uden portefølje, og cand.polit. Viggo Kampmann var chef for Det Økonomiske Sekretariat. En anden cand.polit., Erik Ib Schmidt, som var fuldmægtig i Finansministeriets departement, blev formiddagsfuldmægtig hos Kampmann. Det Økonomiske Sekretariat ekspanderede i de følgende års nærkontakt med valuta- og liberaliseringsproblemer samt Marshallhjælpens planambitioner og havde i 1949 en halv snes medarbejdere, heraf var omkring halvdelen cand.polit.'er.

Det amerikanske Marshall-kontor, ECA-missionen (Economic Cooperation Administration) i København havde efter devalueringen 19. september 1949 foretaget en henvendelse til udenrigsministeriet og opfordret til at benytte devalueringen som anledning til at fremskynde indsatsen for at øge effektiviteten i

¹⁷⁰ *Tidsskrift for Industri*, 1949, s. 43.

industrien. Det Økonomiske Sekretariat anførte, at effektiviteten i dansk industri ville kunne øges ad tre veje. For det første ved anskaffelse af moderne maskiner og overgang til nye produktionsmetoder, for det andet, med relativt lavere udgifter, ved rationalisering af den tekniske tilrettelægning af både produktionen og arbejdsformen. Endelig kunne en effektivitetsforøgelse for det tredje opnås ved at tilvejebringe større interesse og forståelse for at opnå det bedst mulige resultat hos alle medvirkende parter i produktionen.¹⁷¹

Det Økonomiske Sekretariat havde bl.a. på grundlag af indberetninger fra den danske industriattaché i New York drøftet spørgsmålet underhånden med vicedirektør i Industrirådet cand.polit. Sven Netterstrøm og kontorchef i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd Jørgen Paldam. Netterstrøm havde tilkendegivet, at der både i Industrirådet og Dansk Arbejdsgiverforening var stor interesse for at komme videre med spørgsmålet, og Paldam havde tilkendegivet, at det samme var tilfældet i De Samvirkende Fagforbund og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.¹⁷²

På denne baggrund fremsatte sekretariatet i indstillingen et forslag, som efter hvad der var blevet oplyst af Netterstrøm og Paldam, ville blive mødt med velvilje af de pågældende organisationer. Ifølge forslaget skulle et udvalg med repræsentanter fra de anførte organisationer nedsættes. Dette udvalg skulle fungere som det ledende og initiativtagende organ men suppleres af et sekretariat, der med sagkyndig bistand skulle udføre det praktiske arbejde. Udvalget skulle sammensættes af ”de virkeligt ledende personligheder” fra de to lejre, og under forhandlingerne var det blevet oplyst, at man var interesseret i at have fire repræsentanter fra hver side. De to parter havde foreslået, at udvalget skulle nedsættes af regeringen, og at dets formand burde være en højtstående embedsmand, som nød tillid fra begge sider.¹⁷³

¹⁷¹ Det Økonomiske Sekretariat: Indstilling vedrørende nedsættelse af et udvalg til fremme af effektiviteten i industrien m.v., den 4. november 1949, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

¹⁷² Brev fra Eiler Jensen til Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 22. oktober 1949, og brev fra Jørgen Paldam til Viggo Kampmann, 25. oktober 1949, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Journalsager G7 1949 - K6 1959, Rigsarkivet.

¹⁷³ Det Økonomiske Sekretariat: Indstilling vedrørende nedsættelse af et udvalg til fremme af effektiviteten i industrien m.v., den 4. november 1949, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

Udvalgets hovedformål skulle være at fungere som et organ, hvor de ledende personer inden for industri og arbejderbevægelse kunne mødes og drøfte problemer i forbindelse med bestræbelserne på at højne effektiviteten. Dets kommissorium skulle affattes i almene vendinger, så udvalget var forholdsvist frit stillet med hensyn til sin arbejdsform og de opgaver, det ville tage op. Opgaven skulle således ikke være at skrive en betænkning eller afgive almene redegørelser, men at foretage et praktisk fremstød til fremme af produktiviteten - altså at sætte tingene i gang.

Endvidere burde det tilhørende sekretariat placeres som en selvstændig institution, muligvis lokalemæssigt sammen med Industrirådet. Det burde sammensættes af økonomer og civilingeniører, således at det ville være i stand til direkte at iværksætte undersøgelser og bistå virksomhederne og brancherne ved løsning af praktiske opgaver. Sekretariatets opgave måtte i øvrigt dels være at konstatere om effektiviteten på nogle områder stod tilbage for udlandets, dels at stille forslag om forbedringer på de pågældende områder. Samtidig skulle sekretariatet bistå med tilrettelæggelse af studierejser.¹⁷⁴

Det Økonomiske Sekretariats initiativ var således aftalt gennem kontakt med både Industrirådet og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, og der blev i høj grad taget hensyn til deres ønsker. Dermed risikerede initiativet ikke at komme til at fremstå som en bureaukratisk indretning, der blev tvunget ned over hovedet på arbejdsmarkedets parter fra statens side. Udvalget og sekretariatet skulle placeres uden for centraladministrationen, og man forsøgte fra alle sider at gøre det planlagte udvalg til et reelt forum for samtale og samarbejde mellem industriens arbejdsgivere og arbejdere med staten i en uformel mæglerrolle.

Produktivitetsudvalget

Indstillingen blev til virkelighed, da handelsminister Jens Otto Krag i december 1949 nedsatte Handelsministeriets Produktivitetsudvalg for industri med repræsentanter for stat, fagbevægelse og arbejdsgivere, herunder Industrirådet (senere kom bl.a. et produktivitetsudvalg for handel til). Rådet blev repræsenteret af dets direktør Axel Odel og tekstilfabrikant Harald Klem, som både var medlem af Industrirådet og forretningsudvalget for Dansk Arbejdsgiverforening. Ligeledes

¹⁷⁴ Det Økonomiske Sekretariat: Indstilling vedrørende nedsættelse af et udvalg til fremme af effektiviteten i industrien m.v., den 4. november 1949, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

havde den nu tidligere formand for Industrirådet H. P. Christensen også sæde i produktivitetsudvalget. Endvidere var indflydelsesrige personer som Dansk Arbejdsgiverforenings formand Hans L. Larsen, formanden for De Samvirkende Fagforbund Eiler Jensen, formanden for Dansk Smede- og Maskinarbejderforbund Hans Rasmussen og Jørgen Paldam fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd også blandt udvalgets medlemmer. Samtidig sad Viggo Kampmann i rådet som repræsentant for Ministerudvalget for Økonomisk Samordning og Forsyning. Industrirådet og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd fik deres ønske opfyldt, da formandsposten blev besat af Handelsministeriets departementschef H. Jespersen, en embedsmand der nød tillid i begge lejre.¹⁷⁵

Udvalget afholdt sit første møde den 19. december 1949, og Jespersen gjorde her opmærksom på, at udvalgets opgave ikke var nærmere præciseret end, at det skulle behandle spørgsmålet om effektiviteten inden for industrien. Det var tanken, at udvalget selv skulle uddybe den opgave, der var stillet, på grundlag af de tanker, der havde været fremme under de drøftelser, der havde fundet sted forud for udvalgets nedsættelse. Jespersen opremsede en række forhold, der havde gjort effektivitetsspørgsmålet særligt aktuelt, nemlig beskæftigelsesspørgsmålet, spørgsmålet om valutanød og dertil hørende spørgsmål i forhold til eksporten og importbehov, samt desuden spørgsmålet om handelens liberalisering. På denne baggrund ville det overordnede problem blive, om landets økonomiske stilling og konkurrenceevne ville være sådan, at Danmark ville kunne hævde sig i konkurrencen. Det er værd at bemærke, at beskæftigelsen i dette tidlige stadium af udvalgets arbejde blev fremhævet som et af de allervigtigste hensyn.¹⁷⁶

Målet måtte være at nå frem til praktiske resultater og ikke fortabe sig i teoretiske udredninger, understregede Jespersen. Han mødte opbakning fra Viggo Kampmann, som erklærede sig enig i, at selv om man tog fat på almindelige problemer, kunne man ikke nøjes med dette. Man måtte tage konkrete arbejdsopgaver op, og målet måtte være at udvælge industrier, der befandt sig i ”brændpunktet”, hvad angik beskæftigelsessituationen og forbrugsdækningen set i

¹⁷⁵ Referat af møde i produktivitetsudvalget 19. december 1949, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet, og Claus Arp: ”At inspirere, vejlede og koordinere. Produktivitetsudvalget og dets arbejde.” i: *Verdens Gang* 1952, s. 343-346.

¹⁷⁶ Referat af møde i produktivitetsudvalget 19. december 1949, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

forhold til den forestående liberalisering. Som eksempel på hvilke industrigrene, det kunne være, nævnte Kampmann skotøjsindustrien, tekstilindustrien, konfektionsindustrien og visse grene inden for jernindustrien.

H. P. Christensen anførte, at produktivitet måtte opfattes som den ydelse, der kan skabes pr. time på grundlag af det apparatur, man har til rådighed. Han fremhævede endvidere den betydning, den menneskelige faktor havde for produktiviteten. Produktiviteten var i høj grad afhængig af den personlige indsats, og ”på dette område var man i U.S.A. indstillet på at gøre sit bedste”.¹⁷⁷

Den var den menneskelige indsats, der vejede tungest efter H. P. Christensens opfattelse, og han var stærkt imponeret af, hvad der foregik i USA inden for dette felt. Derfor foreslog Christensen også, at de fremtidige studierejser til USA blev arrangeret således, at delegationen skulle studere områder, der var hensigtsmæssige at undersøge set i forhold til produktivitetsspørgsmålet.

Eiler Jensen fremhævede fra sin egen rejse til USA, at specialisering og standardisering var vigtige dele af forklaringen på den store amerikanske produktion. Han gav H. P. Christensen ret i, at der var to hovedting i spørgsmålet, nemlig apparaturet og den menneskelige indsats, men han understregede samtidig, at der i praksis forelå mange forskellige nuancer, og man ikke måtte nøjes med at tale om den menneskelige faktor. Christensen bemærkede, at Eiler Jensens udtalelse om specialisering og standardisering var rigtig, men da forholdene lå helt anderledes i USA end her, var kunsten at finde, hvad der ville passe til danske forhold.¹⁷⁸

Hans L. Larsen nævnte undersøgelsen om arbejdstempoet i virksomhederne, der i sin tid var foretaget af Industrirådet og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, og spurgte, om udvalget kunne få lejlighed til at studere dette materiale. Jørgen Paldam forklarede, at undersøgelsen var fremkaldt af diskussionen om feriementaliteten, og formålet med undersøgelsen var at give en statistisk belysning af arbejdskraftens bevægelighed, men man var også kommet ind på produktiviteten. Det materiale, der forelå om undersøgelsen, var udfærdiget af Industrirådet, som derfor formentlig kunne stille det til disposition.

¹⁷⁷ Referat af møde i produktivitetsudvalget 19. december 1949, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

¹⁷⁸ Referat af møde i produktivitetsudvalget 19. december 1949, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

Efter en længere drøftelse blev udvalget enigt om at afholde et nyt møde allerede fire dage senere, den 23. december 1949 (lillejuleaften), og her skulle udpeges de industrier, der skulle undersøges, samt de sagkyndige. De første undersøgelser skulle foretages i Danmark, og derefter ville man sende folk ud for at foretage sammenligninger mellem danske og udenlandske forhold. Når sekretariatet var blevet etableret, skulle det udarbejde et udkast til, hvordan undersøgelsen skulle gribes an. Et sådant udkast kunne så drøftes på et møde i udvalget i januar måned. Endelig fik formanden opbakning til sit forslag om, at civilingeniør, cand.polit. Werner Rasmussen fra prisdirektoratet blev knyttet til sekretariatet, og at Industrirådet og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd desuden hver udpegede en mand, der kunne deltage i sekretariatets arbejde. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd ville sandsynligvis udpege en økonom, der tidligere havde arbejdet i statistisk departement, til sekretariatet. Det blev derfor foreslået, at Industrirådet til gengæld skulle udpege en tekniker, men Axel Odel foreslog at knytte Arne Lund (der på daværende tidspunkt var docent på Aarhus Universitet, og næppe kunne betegnes tekniker) til arbejdet.¹⁷⁹

Stillingerne i produktivitetsudvalgets sekretariat blev hovedsageligt besat med cand.polit.'er, cand.oecon.'er og civilingeniører. S sammensætningen i november 1951 viser således, at Werner Rasmussen stod for udvalgets daglige ledelse, cand.oecon. Jens Fisker varetog amerikanske konsulenter besøg, civilingeniør Christian H. Gudnason stod for den tekniske oplysningstjeneste, mens cand.oecon. Niels Nielsen, som var udlånt fra Industrirådet og cand.polit. S. Rishøj Pedersen, der var udlånt fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, havde produktivitetmålingerne som deres ansvarsområde.¹⁸⁰

Den amerikanske produktivitetsmentalitet

I begyndelsen af 1950 blev en studierejse med emnet ”det amerikanske arbejdsmarked” planlagt, og her var Industrirådets direktør siden 1947, den 58-årige ingeniør Axel Odel, på deltagerlisten. Rejsen var kommet i stand på foranledning af den arbejdsmarkedskommission, som Arbejds- og Boligministeriet

¹⁷⁹ Referat af møde i produktivitetsudvalget 19. december 1949, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

¹⁸⁰ Bilag til udkast til notat vedrørende produktivitetsudvalget, 14. november 1951, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

havde nedsat i 1949. Et af kommissionens medlemmer, kontorchef og leder af centralarbejdsanvisningen K. O. Vedel-Petersen, foreslog ved et møde i begyndelsen af 1950, at der ved et studiebesøg blev indhentet oplysninger om arbejdsmarkedsforholdene i USA, blandt andet i relation til den høje amerikanske produktivitet. Marshall-administrationen fandt formålet så betydningsfuldt, at det blev arrangeret, at repræsentanter for arbejdere, arbejdsgivere og hovederhvervene skulle indgå i rejsedelegationen. Axel Odel skulle således deltage som repræsentant for industrien sammen med repræsentanter for landbruget, håndværksfaget, De Samvirkende Fagforbund, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og formanden for Dansk Arbejdsgiverforening, Einar Thorsen.¹⁸¹ Det er imidlertid særlig interessant, hvordan Axel Odel allerede i dagene op til afrejsen mod USA gjorde sig til talsmand for en amerikansk inspireret produktivitetstankegang med en tale, som samtidig gav et væsentligt indblik i den grad af amerikanisering, der på daværende tidspunkt fandt sted i Industrirådet og den danske industri.

To uger før afrejsen stod Axel Odel på talerstolen ved det stort anlagte landsindustrimøde i Aarhus, som var arrangeret af Industrirådet og fandt sted den 13. oktober 1950. Industrien havde sidst været samlet til et landsindustrimøde i december 1945 i København, og ved mødet i Aarhus mødte over 700 af industriens mænd op. Desuden deltog en række særligt indbudte gæster fra ministerier, offentlige institutioner, andre arbejdsgiverorganisationer samt Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.¹⁸²

Et af punkterne på mødets program var Axel Odels tale om ”Produktivitetsproblemet”, og talen efterlod ikke nogen tvivl om, at taleren på dette tidspunkt var stærkt optaget af, hvad der foregik på den anden side af Atlanten. Inden rejsen havde Odel tydeligvis med interesse læst en række rapporter fra studierejser til USA, ikke mindst de britiske rapporter, og det kan heller ikke udelukkes, at Odel som medlem af den danske komité under den internationale organisation World Power Conference siden 1924 tidligere havde besøgt USA. Samtidig var Odel en stor fortaler for rationaliseringssagen og medlem af både Dansk Nationalkomité for

¹⁸¹ *Tidsskrift for Industri*, 1951, s. 88, og *Arbejdsmarkedet i U.S.A. Rapport fra en studierejse i U.S.A. i 1950*, København 1951.

¹⁸² *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 237.

Rationel Organisation og produktivitetsudvalget vedrørende industri og håndværk.¹⁸³

Axel Odel indledte således talen med at slå fast, at ”produktivitet” ikke blot skulle anvendes som et statistisk begreb, for det var nødvendigt samtidig at anskue produktivitet som et ”*mål*” i sig selv. Høj og stadig stigende produktivitet var noget, ”som alle i samfundet må føle og forstå, det er umagen værd at stræbe hen imod – i sikker forvisning om, at derved og kun derved kan der skabes bedre materielle levevilkår til fælles bedste for alle.”¹⁸⁴

Herefter fulgte Odels første henvisning til forholdene i USA, da han fremhævede:

”Der er idealister – vel nok navnlig i U.S.A. – for hvem troen på produktivitetens betydning er blevet en livsanskuelse, en filosofi eller verdslig religion, men selv for ganske nøgterne mennesker burde ønsket om at bidrage til større produktivitet være et selvfølgelig led i deres *mentalitet* og en ganske naturlig baggrund for deres *arbejdsvaner* – ud fra såvel fornuftsmæssige som følelsesbetonede betragtninger.”¹⁸⁵

Ukarakteristisk for resten af talen udtrykker Odel her visse forbehold over for den amerikanske produktivitetsoptimisme, i de tilfælde hvor den ligefrem har taget udseende af en ”verdslig religion”, men samtidig introducerer han ideen om, at produktivitetstanken simpelthen bør blive en del af danske arbejderes og arbejdsgiveres *mentalitet*, en tilstand, som han senere i talen beskriver som kendetegnende for det amerikanske samfund.

Således anførte Odel, at det centrale i hele produktivetsproblemet, som samtidig var ”en hovedårsag til den høje produktivitet i U.S.A. sammenlignet med Europa”, var ”troen på - den faste overbevisning om – at produktivetsfremgang er til fordel for hele samfundet, for arbejdere ikke mindre end for arbejdsgivere, for forbrugere ikke mindre end for fabrikanter.”¹⁸⁶

¹⁸³ *Kraks Blå Bog* 1947, opslag: Axel Odel.

¹⁸⁴ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 256.

¹⁸⁵ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 256, oprindelig kursivering.

¹⁸⁶ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 257.

Ideen om, at der hos den almindelige amerikaner og den amerikanske arbejder eksisterede en særligt forståelse for, at produktivitetssøgninger var til fordel for hele samfundet, førte Odel frem til en afgørende pointe i forhold til danske industrifolks forhold til arbejderne. Odel noterede sig nemlig med tilfredshed, at der i det danske samfund på dette tidspunkt var en voksende forståelse af ”at vi kan ikke *fordele* os til velstand for så mange som muligt – vi kan kun *producere* os frem til bedre materielle levevilkår for alle.”¹⁸⁷

Den igangværende udvikling i Socialdemokratiet, som på dette tidspunkt havde påbegyndt en ideologisk bevægelse fra et mere snævert fokus på fordelingshensyn til i højere grad at fokusere på mere velstand gennem vækst,¹⁸⁸ blev således hilst velkommen af Odel, og han bemærkede, at det var ”glædeligt at se, at også arbejderne og deres politiske ledere i stigende grad er kommet til en bedre erkendelse af produktivitetens betydning. Det er rigtigt, som det er blevet sagt af en arbejderpolitiker, at der gennem denne erkendelse indenfor fagbevægelsen er sket en stilfærdig revolution af langt større betydning end de revolutionære arbejdsstridigheder og gadekampe, der tidligere ansås for at være vejen til fremgang.”¹⁸⁹

En sådan ændring i arbejderbevægelsens standpunkt var i Odels optik en forudsætning for, at visionen om, at en amerikansk produktivitetsmentalitet skulle sprede sig til den danske befolkning, kunne blive til virkelighed. For hvis arbejderne insisterede på øjeblikkelige lønstigninger og kun havde blik for størrelsen af arbejderklassens forholdsvise andel af samfundskagen uden hensyntagen til en eventuel vækst i samfundskagens samlede størrelse, kunne det blive vanskeligt at få arbejdernes opbakning til initiativer til forbedring af produktiviteten.

Denne voksende erkendelse i arbejderbevægelsen var imidlertid ikke nok, for Odel understregede, at skulle produktivetsproblemet løses, var ”det af ganske afgørende betydning, at det lykkes at gøre befolkningens flertal ”*productivity-minded*”. ”¹⁹⁰ Her benyttede Industrirådets direktør lejligheden til at uddybe, hvad

¹⁸⁷ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 257, oprindelig kursivering.

¹⁸⁸ Niels Ole Finnemann: *I Broderskabets Aand. Den socialdemokratiske arbejderbevægelses idehistorie 1871-1977*, Haslev 1985, s. 280-294.

¹⁸⁹ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 257.

¹⁹⁰ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 257, oprindelig kursivering.

denne produktivetsmentalitet, som jo efter hans opfattelse kunne iagttages blandt amerikanske arbejdere, omfattede:

”Det må blive en ganske selvfølgelig indstilling hos enhver medarbejder fra den laveste til den højeste at yde sit bedste og at udnytte fuldt ud både den tid og de hjælpemidler – lige fra en blyant til en stor værktøjsmaskine – samt de materialer, der stilles til disposition. Det må betragtes som en kær pligt og en æressag, og det må modsætningsvis anses for forældet og ukammeratligt at holde igen på det naturlige arbejdstempo og at undlade at påpege eller udnytte produktivetsfremmende foranstaltninger.”¹⁹¹

For de danske arbejdere på denne måde kunne blive grebet af den særlige produktivetsånd, skulle tre anstødssten dog overvindes, hævdede Odel. Den første var den misforståelse, at arbejdstempoet skulle forceres, men i virkeligheden var situationen i USA efter Odels opfattelse den, at arbejdstempoet i USA ikke i det enkelte øjeblik var stærkere, men til gengæld mere støt: ”Der spildes ikke så megen tid”.¹⁹²

Den anden anstødssten var frykten for arbejdsløshed, for ”selv med vor vidtgående arbejdsløshedsforsikring og med social forsorg i en udstrækning, der ikke kendes i U.S.A., betyder frykten for arbejdsløshed så meget for vore arbejdere og deres politikere – hvad man også fra arbejdsgiverside og ud fra almenmenneskelige synspunkter forstår – at den påvirker arbejderne indstilling overfor produktivetsfremmende foranstaltninger.”¹⁹³

Problemet var ifølge Odel, at arbejderne som følge heraf gjorde deres tilslutning til produktivetsfremmende initiativer betinget af, at der samtidig blev opretholdt fuld beskæftigelse. Dermed ville den vanskelige situation opstå, at under fuld beskæftigelse ville arbejderne ikke have frykten for arbejdsløshed som ”en virkningsfuld tilskyndelse til at yde deres bedste”, og i tider med begyndende eller varig arbejdsløshed havde arbejderne en tilsyneladende interesse i at ”strække” arbejdet eller i hvert fald ikke fremskynde det.¹⁹⁴

¹⁹¹ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 257.

¹⁹² *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 257.

¹⁹³ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 258.

¹⁹⁴ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 258.

For Odel handlede dette netop om ”den store og afgørende forskel på mentaliteten i U.S.A. og her”. Danske arbejdere tillagde således ikke det forhold, at for ringe produktivitet gennem forringelser af konkurrenceevnen kunne fremkalde og forstærke arbejdsløshed, den rette betydning. I USA, derimod, forstod og anerkendte man effektivitetens betydning ganske anderledes klart: ”Der er foruden en indgroet frygt for at miste sit job og for at sakke bagud i konkurrencen samtidig en stærk tro på, at produktivitet skaber opdrift – for den enkelte såvel som virksomheden, for erhvervet og hele landet.” Amerikanerne havde en ”både medfødt og tilvant sportsånd og kappelyst”, og de så ikke ”skævt til folk, der sætter farten op og vil frem – tværtimod er sympatien på deres side.”¹⁹⁵

Igen argumenterede Axel Odel for tilstedeværelsen af en særlig amerikansk arbejdermentalitet, som var helt central for skabelsen af en høj produktivitet, og det ville kun være til fordel for det danske samfund, hvis der kunne indtræde en mentalitetsændring i samme retning.

I 1949 var den mest berømte rapport fra en dansk studierejse, ”Amerika er anderledes”, blevet udgivet på baggrund af en tur arrangeret for den danske fagbevægelse, og som titlen antyder, var fagfolkenes rapport ikke lige så ubetinget rosende i sin beskrivelse af de amerikanske forhold som Axel Odel. Som en følge heraf forsøgte Odel at imødegå rapportens påstand om en amerikansk væsensforskellighed ved at forklare forskellen med udgangspunkt i den menneskelige faktor modsat fagforenings-rapportens fokus på bl.a. det store amerikanske marked og den jævnlige fornyelse af maskinparken:

”Det er rigtigt, at ”Amerika er anderledes” – af en række kendte, historiske grunde – og at forskellen ikke altid er til den gode side, men det kan ikke bestrides, at når det drejer sig om effektiv produktion, er forskellen ubetinget i U.S.A.’s favør. Og det er for letkøbt at søge årsagen alene i det store marked og fremragende maskinelle udstyr – den menneskelige indsats er den vigtigste faktor – dér som alle andre steder.”¹⁹⁶

Odel antydede dermed, at selvom det ikke umiddelbart var muligt for den danske industri at få adgang til en teknologi af samme kvalitet, som der fandtes på de amerikanske fabrikker, så var muligheden alligevel til stede for at skabe danske

¹⁹⁵ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 258.

¹⁹⁶ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 258. Se også *Amerika er anderledes. Med den danske fagforeningsdelegation til U.S.A.*, København 1950, s. 19-25.

produktivitetsstigninger. Det kunne efter Odels opfattelse ske ved at fokusere på et andet og endnu vigtigere område, nemlig den menneskelige indsats.

"På siden af urolige heste"

Da Axel Odel tog hul på den udfordring, som for ham udgjorde den tredje anstødssten, tog han samtidig hul på det stridspunkt, som historisk havde været det fremherskende i rationaliseringsdebatten mellem arbejdere og arbejdsgivere. Han kaldte anstødsstenen for "betalingsspørgsmålet" og hentydede hermed til, i hvilket omfang produktivetsforbedringer skulle komme arbejderne til gode via lønstigninger. Odel påpegede, at forbedret produktivitet i "et så demokratisk samfund som det danske" ikke mindst ville komme arbejderne til gode ved at forøge deres købekraft. Hvis ethvert produktivetsfremskridt skulle "købes", ved at arbejderne omgående eller endog forud fik udbetalt den væsentligste del af den opnåelige besparelse, ville der ikke være megen udsigt til hurtige fremskridt efter Odels opfattelse. De produktivetsfremmende foranstaltninger skulle jo nemlig finansieres af arbejdsgiveren, og hvis denne skulle afstå den muliggjorte besparelse til arbejderne, ville villigheden til at foretage disse foranstaltninger givetvis blive ringe.

Den reallønsforbedring, som en stigende produktivitet ville muliggøre, måtte ikke forlanges udbetalt forskudsvis af arbejderne, understregede Odel. Den kunne først forventes, efterhånden som den stigende produktivitet satte sig spor i voksende konkurrenceevne og produktion. Så selvom Axel Odel havde opgivet industriens gamle argument om, at de højere danske lønninger udelukkede enhver tale om lønstigninger, kunne der dog ikke blive tale om reallønsforbedringer, før produktivetsstigningerne var slået igennem. Endvidere understregede Odel, at "Hovedsynspunktet må imidlertid være, at stigende produktivitet bør billiggøre produktionen og salgspriserne og derved komme *forbrugerne* – altså den størst mulige del af befolkningen - tilgode." Derfor burde også hele befolkningen deltage i en "produktivetskampagne".¹⁹⁷

Samtidig havde Odel hentet inspiration fra de engelske studiehold, der havde været i USA, og foreslog derfor at indføre visse ændringer i akkordsystemet, for at betalingen for en forøget produktivitet i højere grad kunne anspre hertil: "Det er

¹⁹⁷ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 258, oprindelig kursivering.

produktivitetsfremmende at lønne den kvalitativt og kvantitativt særligt gode indsats højere end den middelmådige præstation. Det bør erkendes – også fra arbejderne side – at udnævnelserne lønninger hemmer produktiviteten.”¹⁹⁸

Axel Odel forsøgte således at rette fokus mod mulighederne for langsigtede reallønningsstigninger som følge af produktivetsforbedringer og deraf følgende prisfald, til gengæld måtte arbejderne acceptere, at øjeblikkelige lønstigninger ikke var en mulighed. Den danske arbejder skulle følgelig tage ved lære af den amerikanske arbejders mentalitet, og endvidere ønskede Odel med inspiration fra USA at gøre det muligt i højere grad at indføre præstationsløn i akkordsystemet.

I det hele taget så Industrirådets direktør konstant over Atlanten, når nøglen til danske produktivetsforbedringer skulle findes. Odel viede således et længere afsnit i talen til at diskutere ”Produktiviteten i U.S.A.” og henviste her igen til rapporten fra fagbevægelsens studierejse, da han påpegede, at det hverken var ”klogt eller tiltalende ”at sætte kikkerten for det blinde øje” eller trøste sig med, at ”Amerika er anderledes” eller endog med at tro, at vor måde at tage tingene på, er nu en gang den eneste rigtige for vore forhold.”¹⁹⁹

Derfor understregede Odel, at det var nødvendigt at lægge forbeholdene til side og tage imod inspirationen fra USA med et åbent sind: ”Stritter vi imod denne sikkert uafvendelige udvikling af nok så mange tilsyneladende gode grunde, er det sandsynligt, at forholdene vil være stærke nok til at fremtvinge et resultat, der er mindre tilfredsstillende end det, der kan nås ad frivillighedens vej. Hellere løbe op på siden af urolige heste end stille sig foran dem.”²⁰⁰

For danskerne kunne både teknisk og psykologisk lære meget af USA efter Axel Odels opfattelse, og det var tydeligt, at han lagde mindst lige så meget vægt på den psykologiske som den teknologiske side af produktivitetsspørgsmålet. Det kom også tydeligt til udtryk i talens afsluttende afsnit:

”Produktiviteten er en hård *realitet*, der kræver stadig *aktivitet* i gerning, i det daglige praktiske arbejde. Ord er givetvis ikke tilstrækkelige, men de er nødvendige for at berede den rette jordbund for produktivitetens vækst – for at skabe den rette *mentalitet*. For en menneskealder siden var det en hovedopgave for

¹⁹⁸ Tidsskrift for Industri, 1950, s. 258.

¹⁹⁹ Tidsskrift for Industri, 1950, s. 258.

²⁰⁰ Tidsskrift for Industri, 1950, s. 260.

industriens mænd at gøre Danmarks befolkning ”*industry-minded*”, nu er den tilsvarende opgave at gøre landet som helhed og erhvervet i særdeleshed ”*productivity-minded*” – hver dag, ja hele dagen.

Der må skabes en dyb forståelse af hele produktivetsproblemet og en fast tiltro til, at det både er nødvendigt og nyttigt for os alle hver især at bidrage til stigende produktivitet.”²⁰¹

Her opsummeres talens centrale budskab på glimrende vis, når Odel med lån fra engelsk fremhævede det som en hovedopgave at gøre Danmarks befolkning ”*productivity-minded*”. I sin tale til den store forsamling af industriens folk, opfordrede Odel til en aktiv indsats for at gøde jorden for en sådan mentalitetsændring, ikke mindst ved hjælp af ordets magt, for det handlede tydeligvis om at ”frame” diskussionen på den rigtige måde. Med de rette argumenter kunne arbejderne og befolkningen således overbevises om, at produktivitetstigninger var til fordel for alle i samfundet, hvad de amerikanske arbejdere efter Odels opfattelse netop havde forstået. Hvis Odels opfattelse var korrekt, kan man derfor tale om, at denne forståelse var blevet til en normativ institution hos de amerikanske arbejdere.

Opgaven med at gøre befolkningen ”*productivity-minded*” måtte først og fremmest løses af industriens ledere, der kunne gøre den egentlige indsats inden for de enkelte virksomheder og brancher, men Axel Odel opfordrede også lederne inden for arbejderbevægelsen til at gøre en indsats for at skabe bedre forståelse for problemet. Industrirådet tog selv produktivitetsspørgsmålet meget alvorligt ifølge Odel, og rådet havde som nævnt i 1944 nedsat et rationaliseringsudvalg og desuden oprettet en rationaliseringsafdeling, som blandt andet forestod en større kursusvirksomhed. Desuden havde Industrirådet medvirket til tilvejebringelsen af organer af væsentlig betydning for produktiviteten, og disse organer koordinerede henholdsvis den tekniske forskning (Akademiet for de tekniske Videnskaber og Forskningsraadet), rationaliseringen (Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation) og standardiseringen (Dansk Standardiseringsraad). Endelig sad Industrirådet i produktivitetssudvalget for handel og industri med Axel Odel som repræsentant, og Odel fremhævede det faktum, at dette udvalg var nedsat på

²⁰¹ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 261, oprindelig kursivering.

amerikansk opfordring, for som et led i Marshall-hjælpen blev der fra amerikansk side lagt megen vægt på ”at stille amerikanske erfaringer og fremgangsmåder til rådighed for at fremme produktiviteten i Europa.”²⁰²

Faktisk var et andet mål med Marshall-hjælpen, at danskerne gennem studierejseprogrammet skulle få et øget kendskab til amerikansk levevis og til den særlige amerikanske produktivitsånd. Kom den samme produktivitsånd over danskerne, kunne den danske industri skabe en høj levestandard i Danmark og en stærk økonomi, som ville ruste danskerne bedre i kampen mod kommunismen, mente Marshall-administrationen.²⁰³

Et centralt element i den amerikanske udenrigspolitik efter anden verdenskrig var således, at fejlene fra tiden efter første verdenskrig skulle undgås ved en ”produktivistisk syntese”, hvor vækst i produktivitet blev omsat til velstand og velfærd for den brede befolkning i Europa for dermed at gøre kapitalismen attraktiv.²⁰⁴

Ingen i salen kunne efter at have set og hørt Industrirådets direktør på talerstolen i hvert fald være i tvivl om, at den amerikanske produktivitsånd i Axel Odels øjne var noget ganske særligt og efterstræbelsesværdigt.

”Kampen for at genoprette dansk økonomi”

Axel Odels synspunkter mødte opbakning i den efterfølgende diskussion på landsindustrimødet, ikke mindst fra den tidligere formand H. P. Christensen, som tilsluttede sig Odels analyse.

Det var H. P. Christensens opfattelse, at den mentalitetsændring, som Odel efterlyste, allerede så småt var på vej, men der var stadig lang vej igen. Der var således sket en ændring i mentaliteten ved, at man inden for ”alle kredse af den danske befolkning” i stadig højere grad erkendte problemets betydning. Man behøvede ikke at gå mange år tilbage, før enhver tale om produktivitet blev betragtet som en ”udpræget misforstået arbejdsgiveropfattelse.” Det var imidlertid

²⁰² *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 260.

²⁰³ Sissel Bjerrum Fossat: *Med danske øjne. Studierejser til USA under Marshall-hjælpen, Månedens Amerikaniseringshistorie april 2008*.

http://www.sdu.dk/~media/Files/Om_SDU/Institutter/Ihks/Projekter/Amerikansk%20paa%20dansk/m_ARTIKEL/Marshall.ashx

²⁰⁴ Charles S. Maier: *Among Empires. American Ascendancy and Its Predecessors*, Cambridge 2006, s. 200-205.

givet, at mentaliteten i endnu højere grad måtte ”ændres i retning af forståelse for produktivitetens betydning, hvis vejen fremover skal klares.”²⁰⁵

Ved læsning af rapporterne fra de engelske industrifolk og arbejdere, som havde været i USA., var H. P. Christensen blevet slået af det mod, hvormed englænderne gav udtryk for svagheder i engelsk produktion og søgte at finde årsagen til, ”at produktiviteten i Amerika er så meget bedre”.²⁰⁶ Ligesom Axel Odel tog Christensen således udgangspunkt i rapporterne fra de britiske studierejser, og særligt i de første efterkrigsår er der en tendens til, at industrifolkene stadig orienterede sig mod det veletablerede britiske forbillede. Dermed nåede de nye amerikanske impulser ofte kun frem til de danske industrifolk via en omvej over de britiske øer. I perioden indtil begyndelsen af 1950’erne, hvor antallet af danske studierejser til USA steg markant, fik den danske industri følgelig en væsentlig del af sit kendskab til amerikanske forhold gennem det traditionelle britiske forbilledes selvkritik.²⁰⁷

Det var imidlertid H. P. Christensens overbevisning, at man i Danmark som i USA og til dels Storbritannien ville finde veje til at effektivisere produktionen og gennem samarbejde og ”under indsats af vor fulde energi” ville kunne klare produktivetsproblemet. Afslutningsvis svingede Christensen sig endog op til, at mens danskerne under krigen samledes ”i modstand mod besættelsesmagten og i kampen for at genvinde Danmarks frihed”, måtte de nu ”samles i kampen for at genoprette dansk økonomi og skabe selvstændighed og frihed på det økonomiske område gennem forøget produktivitet.”²⁰⁸

Biler, køleskabe og fjernsynsapparater

På studierejsen i efteråret 1950 besøgte Axel Odel og resten af delegationen Washington D.C. samt staterne Wisconsin, Minnesota og Missouri. Undervejs overværede delegationen bl.a. møder i flere lærlingeudvalg og besøgte arbejdsanvisningskontorer, handelskamre og uddannelsessteder. I december 1950 vendte delegationen hjem fra studierejsen, og det stod snart klart, at studierejsen ikke havde ændret det mindste på Axel Odels opfattelse af USA som et

²⁰⁵ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 248.

²⁰⁶ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 249.

²⁰⁷ Se fx *Tidsskrift for Industri*, 1947, s. 25-26, og *Tidsskrift for Industri*, 1948, s. 147-148 og 196-197.

²⁰⁸ *Tidsskrift for Industri*, 1950, s. 250.

foregangsland og eksempel til efterfølgelse i produktivitetsspørgsmålet, snarere tværtimod. Da Axel Odel et par måneder efter hjemkomsten berettede om sine indtryk fra studierejsen i Tidsskrift for Industri, afsluttede han således sin grundige redegørelse for lærlinge-, løn- og uddannelsesforhold, arbejdsløshedsforsikring osv. med at fremhæve et foredrag om ”Den økonomiske betydning af produktiviteten”, der havde fundet sted under besøget i Washington. Foredragsholderen Benjamin A. Kaplan havde lagt vægt på, at den høje amerikanske levestandard beroede på den høje produktivitet, der havde nedsat produktionspriserne så meget, ”at også den brede befolkning kunne købe biler, køleskabe, fjernsynsapparater m. m.” Samtidig bestred han, at produktivitetsforøgelse ville føre til varig arbejdsløshed, og i det lange løb var stigende produktivitet ”fordelagtigt for alle og vilde muliggøre kortere arbejdstid.”²⁰⁹

Meget af produktivitetssøgningen kunne nås ved bedre planlægning og udnyttelse af eksisterende anlæg, selvom yderligere mekanisering også kunne bidrage med noget. Endvidere var det Kaplans opfattelse, at man i nedgangstider ville erkende betydningen af at opretholde produktiviteten, ”bl. a. for bedre at kunne bære byrden af de arbejdsløse.” Odel bemærkede hertil, at ved et møde med en amerikansk fagforeningsleder, havde denne udtalt, at ”finans og management vilde være så betænkelig ved stor depression og arbejdsløshed, at der ganske sikker vilde blive iværksat nye produktioner m. m. som modvægt.” Den samme fagforeningsleder var for øvrigt tilhænger af ”private enterprise” og modstander af regeringsindgreb i erhvervsforhold, da han udtalte, at ”sådanne indgreb altid i det lange løb vil være til skade for produktionen og dermed for arbejderne”.²¹⁰

På baggrund af disse iagttagelser afsluttede Odel sin fremstilling med endnu engang at argumentere for tilstedeværelsen af en særlig amerikansk produktivitetsmentalitet, denne gang krydret med de konkrete indtryk fra hans studierejse og en henvisning til den amerikanske indsats under anden verdenskrig:

”Der er for mig ingen tvivl om, at i U.S.A. er flertallet, også arbejderne og deres ledere, ”productivity-minded”. De er indstillet på at lade sig træne og på

²⁰⁹ Tidsskrift for Industri, 1951, s. 90, og Arbejdsmarkedet i U.S.A. Rapport fra en studierejse i U.S.A. i 1950, København 1951.

²¹⁰ Tidsskrift for Industri, 1951, s. 91.

konkurrence og på en stor og billig produktion, der gør det muligt at opretholde ”The American way of life”, som de er meget stolte af og tilfredse med, og som de anser for et væsentligt led i det ”democracy”, de ved enhver lejlighed taler om – og også er parat til at kæmpe for.”²¹¹

Sammenfatning

I slutningen af 1940’erne blev en række strukturelle rammer med betydning for samarbejdet mellem arbejderbevægelsen og arbejdsgiverne skabt. De to parter enedes om etableringen af samarbejdsudvalgene, som havde høj signalværdi men knap så stor praktisk betydning, og staten tog initiativ til at bringe de to parter sammen i produktivitetsudvalget. Da spørgsmålet om samarbejdsudvalg tidligere blev rejst i forbindelse med diskussionen i Socialpolitisk Udvalg om de svenske produktionsudvalg, omhandlede en vigtig del af diskussionen statens rolle. Udvalgets medlemmer diskuterede, hvordan situationen ville udvikle sig, hvis socialdemokraterne fik magten, og hvilke statslige initiativer man i så fald vil kunne imødesee fra deres side. Det var i dette lys, at G. E. Hartz og H. P. Christensen forudså, at det ville være i industriens interesse at tage initiativet selv og dermed forebygge at statslige initiativer blev nødvendige senere hen.

Dansk Arbejdsgiverforening mente på dette tidspunkt tydeligvis ikke, at dette potentielle problem reelt havde en karakter, der nødvendiggjorde yderligere handling og inddragelse af arbejderne i dets løsning. I stedet håbede man, at problemet ville forsvinde, hvis man forbigik det i tavshed. Så snart der blev rejst forslag om at lovgive på området, ændrede Dansk Arbejdsgiverforening dog hurtigt mening og tilsluttede sig Industrirådets linje. Også efter oprettelsen af de danske samarbejdsudvalg, var der i Industrirådet støtte til initiativet. Således så H. P. Christensen samarbejdsudvalgene som en mulighed for at etablere det nødvendige samarbejde mellem arbejdere og arbejdsgivere af hensyn til rationaliseringssagen.

Aftalen om samarbejdsudvalg blev dog ikke den succes i 1950’erne, som man havde håbet på. En undersøgelse viste i 1958, at kun 35 % af alle industrivirksomheder med over 25 ansatte havde oprettet samarbejdsudvalg.

²¹¹ *Tidsskrift for Industri*, 1951, s. 91.

Derudover havde 11 % haft et udvalg, men opgivet det igen, mens 54 % af industrivirksomhederne slet ikke havde forsøgt at få et udvalg nedsat.²¹²

Da ideen om et produktivitetsudvalg blev præsenteret, var parterne imidlertid mere uforbeholdne positive end de trods alt havde været i forbindelse med introduktionen af samarbejdsudvalgene. Både Industrirådet, Dansk Arbejdsgiverforening og Arbejderbevægelsens Erhvervsråd udtrykte således opbakning til ideen om et produktivitetsudvalg, da de første forespørgsler fra statens side fandt sted. Det var helt i overensstemmelse med traditionen for samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter, at den statslige rolle i udvalget blev begrænset mest muligt. Staten var ikke lige så stærkt repræsenteret i udvalget som de andre parter, og dets rolle var især at fungere som mægler. Samtidig blev udvalgets sekretariat placeret uden for centraladministrationen, og udvalget blev fra begyndelsen ikke pålagt bundne opgaver af staten.

Den danske model og den rolle, som arbejdsmarkedets parter spiller var således en vigtig og betydningsfuld institutionel faktor, særligt i form af den danske models traditioner for at løse konflikter og afklare potentielle stridsspørgsmål internt mellem arbejdsmarkedets parter, med så lille statslig involvering som mulig.

Selvom Dansk Arbejdsgiverforening til slut tilsluttede sig Industrirådets linje, var det dog gennem hele forløbet Industrirådet, der mest aktivt og insisterende arbejdede for samarbejdslinjen med udgangspunkt i produktivitetssagen. H. P. Christensen og Axel Odel gik helhjertet ind i arbejdet for at påvirke arbejderne i denne sag og skabe grundlag for samarbejde i produktivitetsspørgsmålet.

Da mellemkrigstidens rationaliseringsdebat var blevet vakt til live igen efter befrielsen, var det således sket med en forandret tilgang til problemstillingen. Man talte nu i stedet om at øge produktiviteten frem for at rationalisere produktionen, hvilket kan ses som et udtryk for, at debatten i det hele taget fik en mere konsensusøgende karakter. Fortidens uenighed om lønniveauet i Danmark spillede nu kun en mindre rolle i produktivitetsdiskussionen, og ikke mindst fra Industrirådets side forsøgte man at "frame" debatten ved at flytte fokus fra den snævre fordelingspolitik til ideen om, at produktivitetstigninger ville skabe øget velstand for hele samfundet og dermed også bedre vilkår for alle. Dermed skabtes

²¹² Knud Knudsen, Hanne Caspersen og Vagn Oluf Nielsen: *Kampen for en bedre tilværelse. Arbejdernes historie i Danmark fra 1800-tallet til 1990*, København 1991, s. 250-251.

også nogle forudsætninger med betydning for mulighederne for at etablere en borgfred.

En helt afgørende inspiration til dette sporskifte i Industrirådets argumentation kom fra USA. Inspirationen fra USA gav Industrirådets ledere grund til at tro på, at det var muligt at påvirke og ændre de danske arbejderes mentalitet, således at de danske arbejdere ligesom de amerikanske ville støtte op om produktivetsinitiativer uden at forlange øjeblikkelige økonomiske gevinster, mod til gengæld på længere sigt at opnå større velstand for alle. Industriens ledere var nået til den overbevisning, at den amerikanske mentalitet på afgørende vis var anderledes end den danske, når det gjaldt produktivitetsspørgsmålet. Forklaringen var ifølge industrilederne, at den amerikanske arbejder forstod, at gennem sin medvirken til produktivitetssøgninger medvirkede han også til at skabe et bedre samfund til fordel for alle amerikanere.

Når Industrirådet tillagde denne forklaring så stor vægt, skyldes det måske i mindre grad en fast overbevisning om, at et sådant samfundssind udgjorde den væsentligste drivkraft hos den amerikanske arbejder, end det faktum, at denne idé udgjorde et stærkt våben i Industrirådets argumentation.

Hvis en lignende mentalitet kunne overføres til den danske arbejderbevægelse, kunne Industrirådet nemlig få held med at gennemføre de rationaliseringstiltag og produktivetsforbedringer i industrien, som efter rådets opfattelse var absolut nødvendige af hensyn til dansk industris konkurrencedygtighed og fremtidige indtjening. Hvis en opfattelse, som svarede til den, der kunne iagttages hos amerikanske arbejdere, således kunne institutionaliseres hos de danske arbejdere og blive til en normativ institution med indflydelse på deres adfærd, ville Industrirådets mål være nået.

I sin toneangivende tale ved landsindustrimødet i 1950 fremhævede Industrirådets direktør Axel Odel, at ordets kraft virkelig var væsentligt i dette spørgsmål. Hvis industriens folk kunne "frame" diskussionen sådan, at arbejderne blev overbevist om, at produktivetsforbedringer var til fordel for alle i samfundet, kunne man derved skabe en reel forandring, som selvfølgelig også ville være til fordel for industrien selv. Ord og ideer kunne således få betydning for etableringen af institutioner med betydning for aktørernes adfærd.

Der var imidlertid stadig betydelig afstand mellem de to parter i spørgsmålet om, hvordan produktivetsgevinsterne skulle anvendes. Den danske arbejderbevægelse ønskede på dette tidspunkt fortsat øjeblikkelig del i produktivetsgevinsterne i form af lønstigninger, og endvidere stod beskæftigelsesspørgsmålet og målet om fuld beskæftigelse endnu centralt for arbejderbevægelsen.

Det var samtidig en tid, hvor den statslige regulering fra besættelsestiden så ud til at have bidt sig fast på mange områder, og som reguleringen fortsatte, kom den keynesianske interventionsmodel også til at stå stærkere. Parallelt hermed formåede arbejdsmarkedets parter altså at fastholde og styrke den danske models traditioner, hvad der måske kunne skabe grundlag for en borgfred, mens amerikanske impulser på samme tid gjorde sig gældende i produktivitetsspørgsmålet.

Med inspiration fra USA var Industrirådet en hovedkraft i skabelsen af en række nye uformelle institutioner omkring produktivitet, i første omgang med hovedfokus på koblingen mellem produktivitet, vækst og velstand. Industrirådet varetog således ikke ensidigt industriens interesser med et snævert erhvervsperspektiv, men involverede sig i den overordnede samfundsdebat og havde blik for, at industriens interesser blev fremmet bedst muligt, når de blev set i et overordnet samfundsøkonomisk perspektiv. Industrirådet anvendte inspirationen fra USA til at skabe sin egen tilgang til de samfundsmæssige problemstillinger, og det var en tilgang, der var tilpasset danske forhold, den danske model og relationen mellem den danske arbejderbevægelse og arbejdsgiverne.

Kapitel 4: Produktivitet og velfærd

Produktivitetstanken breder sig

Erik Eriksens regering, der bestod af Venstre samt de konservative, havde indtaget regeringskontorene i oktober 1950, og samtidig med, at Socialdemokratiet måtte se sig henvist til rollen som leder af oppositionen, begyndte diskussioner internt i partiet, som dannede grundlag for et ideologisk nybrud.

Allerede med Fremtidens Danmark havde Socialdemokratiet taget behovet for produktionsudvidelser til sig, men dets berettigelse havde på det tidspunkt stadig sit klare udspring i fordelingshensyn, hvorfor Industrirådet måtte vende sig mod programmet i sin helhed. I begyndelsen af 1950'erne begyndte Socialdemokratiet imidlertid at tage vægtningen af fordelingshensyn op til revision. Således vakte en artikel i oktober 1950 i partitidsskriftet "Verdens Gang" opsigt med sin kritiske stillingtagen til Fremtidens Danmark. Artiklen var skrevet af cand.polit. Erik Ib Schmidt, som i sin ungdom havde været aktiv kommunist, men nu var kontorchef i finansministeriet og i færd med at etablere sig som en af de mest indflydelsesrige embedsmænd i centraladministrationen. Han var en del af en gruppe af unge nationaløkonomer, som kom til at spille en central rolle for Socialdemokratiets efterkrigstidspolitik. Cand.polit'erne blev bærere af de ideer om "social ingeniørkunst", som legitimerede den voksende gruppe af teknokrater og videnskabelige eksperter. Blandt de vigtigste kan nævnes: Jens Otto Krag, Viggo Kampmann, Per Hækkerup, Henry Grünbaum, Erik Ib Schmidt, Erhard Jacobsen, K. B. Andersen, Henning Friis, Jørgen Paldam og Paul Gersman. Alle var nationaløkonomer med fælles erfaringer fra 1930'erne og fælles visioner for fremtiden. De fleste startede i statsadministrationen (bl.a. Varedirektoratet) og var tilknyttet Socialdemokratiet, og en række af dem øvede indflydelse på formuleringen af Fremtidens Danmark, nogle gennem politiske karrierer, mens andre holdt sig uden for rampelyset.²¹³

Artiklens overskrift stillede spørgsmålet "Hvor glider vi hen?" om den fremtidige økonomiske politik, og flere af dens svar blev modtaget positivt i Tidsskrift for Industri, som flittigt citerede fra artiklen i en leder. Således

²¹³ Klaus Petersen: "Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950'erne", s. 63, i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78.

fremhævede lederen et citat, hvor Schmidt skrev, at ”er det noget, vi trænger til i de kommende år, er det skabende initiativ”, både ”privatkapitalistisk, kooperativt eller offentligt”, og derefter understregede:

”Alt må sættes ind på, at vort produktionsapparat gøres mere effektivitet og dermed konkurrencedygtigt. Det er på længere sigt den eneste måde at sikre stigende produktion og højere levestandard.”²¹⁴

Denne melding var sød musik i Industrirådets ører, selvom tidsskriftet dog måtte erkende, at Schmidts mellemregninger betød, at artiklen trods alt ikke repræsenterede en entydig ”klar positiv produktionslinje”.

Endvidere betonedes lederen Schmidts konklusioner med hensyn til vægtningen af fordelingshensynet i den fremtidige politik og refererede grundigt disse afsnit i artiklen. Schmidt erkendte, at der i de sidste generationer, ”er nået meget værdifulde resultater ved at hæve de dårligst stillede op på en rimelig levestandard.” Lederen lagde imidlertid vægt på Schmidts tilføjelse om, at ”at yderligere indkomstfremgang for de mindrebemidlede ikke vil kunne nås alene ved indtægtsnivellering, og at den ensidige fastholden ved fordelingssynspunktet næppe for tiden er egnet til at stimulere fremskridtet.”²¹⁵

Denne helt afgørende nedprioritering af fordelingshensynet fra Erik Ib Schmidts side ledte i Tidsskrifts for Industri smukt op til tidsskriftets samlede vurdering af artiklen. Her lød det i lederen:

”Under sit forsøg på at vise nye veje for den økonomiske politik har forfatteren således på et helt afgørende område foretaget en omvurdering af Socialdemokratiets og regeringens hidtidige politiske linje. Erhvervslivet kan ikke være enig med Erik Schmidt i alle punkter, men fra industriens side ser man med tilfredshed på, at produktionens og effektivitetens fane er hejst.”²¹⁶

Næste skridt var derfor ifølge Industrirådets organ, ”at denne positive linje føres ud i livet – i politik som på arbejdsplads. Forstår både politikere, ledere og arbejdere, at produktionslinjen er den eneste farbare vej for bedre levevilkår, må alle sunde kræfter kunne samles om fornyede anstrengelser. (...) Og man må forstå, at kun med fuld udnyttelse af arbejdstiden og effektiv brug af anlæg og

²¹⁴ *Tidsskrift for Industri*, nr. 19, 1950, s. 205-206, samt Erik Ib Schmidt: ”Hvor glider vi hen?” i: *Verdens Gang*, 1950, s. 281-288.

²¹⁵ *Tidsskrift for Industri*, nr. 19, 1950, s. 207.

²¹⁶ *Tidsskrift for Industri*, nr. 19, 1950, s. 207.

produktionsudstyr kan man løse de aktuelle økonomiske problemer uden nedgang i befolkningens forbrug og levestandard. På denne måde vilde den reelle baggrund for statsminister *Hans Hedtoft's* udtalelser for nylig om en naturlig forståelse og harmoni mellem moderne industrilederes og arbejdernes interesser bekræftes.”²¹⁷

I Industrirådets tidsskrift blev der således med åbne arme taget imod Erik Ib Schmidts forsøg på at trække Socialdemokratiet væk fra det dominerende fokus på fordelingshensyn, idet produktivitetsforbedringer og produktionsudvidelser måtte komme først som det afgørende mål og ikke skulle begrænses af for snævre fordelingshensyn. Allerede i Kragss bemærkninger i debatten om konkurrenceloven blev sådanne overvejelser som nævnt antydte, men ikke før Schmidts artikel blev de formuleret så klart og utvetydigt fra socialdemokratisk side. Flere ledende socialdemokrater rettede imidlertid kritik mod Schmidts tese, men han fastholdt den og uddybede sine argumenter året efter, hvor han direkte skrev:

”Fordelingssynspunktet rummer efter min opfattelse ikke længere det store fremtidsperspektiv, som kan bære en bred politisk bevægelse som den socialdemokratiske.”²¹⁸

Hans budskab blev imidlertid i høj grad bekræftet af den fremtidige socialdemokratiske politik, og meget tyder på, at hans analyse har øvet væsentlig indflydelse på den ideologiske udvikling i Socialdemokratiet.²¹⁹ I Industrirådet kom artiklen heller ikke til at tale for døve ører, og man bemærkede, at der i Socialdemokratiet var en ideologisk udvikling i gang, som flugtede med dele af Industrirådets egen argumentation.²²⁰ Med den positive tone markerede Industrirådet også en mere kompromissøgende kurs, end der ellers var fremherskende i erhvervslivet. Det bekræftes af, at Finanstidende direkte kritiserede Tidsskrift for Industri for den positive modtagelse af Schmidts tanker.²²¹

²¹⁷ *Tidsskrift for Industri*, nr. 19, 1950, s. 207. Oprindelige kursivering.

²¹⁸ Erik Ib Schmidts svar på kritik fra bl.a. Per Hækkerup og Henry Grünbaum, s. 18, i: *Verdens Gang*, 1951, s. 12-18.

²¹⁹ Niels Ole Finnemann: *I Broderskabets Aand - Den socialdemokratiske arbejderbevægelses idehistorie 1871-1977*, Haslev 1985, s. 280-294.

²²⁰ Der var i øvrigt ikke kun tale om en envejskommunikation, idet Schmidt selv læste Tidsskrift for Industris analyse af hans artikel. Det fremgår af, at Schmidt i næste nummer af Tidsskrift for Industri fik bragt en berigtigelse af en fejl, der havde indsnæget sig i et citat fra hans artikel, og det var i øvrigt en fejl, der fik Schmidt til at fremstå mindre liberal, end han altså tilsyneladende ønskede. Jf. *Tidsskrift for Industri*, nr. 20, 1950, s. 230.

²²¹ Erik Ib Schmidt: ”Vi må videre” i: *Verdens Gang*, 1951, s. 16-18.

Produktivitet og effektivitet var på dette tidspunkt blevet mantraer for Industrirådet og optrådte som gennemgående elementer i rådets retorik. Derfor kunne rådet naturligt indgå i diskussionen om efterkrigstidens danske samfund med dette som afsæt. For Industrirådet søgte at "frame" industrien i rollen som skaberen af økonomisk fremgang og velfærd i Danmark, og heraf fulgte, at det var i hele samfundets interesse, at industriens produktivitet blev så høj som muligt. Det kunne imidlertid have den konsekvens, at samfundet og staten dermed også følte sig berettigede til at blande sig, når industrien med eksempelvis konkurrencebegrænsende aftaler skabte forhindringer for sig selv i produktivitetsanstrengelserne.

Ikke desto mindre diskuterede Industrirådet også internt, hvordan man kunne påvirke folkeopinionen i retning af den ønskede produktivitetsdagsorden. Ved industrirådsmødet den 18. marts 1952 dannede et nyligt afholdt foredrag i Dansk Ingeniørforening grundlag for en diskussion af produktivitetsspørgsmålet. Civilingeniør Otto Rostrup havde holdt et foredrag med titlen "Hvorfor sakker dansk industri bagud?", og selvom flere af rådets medlemmer udtrykte utilfredshed med foredragets titel, var der bred enighed om, at Rostrup ramte hovedet på sømmet, når han fremhævede behovet for en mentalitetsændring. Direktør Axel Odel sammenfattede således diskussionen ved at sige, at der var grund til at udtale tilslutning til ikke mindst "det ønskelige i at erstatte en beskæftigelses- og forbrugersmentalitet med en produktivitetsmentalitet."²²²

A. B. Bendix, administrerende direktør for De Forenede Papirfabrikker, erklærede sig enig i, at et af de vigtigste spørgsmål i forbindelse med produktiviteten var at opnå en mentalitetsændring hos arbejderne. Han tilføjede at der "på dette område sikkert kunne opnås gode resultater gennem et samarbejde om filmpropaganda, brochurer m.v. mellem Industrirådet, Dansk Arbejdsgiverforening, arbejderorganisationerne, Dansk Ingeniørforening og Nationalkomiteen for rationel Organisation."

G. E. Hartz, supplerede med et eksempel fra USA, hvor forholdene efter Hartz' opfattelse var ganske anderledes, og den amerikanske arbejders indstilling var helt anderledes end den danske arbejders. Hartz forklarede, at "den amerikanske arbejder føler sig som den, der gennem sin indsats er med til at føre

²²² Referat af møde i Industrirådet d. 18. marts 1952, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

U.S.A. frem til bedre samfundsforhold. Her i landet er det fordelingen og det solidariske, der er det fremtrædende. Vi må gøre mere ud af arbejds- og tidsstudier, og arbejderen må overbevises om, at han kan være tryk ved den akkord, han har, og at han ikke efter kort tid skal presses ned i pris.”

Det handlede altså om at flytte arbejdernes fokus på fordelingspolitik og traditionelle klasseinteresser til bedre samfundsforhold for alle i det danske samfund – og dermed større velfærd for alle. Vejen frem var produktivitetsinitiativer, og udfordringen var at overbevise arbejderne om, at dette var den rigtige vej. Her havde Industrirådet og andre organisationer en rolle at spille, og det skulle helst ske i et samarbejde med arbejderbevægelsen, hvor der jo i samme periode netop var en bevægelse i gang i denne retning.

Produktivitetsudvalget i arbejdstøjet

Da produktivitetsudvalget gik i gang med de konkrete opgave, stod det hurtigt klart, at det ville koncentrere sig om de problemer, der lå inden for den egentlige industri, og ikke håndværk, handel eller byggeri. Man besluttede at begynde med produktivitetmålinger inden for enkelte industribrancher, således at man inden for hver branche udvalgte et passende antal repræsentative virksomheder. Da produktivitetmålinger på mere general basis ikke havde været foretaget i Danmark før, iværksatte udvalget studierejser med det formål at erhverve viden om de metoder, der på dette område blev anvendt i andre lande. Således rejste H. N. Skade fra Statistisk Departement og Flemming Claussen fra Industrirådet på foranledning af udvalget til USA for at studere de metoder, der blev anvendt til produktivitetmåling, og Arne Lund og den daglige leder af udvalgets sekretariat Werner Rasmussen rejste til England med et lignende formål.²²³

Samtidig satte udvalget et almindeligt oplysningsarbejde over for befolkningen i gang, og oplysningsarbejdet skulle gøre det klart, hvor stor en rolle produktivitetsspørgsmålet spillede med henblik på ”at forbedre industriens konkurrenceevne og i det hele taget at forøge befolkningens levestandard.”²²⁴

²²³ Beretning afgivet af Handelsministeriets produktivitetsudvalg om udvalgets virksomhed i tiden fra 1. december 1949 – 31. december 1953, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 143, Rigsarkivet.

²²⁴ Beretning afgivet af Handelsministeriets produktivitetsudvalg om udvalgets virksomhed i tiden fra 1. december 1949 – 31. december 1953, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 143, Rigsarkivet.

Udover disse opgaver, som produktivitetsudvalget tog op på eget initiativ, fik udvalget ganske hurtigt forelagt forslag til udtalelse om etablering af studierejser til USA, og i januar 1951 fik man ansvaret for administrationen af Marshall-planens tekniske bistandsprogram. Det indebar, at udvalget fik overdraget arbejdet med at arrangere studierejser inden for industri og handel samt de opgaver, der omhandlede amerikanske konsulenters besøg som rådgivere for den danske industri.²²⁵

I november 1951, søgte produktivitetsudvalget i et udkast til et notat at gøre status over sit hidtidige arbejde og sætte nogle mål for det fremtidige arbejde. Heraf fremgik det, at der var enighed i udvalget om, at den størst mulige produktivitet var af afgørende betydning for industriens konkurrenceevne og dermed også for såvel landets valutastilling som for befolkningens levefod.²²⁶ Det er bemærkelsesværdigt, at det tidligere fokus på beskæftigelsen her er gledet ud. Der er følgelig sket en ændring i opfattelsen af produktivitetssagen, og noget tyder på, at industrien har haft held med sin ”framing” og med at ændre arbejderbevægelsens opfattelse af dens interesser i produktivitetssagen, således at de er blevet løsnat fra hensynet til fuld beskæftigelse.

Samtidig var udvalget opmærksomt på, at industriens produktivitet var afhængig af den almindelige økonomiske politik og de midler, der blev taget i anvendelse for at realisere den økonomiske og politiske målsætning. Selvom det ikke var udvalgets opgave at tage stilling til hensigtsmæssigheden af den økonomiske politik, fandt udvalget alligevel, at det i visse situationer ville være naturligt at give udtryk for sine synspunkter. Man hentydede her til situationer, hvor der blev tale om at gennemføre initiativer i den almindelige politik, hvis betydning for produktivitetsudviklingen var særlig nærliggende.²²⁷

²²⁵ Beretning afgivet af Handelsministeriets produktivitetsudvalg om udvalgets virksomhed i tiden fra 1. december 1949 – 31. december 1953, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 143, Rigsarkivet.

²²⁶ Udkast til notat vedrørende produktivitetsudvalget, 14. november 1951 Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet. Det kan umiddelbart give anledning til at stille spørgsmålstegn ved notatets kildeværdi, at der er tale om et udkast. Imidlertid gentages de vigtigste pointer fra udkastet i senere, officielle dokumenter fra produktivitetsudvalget, fx i notatet af 1. maj 1952. Se beretning afgivet af Handelsministeriets produktivitetsudvalg om udvalgets virksomhed i tiden fra 1. december 1949 – 31. december 1953, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 143, Rigsarkivet.

²²⁷ Udkast til notat vedrørende produktivitetsudvalget, 14. november 1951, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

Endvidere gjorde produktivitetsudvalget det i en form for programmerklæring klart, at en øget produktivitet inden for dansk industri forudsatte et sammenspil mellem en lang række tekniske og drifts- og samfundsøkonomiske faktorer, samt ydermere en række faktorer af psykologisk karakter. Blandt de vigtigste faktorer fremdrog udvalget følgende:

- udbredelse af ny teknik, herunder det bedst mulige samarbejde mellem forskningen og industrien
- udbredelse af kendskab til rationel virksomhedsledelse og produktionstilrettelægning
- virksomhedsledningens uddannelse, erfaringer og deres holdning til anvendelsen af ny teknik og rationel tilrettelæggelse af produktionen
- arbejdernes uddannelse, erfaringer og deres holdning over for anvendelsen af ny teknik og rationel produktionstilrettelægning, herunder spørgsmålet om de beskæftigelsesmæssige konsekvenser og om arbejdernes andel i et forøget produktionsudbytte
- mulighederne for tilgang af råvarer og materialer til industrien
- den økonomiske politik hos arbejdsgivere og arbejdere, herunder kollektive lønftaler og aflønningsformernes betydning for produktiviteten.²²⁸

Produktivitetsudvalget så det som sin opgave at tilvejebringe det nødvendige grundlag for måling og analyse af produktiviteten samt at anspore til gennemførelsen af produktivitetsfremmende foranstaltninger og udbrede i befolkningen ”almindeligt kendskab til og forståelse for produktivetsproblemet betydning for samfundet.”²²⁹ Samtidig ønskede produktivitetsudvalget at koordinere og fremme det arbejde, der allerede var i gang i de enkelte virksomheder og i organisationerne.

Herefter gik udvalget over til at redegøre for de konkrete tiltag, det ønskede at gennemføre i den nærmeste fremtid, herunder en detaljeret beskrivelse af produktivetsmålingerne, bl.a. mht. forundersøgelser, udvælgelse af virksomheder

²²⁸ Udkast til notat vedrørende produktivitetsudvalget, 14. november 1951, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

²²⁹ Udkast til notat vedrørende produktivitetsudvalget, 14. november 1951, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

og sammenligning med andre lande. Endvidere blev studierejser under Marshall-planen og anvendelse af amerikanske industrikonsulenter diskuteret. Desuden ville udvalget nedsætte en teknisk oplysningstjeneste, der skulle sikre den udbredelse af at kendskabet til ny teknik og nye metoder, som ifølge udvalget var afgørende for produktivitetsforøgelsen.

Endelig fremhævede udvalget det almindelige oplysningsarbejde vedrørende produktivitet som en afgørende faktor. Det var nødvendigt at ikke bare arbejdsgivere og arbejdere, men befolkningen som helhed, forstod produktivitetsens betydning såvel for den enkelte, som deltog i produktionen, som for befolkningens levestandard som helhed. Produktivitetsudvalget påpegede, at det på den ene side var opmærksom på de betænkeligheder, der fra arbejdsgiverside kunne gøre sig gældende med hensyn til at åbne deres virksomheder for udefrakommende forslag om ændring i produktionsledelse og -tilrettelægning. På den anden side var udvalget også opmærksom på de betænkeligheder, der fra arbejderside ville kunne gøre sig gældende i forbindelse med spørgsmål om forbedring af produktiviteten, herunder frygt for arbejdsløshed som følge af effektivisering og for, at arbejderne ikke sikres en passende andel af udbyttet ved produktivitetsfremmende foranstaltninger.

Samtidig betonede udvalget betydningen af, at der inden for de enkelte virksomheder skulle søges opnået den størst mulige forståelse mellem ledelse og arbejdere om produktivitetsspørgsmålets betydning. Der skulle findes passende former for samarbejde herom, og udvalget foreslog, at samarbejdsudvalgenes behandling af spørgsmål om anvendelse af mere rationelle drifts- og lønformer eventuelt kunne søges intensiveret. Produktivitetsudvalget ville endvidere nærmere overveje, hvordan det gennem oplysning kunne bidrage væsentligt til forståelsen af produktivitetsens betydning, herunder at bringe ”produktivitetsmentaliteten ud på arbejdspladserne”.²³⁰

I denne forbindelse var udvalget særligt opmærksom på følgende muligheder for oplysningsmæssige initiativer:

²³⁰ Udkast til notat vedrørende produktivitetsudvalget, 14. november 1951, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

- udgivelse af et månedsskrift om produktivitet, der skulle udsendes til danske industrivirksomheder og være beregnet til at blive læst af både ledelse, funktionærer og arbejdere
- lejlighedsvis udarbejdelse af mindre tryksager om emner af produktivitetsfremmende karakter
- samarbejde med blade og tidsskrifter, der henvender sig til medarbejdere i danske industrivirksomheder
- eventuelt i oplysningens tjeneste benytte film, der på alment grundlag belyser produktivitetens betydning
- overveje, under hvilke former udvalget vil kunne opnå arbejdsmarkedets organisationers medvirken til at udbrede forståelsen af produktivitetsspørgsmålets betydning.²³¹

Der var følgelig inden for produktivitetsudvalget opnået en fælles forståelse af, at det var af afgørende betydning, at arbejderbevægelsen og arbejdgiversiden arbejdede sammen om at udbrede kendskabet til produktivitetsdagsordenen, således at ”produktivitetsmentaliteten” kunne nå ud på arbejdspladsen.

Planlægning for velfærd - og produktivitet

Samtidig med at produktivitetsudvalget tog fat på dets konkrete arbejdsopgaver, udgav et af dets centrale medlemmer, cand.polit. Jørgen Paldam debatbogen ”Planlægning for velfærd”, som blev et væsentligt bidrag til den velfærdspolitiske diskussion. Jørgen Paldam var kontorchef i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og medredaktør af det socialdemokratiske tidsskrift Verdens Gang.

Mens Erik Ib Schmidt i sine artikler ikke direkte havde formuleret et velfærdspolitisk projekt, men nærmere peget på en ny pragmatisk kurs, som skulle få stor betydning, kom Jørgen Paldam med et mere præcist bud på projektet.²³²

Paldam påpegede, at i forhold til målene:

”flest mulige goder, en jævnere indtægtsfordeling, ens start for alle og industrielt demokrati, er det *mere* et *teknisk spørgsmål*, om man benytter sig af det ene eller det andet middel i den økonomiske politik.”²³³

²³¹ Udkast til notat vedrørende produktivitetsudvalget, 14. november 1951, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 276, Rigsarkivet.

²³² Jørgen Paldam: *Planlægning for velfærd*, København 1952. Afsnittet om *Planlægning for velfærd* bygger desuden på Klaus Petersen: ”Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950’erne”, s. 68, i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78.

Han lagde således i forlængelse af Schmidts tanker op til en fordomsfri og pragmatisk debat om midlerne til disse mål. Det var et opgør med den dogmatiske nationaliserings- og socialiseringslinje, som sagde, at nationalisering i sig selv var tilstræbellesværdigt.²³⁴

Paldam talte i stedet for om en rammeøkonomi, og vejen dertil skulle gå via eksportorientering, fuld beskæftigelse, investeringer samt effektiviseringer. Det økonomiske mål for Paldam var en forøgelse af den samlede produktion. Paldam introducerede desuden for alvor velfærdsbegrebet, men han kom ikke med en færdig definition. Det fremgik dog, at han anså begrebet for at være bredere end velstand.

Socialpolitikken blev hos Paldam udvidet fra at være hjælp til særligt trængende (en residual model) til at være et middel "til at sikre alle en vis tryghed i tilværelsen". Rækkevidden af denne formulering er imidlertid uklar, men den peger i retning af universelle sociale ordninger. Dette passede godt med Schmidts argument om, at fordelingspolitikken ikke alene kunne bære en bred politisk bevægelse som Socialdemokratiet.

Paldam havde endvidere blik for, at der var muligheder for et frugtbart samarbejde med Socialdemokratiets traditionelle modstandere inden for de politiske kerneområder:

"Langt uden for arbejderbevægelsen er der da også i dag en almindelig forståelse af, at sikrer staten f. eks. ikke en vis økonomisk lighed mellem borgerne, vil der let opsamles så megen utilfredshed og så stærk indre splittelse i samfundet, at demokratiet selv bringes i fare."²³⁵

Ligheds- eller omfordelingsmålet forsvandt ikke, men det blev parret med et mål om at sikre tryghed for alle. Man tilpassede sig den kapitalistiske produktionsmåde, og satte den økonomiske vækst som forudsætning for opnåelse af de socialdemokratiske mål. "Planlægning for velfærd" blev kritiseret for at være for lidt socialdemokratisk, men Paldams ideer gjorde det muligt for Socialdemokratiet at knytte de kortsigtede mål sammen med de langsigtede mål.

I Industrirådet blev Paldams bud på en ny socialdemokratisk linje med udgangspunkt i Erik Ib Schmidts tanker også bemærket. Selvom Industrirådet nok

²³³ Jørgen Paldam: *Planlægning for velfærd*, København 1952, s. 11. Oprindelig kursivering.

²³⁴ Jørgen Paldam: *Planlægning for velfærd*, København 1952, s. 11.

²³⁵ Jørgen Paldam: *Planlægning for velfærd*, København 1952, s. 13.

kunne finde kontroversielle punkter i ”Planlægning for velfærd” med dens fokus på fuld beskæftigelse og forslag til industrielt demokrati, så valgte rådet i stedet at byde de nye takter fra arbejderbevægelsen, som lå i naturlig forlængelse af rådets egen strategiske og ideologiske tænkning, velkommen.

Det skete med udgangspunkt i en tale, som formanden for Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, den forhenværende socialminister Ludvig Christensen, holdt i maj 1952. Paldams linje, som allerede var kommet til udtryk i kortere form i en artikel af Paldam i *Verdens Gang* året før, mødte nemlig opbakning i Ludvig Christensens tale.²³⁶

I en leder i *Tidsskrift for Industri* i juni 1952 med titlen ”Velfærd og produktivitet”, blev der således refereret direkte til Ludvig Christensens tale.²³⁷

Ludvig Christensen havde i talen ligesom Paldam diskuteret forholdet mellem på den ene side ”trygheds- og velfærdspolitikken” og på den anden side en økonomisk politik med stigende produktion og produktivitet for øje. Det var tidsskriftets indtryk, at Ludvig Christensen havde taget udgangspunkt i et afsnit af den tale, som Industrirådets fungerende formand, Axel Gruhn, holdt ved Industriforeningens generalforsamling i april. Her udtalte Gruhn:

”I mange år har vi herhjemme været stærkt optaget af at skabe økonomisk og social tryghed. Men det er mit indtryk, at dette mål nu er nået i en sådan udstrækning, at trygheds- og velfærdspolitikken er ved at få slagside til skade for den produktion, som vi alle skal leve af, og hvis fortsatte vækst er en betingelse for en stadig forbedring af vor befolknings levevilkår.”²³⁸

Lederen så det imidlertid som sin opgave at vise, at Gruhns udtalelse ikke måtte opfattes således, at der eksisterede et modsætningsforhold mellem velfærdspolitik og produktionspolitik.

Indledningsvis gav lederen Ludvig Christensen ret i, at der ikke kunne gives nogen entydig definition af trygheds- og velfærdspolitikken, hvilket var helt naturligt på dette tidspunkt, hvor begreberne først var ved at tage form. Sikkerhed for stabil beskæftigelse og sociale fremskridt, herunder en vis ligelig indtægtsfordeling, samt som selvstændigt mål industrielt demokrati var dog de tre

²³⁶ Jørgen Paldam: ”En sag der skal løses”, i *Verdens Gang*, nr. 8, 1951, s. 301-306.

²³⁷ Ludvig Christensens tale foreligger desværre kun i *Tidsskrift for Industris referat*.

²³⁸ Leder i *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1952, s. 149.

grene af velfærdspolitikken, man oftest lagde mest vægt på, anførte lederen med udgangspunkt i Christensens tale.

Herefter gik lederen nærmere ind i spørgsmålet om stabil beskæftigelse, som også havde Ludvig Christensens bevågenhed i talen. I lederen hed det, at der ”er da fornuftigvis heller ingen, der ønsker at medvirke til at skabe arbejdsløshed herhjemme. Tværtimod må alle ansvarsbevidste kredses bestræbelser gå ud på at sikre en så høj og produktiv beskæftigelse, som det overhovedet er muligt at etablere i dette land inden for de rammer, som helt afgørende realiteter, såsom valutasituationen, sætter.”²³⁹

Man måtte imidlertid være opmærksom på, at ”der findes en grænse mellem en produktiv fuld og produktivitetshæmmende overfuld beskæftigelse.”²⁴⁰

Trods denne nuancering af definitionen af fuld beskæftigelse, forsøgte lederen afslutningsvis at slå fast, at der ingen modsætning var mellem velfærdspolitik og produktionspolitik, for: ”Social tryghed og velfærd for de flest mulige er afgjort betinget af stor produktion og en høj produktivitet.”²⁴¹ Dermed tog lederen netop fat i arbejderbevægelsens nye vægtning af vækstbegrundningen, og videre hed det med udgangspunkt i den socialdemokratiske nedtoning af fordelingshensynet (med indirekte henvisning til Erik Ib Schmidt og Jørgen Paldam): ”Det er gang på gang blevet fremhævet i de senere år, at *fordelingspolitikken* har sine grænser, og at yderligere fremskridt er betingede af en større produktion. Heller ikke arbejderbevægelsen vil benægte dette. Derfor bør man i fælles interesse fremme produktionen og produktiviteten og ikke foregøgle sig, at med ved umiddelbart at stile efter tryghed og velfærd kan nå målet. Vejen kan kun gå over en større produktionsmæssig indsats.”²⁴²

Man måtte altså i fællesskab sikre finansieringsgrundlaget gennem større produktion og produktivitetsforøgelser, før øget tryghed og velfærd for flest mulige kunne sikres. Lederen i *Tidsskrift for Industri* søgte således at glatte ud i forhold til Axel Gruhns udtalelser, og lederen forsøgte at fremlægge Gruhns tale således, at dens budskaber ikke stod i vejen for, at arbejdsgiverne og arbejderbevægelsen kunne mødes på fælles grund.

²³⁹ Leder i *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1952, s. 150.

²⁴⁰ Leder i *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1952, s. 150.

²⁴¹ Leder i *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1952, s. 150.

²⁴² Leder i *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1952, s. 150. Oprindelig kursivering.

Samtidig er det interessant, at Industrirådets officielle organ accepterede velfærdsbegrebet som noget ønskeligt med baggrund i Ludvig Christensens løse velfærdsdefinition. Lederen accepterede således i realiteten både sikkerhed for stabil beskæftigelse, sociale fremskridt inklusiv en vis økonomisk lighed og industrielt demokrati som værd at efterstræbe – naturligvis med visse forbehold, som det fremgik af lederens diskussion af beskæftigelsesspørgsmålet.

Endvidere var lederen ligesom tidsskriftets tidligere diskussion af Erik Ib Schmidts artikler et eksempel på, at Industrirådet ivrigt gik ind i den socialdemokratiske diskussion om efterkrigstidens danske samfund og forsøgte at ”frame” den til sin fordel. Industrirådet hilste de nye toner fra Erik Ib Schmidt og Jørgen Paldam velkomne, særligt når det gjaldt betoningen af produktionspolitikken på bekostning af en ensidig fordelingspolitik. Sammenkoblingen af produktionspolitik og velfærdspolitik var en naturlig forlængelse af Industrirådets egen argumentation på produktivitets- og rationaliseringsområdet, hvor Industrirådet stod for ideer, der kobledes produktivitet, vækst og velstand. Derfor var det også vanskeligt for Industrirådet at være imod koblingen til velfærd, men velfærdsbegrebet var imidlertid mere omfattende end velstand, selvom der herskede uklarhed om, hvad det præcist omfattede.

Produktivitetsudvalgets bærende idé

Produktivitetsudvalget fandt efterhånden behov for at opstille en mere principiel afgrænsning af de arbejdsområder, det skulle beskæftige sig med. Efter en række drøftelser enedes udvalget den 1. maj 1952 om nogle overordnede retningslinjer for dets arbejde. Heri gjorde udvalget det bl.a. klart, at det som mål for produktivitetens størrelse ville se på størrelsen af produktionen pr. mand pr. time. Det tilføjes, at produktionsresultatet foruden produktiviteten ville være afhængig af statens økonomiske politik og den politik, der blev ført af erhvervsorganisationer og fagforeninger. Endvidere måtte det antages, at der eksempelvis ville være en sammenhæng mellem beskæftigelsesgraden og arbejdernes interesse i produktivitetsfremmende foranstaltninger.²⁴³

²⁴³ Notatet er gengivet i beretningen afgivet af Handelsministeriets produktivitetsudvalg om udvalgets virksomhed i tiden fra 1. december 1949 – 31. december 1953, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 143, Rigsarkivet.

Der var også enighed i udvalget om at indføre en meget stærk lovprisning af produktiviteten i retningslinjerne, hvor betydningen af produktivitetsforøgelse blev kraftigt understreget. Det hed således:

”Den mest produktive udnyttelse af de faktorer, der sættes ind i produktionen, vil øve indflydelse på produktionsomkostningerne og hermed på industriens muligheder for at afsætte sine produkter på konkurrencemæssigt grundlag. Den størst muligt [sic!] produktivitet bliver derved en af de faktorer, der har afgørende betydning for befolkningens levestandard, og udvalget må derfor anse det for meget betydningsfuldt at søge produktiviteten i industrien øget mest muligt.”²⁴⁴

I løbet af 1952 udførte udvalget sine to første produktivetsundersøgelser af henholdsvis skotøjsindustrien og skjorteindustrien, og resultaterne blev udsendt i rapporter i juni 1953. Rapporten om skotøjsindustrien hæftede sig ved, at den gennemsnitlige gennemløbstid i de danske skofabrikker lå mere end 100 % over det tilsvarende amerikanske gennemsnit. Endvidere fremhævede rapporten, at de amerikanske fabrikker i modsætning til de danske fabrikker havde specialiseret sig i fremstillingen af ganske få modeller. Efter offentliggørelsen af rapporterne besluttede udvalget at stille arbejdet med yderligere produktivetsmålinger midlertidigt i bero som følge af, at loven om oprettelsen af produktivetsfonden havde pålagt udvalget en række opgaver, som skulle gennemføres inden for et meget kort tidsrum.²⁴⁵

Der fandt kun få udskiftninger sted i udvalgets sammensætning de første år, dog blev H. Jespersen afløst af direktøren for Direktoratet for Vareforsyning, Otto Müller, som formand. Den 29. april 1953 afgav Müller en redegørelse for produktivetsudvalgets arbejde på et møde i repræsentantskabet for Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation. Müller indledte med at nævne, at han havde haft flere samtaler med komiteens formand, og det var hans opfattelse, at det var de samme mål, man havde sat sig i nationalkomiteen og produktivetsudvalget. Han fandt det i dette forum mest formålstjenligt at fremlægge de

²⁴⁴ Beretning afgivet af Handelsministeriets produktivetsudvalg om udvalgets virksomhed i tiden fra 1. december 1949 – 31. december 1953, Handelsministeriets Produktivetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 143, Rigsarkivet.

²⁴⁵ Beretning afgivet af Handelsministeriets produktivetsudvalg om udvalgets virksomhed i tiden fra 1. december 1949 – 31. december 1953, Handelsministeriets Produktivetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, Ujournaliserede sager 143, Rigsarkivet. Samt Handelsministeriets produktivetsudvalg: *Produktivetsundersøgelser inden for skotøjsindustrien*, København 1953.

hovedsynspunkter, som blev fremført af udvalgets medlemmer, og samtidig give eksempler på den arbejdsmåde, som blev benyttet af udvalget.²⁴⁶

Müller gav udtryk for, at udvalgets ligelige repræsentation af arbejdsgivere og arbejdere efter hans opfattelse havde haft meget stor betydning for det samarbejde, som var formidlet i produktivitetsudvalget. Det var en ufravigelig regel, at retningslinjerne for arbejdet altid måtte godkendes af begge arbejdsmarkedets parter. Det havde til tider bevirket, at opgaver var blevet udsat, men alligevel var det Müllers opfattelse, at dette princip havde været overordentligt gavnligt. Produktivitetsudvalgets virke stod derfor som udtryk for, hvad der kunne opnås enighed om mellem de to parter, og det var Müllers vurdering, at der allerede var opnået enighed om ”ganske overordentligt meget”.²⁴⁷

Samarbejdet mellem arbejdere og arbejdsgivere inden for industrien blev ligefrem kaldt den ”bærende idé for udvalget” af Müller. Han forklarede, at ”i alle vore handlinger har vi ladet os lede af den opfattelse, at bestræbelserne for at sætte produktiviteten i vejret i lige grad har bud til både arbejdsgivere og arbejdere, og at fordelene ved den højere produktivitet på samme måde bør komme begge parter til gode”.²⁴⁸

Produktivitetsudvalget stod altså som en klar fortaler for, at arbejdsgivere og arbejdere skulle stå sammen om produktivetsforbedringer til fordel for begge parter.

I produktivetsundersøgelserne havde man ikke ladet sig nøje med at forsøge at bestemme produktivetsniveauet, men også foretaget sammenligninger operation for operation og sammenlignet arbejdsmetoder og maskiner. Otto Müller forklarede, at de omhyggelige undersøgelser havde vist, at der forelå betydelige muligheder for at forøge produktiviteten i de danske virksomheder uden i nogen væsentlig grad at anskaffe nyt udstyr. Produktivetsforøgelsen kunne i stedet opnås

²⁴⁶ Redegørelse for produktivetsudvalgets arbejde, afgivet af formand Otto Müller den 29. april 1953 ved et møde i repræsentantskabet for Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation, Handelsministeriets Produktivetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, kasse 29: Bilag, mappe: Diverse akter 1953, Rigsarkivet.

²⁴⁷ Redegørelse for produktivetsudvalgets arbejde, afgivet af formand Otto Müller den 29. april 1953 ved et møde i repræsentantskabet for Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation, Handelsministeriets Produktivetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, kasse 29: Bilag, mappe: Diverse akter 1953, Rigsarkivet.

²⁴⁸ Oprindelig understregning. Redegørelse for produktivetsudvalgets arbejde, afgivet af formand Otto Müller den 29. april 1953 ved et møde i repræsentantskabet for Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation, Handelsministeriets Produktivetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, kasse 29: Bilag, mappe: Diverse akter 1953, Rigsarkivet.

ved at forbedre metoderne og ved at tilvejebringe en fælles forståelse mellem ledelse og arbejdere af de veje, der fører til højere produktivitet. Disse produktivitetsundersøgelser blev af udvalget betragtet som måske den vigtigste blandt de opgaver, der hidtil havde været taget op.

Müller fremhævede det internationale samarbejde om produktivetsproblemerne og fordelene ved at kunne trække på erfaringerne i andre lande. Der ville inden længe blive oprettet et fælleseuropæisk produktivitetscenter, som ville få rådighed over mere end 10 millioner dollars om året, antageligt i form af Marshall- penge.

Det ledte Müller videre til en orientering om produktivetsudvalgets planer for fremtiden. Den 31. marts 1953 havde rigsdagen vedtaget, at en produktivetsfond skulle oprettes. Fonden skulle råde over i alt ca. 32 millioner kr. til produktivetsfremmende foranstaltninger inden for landbrug, byggeri, industri, handel og håndværk. Heraf ville 10 millioner kr. være til rådighed for industri, handel og håndværk, men da 4 millioner kr. var øremærket til en lånefond for modernisering af levnedsmiddelbutikker, var der 6 millioner kr. tilbage, som produktivetsudvalgene vedrørende henholdsvis industri og handel skulle administrere. Ifølge loven skulle 3 ud af de 6 millioner kr. anvendes til uddannelse af konsulenter, 2 millioner kr. var reserveret til undersøgelsesvirksomhed, kursus og uddannelsesformål, og 1 million kr. skulle anvendes til gennemførelsen af det oplysningsarbejde om produktivets spørgsmål, som udvalget allerede havde påbegyndt, og som man fra alle sider lagde så stor vægt på.

Det var formålet med konsulenterne virke at udbrede kendskabet til de erfaringer, som var høstet gennem produktivetsarbejdet i Danmark og i udlandet, samt at bistå med rådgivning om principperne for rationel virksomhedsledelse. Konsulenterne skulle ikke besvare tekniske detailspørgsmål, men i stedet være i stand til at gennemføre analyser af virksomhedernes politik, organisation og forretningsgang. Konsulenterne skulle ved et indgående arbejde i relativt få virksomheder stile efter at tilskynde til samarbejde mellem virksomhedernes medarbejdere og imellem virksomhederne indbyrdes. Det skulle inspirere andre til tilsvarende initiativer, og det var vigtigt at sørge for, at resultaterne af arbejdet for højere produktivitet blev kendt af en større kreds. Der var desuden enighed om, at der i tillæg til de almindelige konsulenter skulle uddannes særlige

arbejderkonsulenter, der skulle stå til rådighed for fagbevægelsen ved løsningen af de produktivetsproblemer, som denne ville komme til at stå over for i den kommende tid.

Erfaringerne fra afholdelse af rundbordskonferencer i skibsværftsindustrien, hvor H. P. Christensen som bekendt var en drivende kræft, havde vist, at der ved en "åben og fordomsfri drøftelse mellem de forskellige grupper af medarbejdere vil kunne bidrages væsentlig til at skabe tilslutning på bred basis til det produktivetsfremmende arbejde, som foregår ude i virksomhederne." Produktivitetsudvalget opfordrede derfor til lignende initiativer inden for andre industrier.²⁴⁹

Til slut kom Otto Müller ind på udbygningen af den almindelige oplysningsvirksomhed, som der også var afsat midler til i loven om produktivetsfonden. Det var en opgave, som udvalget lagde "overmåde megen vægt på", og igen blev "produktivetsmentaliteten" fremhævet. Det drejede sig nemlig her om at "tilvejebringe den almindelige indstilling over for produktivetsproblemerne i befolkningen, "produktivetsmentaliteten", som vil være en nødvendig forudsætning for, at arbejdet ude i marken kan krones med held."²⁵⁰

Udvalget havde af forskellige veje søgt at fremme denne oplysningsvirksomhed. Bladet "Produktivetsnyt" blev tillagt stor betydning. Det var hidtil udkommet otte gange i et oplag på 18.000 og ifølge Müller havde det fået en god modtagelse ude i virksomhederne. Det var planen at øge oplaget til 30.000-40.000 eksemplarer. Samtidig rådede udvalgets filmtjeneste over 60 produktivetsfilm, fortrinsvis amerikanske, som indtil videre havde været vist for over 30.000, bl.a. gennem udlån til virksomheder. Det var nu planen at finansiere

²⁴⁹ Redegørelse for produktivetsudvalgets arbejde, afgivet af formand Otto Müller den 29. april 1953 ved et møde i repræsentantskabet for Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation, Handelsministeriets Produktivetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, kasse 29: Bilag, mappe: Diverse akter 1953, Rigsarkivet.

²⁵⁰ Redegørelse for produktivetsudvalgets arbejde, afgivet af formand Otto Müller den 29. april 1953 ved et møde i repræsentantskabet for Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation, Handelsministeriets Produktivetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, kasse 29: Bilag, mappe: Diverse akter 1953, Rigsarkivet.

optagelsen af danske film via produktivitetsfonden. Endvidere var to produktivitetsudstillinger blevet gennemført.²⁵¹

Industrirådet var også selv leverandør af deltagere til studierejserne, og repræsentanterne for rådet deltog på studierejser med temaer, der var relevante for industrien. Således deltog ingeniør i Industrirådet Svend Mejer Kahn i en studierejse om ledelse i 1950, som sidenhen resulterede i en rapport med titlen: ”Ledelse, arbejdskraft og produktivitet”, og Axel Odel deltog som nævnt i 1950 en studierejse med emnet ”det amerikanske arbejdsmarked”. Lederen af rådets Erhvervsøkonomiske Institut, cand.polit. Victor Andreasen, blev i 1953 tilmeldt en Marshall-rejse med formålet at studere amerikanske industrielle organisationer, og kontorchef i Industrirådet (og senere ansvarshavende redaktør for Tidsskrift for Industri) Jørgen Jensen deltog i 1954 i en rejse for redaktører af tekniske og økonomiske tidsskrifter. Samme år repræsenterede ingeniøren Poul Axel Rosvall Industrirådet på en rejse med emnet produktionsplanlægning, endvidere deltog økonom i Industrirådet, Carl Erik Sørensen, i 1954 i en rejse, der havde den amerikanske markedsanalysemodel som studieobjekt og afstedkom rapporten med den sigende titel: ”Kampen om køberen”. Senere deltog kontorcheferne E. Carstens og E. Klæbel også i studierejseprogrammet.²⁵²

De første tilløb til folkepensionen

Parallelt med produktivitetsdiskussionen begyndte man også at diskutere, hvad den fremtidige velstand så konkret skulle anvendes til, særligt inden for pensionsområdet.

Den første danske pensionslovgivning kom i 1891 og var baseret på en skattefinansieret og skønsmæssig behovsafprøvning. Som det generelt gør sig gældende ved indførelsen af et offentligt pensionssystem stod politikerne op til lovens vedtagelse over for to overordnede muligheder, enten en forsikringslignende opsparingsordning eller den såkaldte ”her og nu”-finansiering. Førstnævnte baserer sig på en forudgående opsparing, hvor den enkelte år efter år foretager

²⁵¹ Redegørelse for produktivitetsudvalgets arbejde, afgivet af formand Otto Müller den 29. april 1953 ved et møde i repræsentantskabet for Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation, Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, Økonomi- og Erhvervsministeriet, kasse 29: Bilag, mappe: Diverse akter 1953, Rigsarkivet.

²⁵² Tak til Sissel Bjerrum Fossat for data om studierejser med deltagelse af repræsentanter for Industrirådet. Endvidere: Referat af møder i Industrirådets bestyrelse d. 3. februar 1953, 5. januar 1954, 14. juni 1955 og 28. maj 1957, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

indbetalinger til det offentlige, der henlægges i præmiefonde, og udbetales i rater, når pensionsalderen nås.²⁵³

En sådan opsparingsordning har imidlertid den ulempe, at den kræver en lang opbygningsperiode, modsat "her og nu"-ordningen, hvor det enkelte års forsørgelsesudgifter umiddelbart finansieres af samme års indbetalinger. Finansieringen kan ske på to måder, enten gennem særlige bidrag, der fx udgør en vis procentdel af indkomsten eller ved at afkoble finansieringen fra ydelserne og lade den hvile på generelle skattepolitiske principper. I førstnævnte tilfælde vil ydelserne være bestemt af indbetalingerne, altså modtagernes tidligere indkomster, mens de i det andet tilfælde i stedet vil baseres på samfundets socialpolitiske indstilling.²⁵⁴

Det var den sidstnævnte løsning, som blev valgt, da Venstre og Højre efter et langt parlamentarisk forspil i 1891 indgik forlig om en alderdomsforsørgelseslov, mens Socialdemokratiet stemte imod, da partiet mente, at understøttelsen ville være utilstrækkelig. I årene op til lovens vedtagelse havde flere politikere forsøgt at få gennemført en forsikringsbaseret ordning, men uden held. Den skattefinansierede "lov om alderdomsunderstøttelse til værdige trængende uden for fattigvæsenet" indebar, at der ved trang blev ydet alderdomsunderstøttelse til personer over 60 år, som ikke havde en plettet straffeattest eller havde levet et ødselt liv, men som havde haft fast ophold i landet de sidste ti år og ikke havde modtaget fattighjælp i den periode. Ydelsen var skønsmæssig, administrationen var kommunal, og der blev inden for et maksimum ydet et statstilskud. Der var således tale om et treleddet tildelingskriterium med de tre led alder, trang og værdighed.²⁵⁵

Loven var fra begyndelsen af både Højre og Venstre blevet opfattet som en midlertidig ordning, indtil det langsigtede mål om en obligatorisk alderdomsforsikring var nået. Fra 1920'erne til 1950'erne blev dette mål imidlertid gradvist forladt, og 1891-lovgivningen kom i stedet til at få en mønsterdannende funktion, idet der næsten automatisk må knytte sig en vis stiafhængighed til et én gang påbegyndt "her og nu"-finansieret system. De få lovgivningsinitiativer på

²⁵³ Jørn Henrik Petersen, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen (red.): *Dansk Velfærdshistorie*, bind 1 (perioden 1536-1898), Odense 2010, s. 314.

²⁵⁴ Jørn Henrik Petersen, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen (red.): *Dansk Velfærdshistorie*, bind 1 (perioden 1536-1898), Odense 2010, s. 314.

²⁵⁵ Jørn Henrik Petersen, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen (red.): *Dansk Velfærdshistorie*, bind 1 (perioden 1536-1898), Odense 2010, s. 351 og 360.

området i første halvdel af det tyvende århundrede fulgte således den sti, som var blevet valgt i 1891.²⁵⁶

I de første år efter befrielsen var det især Socialdemokratiet, som pressede på for ændringer i pensionslovgivningen, men det var forbedringer for de dårligst stillede pensionister gennem målrettede udbetalinger, som stod på dagsordenen i første omgang og ikke store reformer med et universalistisk snit. I ”Fremtidens Danmark” havde Socialdemokratiet således afvist en folkepensionering.²⁵⁷

I slutningen af 1940’erne og 1950’erne spirede diskussionerne om fremtidens pensionssystem imidlertid, og forskellige modeller blev debatteret ved flere lejligheder. De borgerlige partier ønskede en helt ny forsikringsmodel eller som minimum tilføjelsen af et forsikringsbaseret pensionselement til den eksisterende model, mens socialdemokraterne ønskede at forbedre det eksisterende system ved i højere grad at målrette dets profil mod de økonomisk dårligt stillede pensionister.²⁵⁸

Den socialdemokratiske regerings nedsættelse af en folkeforsikringskommission i 1948 kan til en vis grad ses som en indrømmelse til de borgerlige partier, og alle rigsdagens partier blev repræsenteret med et medlem i kommissionen. Men Socialdemokratiet udpegede kommissionens formand, departementschef H. H. Koch fra Socialministeriet, og kunne derfor delvis kontrollere diskussionerne i kommissionen. Kommissionen udgav først sin rapport i 1955, men i november 1949 lækkes en foreløbig rapport, der viste, at kommissionen nærmest fra begyndelsen havde udelukket ideen om en ny, forsikringsbaseret model. Dette billede bekræftedes i den endelige rapport, som også berørte mulighederne for at omlægge den eksisterende ordning til en alle omfattende folkepension. Hovedbudskabet i den lækkede rapport var, at forsikringsmodellen var dyrere samt mindre sikker og samtidig ville lægge en tung

²⁵⁶ Jørn Henrik Petersen, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen (red.): *Dansk Velfærdshistorie*, bind 1 (perioden 1536-1898), Odense 2010, s. 356-358, og Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People’s Pension”, s. 22-23, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40.

²⁵⁷ Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People’s Pension”, s. 25, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40, samt *Fremtidens Danmark*, København 1945.

²⁵⁸ Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People’s Pension”, s. 26-27, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40.

byrde på den arbejdende befolkning, som i overgangsperioden skulle finansiere både pensionsudbetalinger til de nuværende pensionister samt deres egen fremtidige pension. Således var stiafhængigheden i forhold til det skattefinansierede system stadig stærk.²⁵⁹

I 1950'erne udgjorde de økonomiske problemer det vigtigste politiske spørgsmål, hvilket betød, at diskussionerne om pension fandt sted inden for en økonomisk pessimistisk ramme, præget af den omskiftelige stop'n'go-politik. Den økonomiske pessimisme betød på den ene side, at de, som ønskede radikale ændringer af pensionssystemet, så nye muligheder for at komme igennem med dem, men på den anden side begrænsede stiafhængigheden alligevel mulighederne for at bevæge sig væk fra den skattefinansierede "her og nu"-ordnings vej.

Det Radikale Venstre havde som det eneste parti siden 1945 talt forsigtigt for en generel folkepension, i det mindste som en vision for fremtiden, men i juni 1952 tilsluttede Socialdemokratiet sig ideen, da et internt socialdemokratisk arbejdsudvalg meddelte sine synspunkter til folkeforsikringskommissionen. Udvalget anbefalede en gradvis overgang til et universelt system med ydelser udbetalt til alle uanset indkomst og formue. Systemet skulle fortsat bygge på skattefinansiering efter "her og nu"-princippet, mens tilgangsalderen skulle hæves til 62 år for enlige kvinder og 67 år for enlige mænd og ægtepar.²⁶⁰

Med det nye standpunkt blev det muligt for Socialdemokratiet at indgå i en tættere alliance med Det Radikale Venstre, og samtidig betød forslagets universelle tilsnit, at partiet kunne tiltrække stemmer fra den voksende gruppe af funktionærer i samfundet. Op til valget til rigsdagen i april 1953 lancerede Socialdemokratiet således trods den økonomiske pessimisme, som prægede samfundet, et krav om en universel folkepension. Det socialdemokratiske arbejdsudvalg havde i 1952 forklaret det økonomiske råderum bag folkepensionsforslaget således: "Der er nu almindelig forståelse for, at samfundet har mulighed for at blive rigt, når så mange som muligt deltager i produktivt arbejde, og de har godt værktøj og gode maskiner

²⁵⁹ Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: "The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People's Pension", s. 27-29, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40, samt Folkeforsikringskommissionen af 1948: *Betænkning om Folkepension*, København 1955, s. 191-195.

²⁶⁰ Folkeforsikringskommissionen af 1948: *Betænkning om Folkepension*, København 1955, bilag 9.

at virke med. Samfundskagen bliver større, der er mere at dele, også dermed mere til de gamle til pension.”²⁶¹

Det var et tydeligt eksempel på, at de socialdemokratiske politikere nu i høj grad tilsluttede sig den produktivitetstankegang og de ideer om vækst og velstand, som i de foregående år var blevet sat på dagsordenen ikke mindst af Industrirådet. Mens Socialdemokratiets tidligere forslag om målrettede pensionsudbetalinger lå direkte i tråd med partiets hidtidige fordelingspolitiske linje, markerede den nye linje partiets omfavnelser af produktivitets- og vækst dagsordenen. Det var blevet et fælles verdensbillede for aktørerne, at det danske samfunds udfordringer kun kunne løses ved øget vækst, således at det var blevet en kognitiv institution. Den socialdemokratiske arbejdsgruppe tog i sin argumentation helt naturligt produktivitetsdagsordenen et skridt videre og kobledes den med finansieringen af en universel folkepension. For eftersom det var en del af produktivitetsdagsordenens tankegang, at produktivitetsinitiativer gennem stigende vækst skulle muliggøre mere velstand og velfærd til alle, så var det ganske naturligt, at socialdemokraterne forklarede folkepensionens finansiering med en produktivitsargumentation. Det lå inden for de normative institutioner, der sagde, at produktivitsforbedringer var den rette vej til at sikre den økonomiske vækst. Det var følgelig muligt at anvende denne argumentation, som havde Industrirådet blandt sine største fortalere, til at argumentere for velfærdstiltag af en så omfattende karakter, at det næppe lå inden for Industrirådets umiddelbare interessesfære.

Endvidere inddrog udvalget en stærk metafor i form af ”den voksende samfundskage” til forklaringen af produktivitetstankegangen, og som det følgende afsnit vil vise, havde denne metafor også vundet indpas i Industrirådets argumentation.

Man må bage kagen, før man kan spise den

Samtidig med at produktivitsudvalgets arbejde tog form, blev den produktionsdagsorden, som Erik Ib Schmidt og Jørgen Paldam havde sat, gjort til officiel politik i Socialdemokratiet. På den socialdemokratiske kongres i juni 1953 valgte partiet således at fortsætte ad den vej, som Erik Ib Schmidt og Jørgen Paldam havde skitseret. Forøgelsen af produktionen og målsætningen om social

²⁶¹ Folkedeforsikringskommissionen af 1948: *Betænkning om Folkepension*, København 1955, bilag 9.

tryghed blev koblet sammen i det arbejdsprogram, som Jens Otto Krag havde formuleret.

Således lød det i programmet med titlen ”Vejen til fremskridt”: ”Høj og voksende beskæftigelse er det første krav, der må opfyldes for at økonomiske fremskridt og social tryghed kan skabes. Enhver må have mulighed for ved eget arbejde at tjene en rimelig løn. Gennem stigende produktion skabes basis for en voksende levestandard. Produktionen må tillige være effektiv og konkurrencedygtig. Gennem et samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter må en stadig højere produktivitet skabes.”²⁶²

I den socialdemokratiske sprogbrug var kravet om ”fuld beskæftigelse” følgelig blevet nedtonet til den mere moderate målsætning om høj og voksende beskæftigelse. Samtidig fremhævede partiet behovet for et samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter med henblik på produktivitetsforøgelser, der skulle finansiere den fremtidige velfærd. Socialdemokratiet havde således bevæget sig ind på en vej, der ikke lå langt fra den dagsorden, som Industrirådet havde gjort sig til talsmand for. Ovenstående citat indeholdt ikke noget, som Industrirådet ikke umiddelbart ville kunne tilslutte sig.

Når programmet definerede Socialdemokratiets mål for fremtidens danske samfund, skete det også med en formulering, der ikke kunne støde Industrirådet, men nærmere indbød til samarbejde med industrien: ”Socialdemokratiets mål er et samfund, der sikrer økonomisk og social tryghed under voksende produktion, tekniske fremskridt og stigende levestandard.”²⁶³

Der var således sket en væsentlig udvikling i Socialdemokratiets linje siden ”Fremtidens Danmark”, og mens man allerede i 1945 kunne finde et fokus på industrien og en produktionsdagsorden, så blev denne dagsorden i 1953 i mindre grad knyttet til statslig regulering og planøkonomisk tænkning. I stedet skulle produktionsdagsordenen nu blive til virkelighed gennem et ligeværdigt samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter.

Der var derfor grundlag for tilnærmelser mellem arbejdersiden og arbejdsgiversiden, og Industrirådets direktør Axel Odel greb tråden i en tale i Oslo i

²⁶² *Vejen til fremskridt. En henvendelse til det danske folk*, program vedtaget enstemmigt af Socialdemokratiets kongres 21.-24. juni 1953.

²⁶³ *Vejen til fremskridt. En henvendelse til det danske folk*, program vedtaget enstemmigt af Socialdemokratiets kongres 21.-24. juni 1953.

december 1953, hvor han dog også slog ned på, at de nye, mere samarbejdsorienterede signaler fra toppen af arbejderbevægelsen ikke nødvendigvis var slået igennem hos de menige medarbejdere.

Norges Industriforbunds rationaliseringskontor fejrede i december 1953 25 års jubilæum, og i den anledning var repræsentanter for de øvrige nordiske lande blevet indbudt til at redegøre for rationaliseringen i de pågældende lande. Fra dansk side holdt Axel Odel således et foredrag om rationaliseringen i dansk industri, og han benyttede lejligheden til at gøre status over rationaliseringsbestræbelserne og produktivitsdebattens udvikling i Danmark.²⁶⁴

Odel erkendte, at situationen i Danmark ikke var den samme som i USA, hvor "arbejderne er så "productivity-minded" og positivt indstillede over for rationalisering, at problemet så at sige bortfalder."²⁶⁵ Derfor stod den danske industri i modsætning til den amerikanske over for en alvorlig udfordring, hvor meget var på spil, både økonomisk og politisk – og med hensyn til hvilke værdier, der skulle præge det danske samfund.

Det var fortsat nødvendigt at skabe forståelse og interesse hos arbejderne for rationalisering og produktivitet, og det var derfor værdifuldt, at arbejdsgivere og arbejdere nu var blevet enige om, at gennemførelsen af rationaliseringstiltag skulle ske ved et samarbejde mellem de to parter og uden lovgivningsmagts direkte indgriben, sagde Odel med en implicit henvisning til den danske model. Man var således kommet et stykke vej gennem etableringen af samarbejdsudvalg i virksomhederne og gennemførelsen af rundbordskonferencer i de enkelte industribrancher med repræsentanter fra både arbejder- og arbejdsgiverside.²⁶⁶

Fra arbejderside var man imidlertid tilbøjelig til at gøre en positiv medvirken til at fremme rationalisering og produktivitet betinget af, "at der sikres arbejderne "fuld beskæftigelse" og "andel i rationaliseringsgevinsten"."²⁶⁷

Heroverfor erkendte man fra arbejdsgiverside, at den forøgede produktivitet, som rationaliseringen ville medføre, "kan danne grundlag for en højere løn eller en kortere arbejdstid, længere ferie eller andre sociale goder." Man modsatte sig imidlertid "overenskomstmæssige bestemmelser om, at produktivitetsforøgelser

²⁶⁴ Referat af møde i Industrirådets bestyrelse d. 8. december 1953, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

²⁶⁵ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 9.

²⁶⁶ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 9-10.

²⁶⁷ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 10.

eller enhver rationalisering øjeblikkeligt skal give sig udslag i lønforhøjelser eller lignende.²⁶⁸

For at opnå forståelse for dette standpunkt fandt Axel Odel det hensigtsmæssigt for industrilederne at anvende nogle talebilleder med udgangspunkt i ”noget så simpelt som en kage som illustration”. Derfor opstillede Odel tre sådanne metaforer i sin tale:

- ”1) Det er vigtigere at anvende tid og kræfter på at gøre kagen stor end på at diskutere dens fordeling på forhånd,
- 2) Man må bage kagen, før man kan spise den,
- 3) Man kan ikke både spise kagen og have den i behold.”²⁶⁹

Heldigvis var der i Danmark, ikke mindst blandt arbejdernes tillidsmænd, en voksende erkendelse af, at der var et behov for større nationaløkonomisk og erhvervspolitisk viden om denne type forhold, og selvom der stadig var et stykke vej at tilbagelægge, så gik udviklingen i den rigtige retning, konkluderede Axel Odel. I talens afsluttende konklusion om rationalisering inden for dansk industri, fremførte Odel således, at ”det – navnlig i de senere år – er lykkedes at skabe en meget betydelig interesse for rationaliseringsproblemet, der nu tages under behandling fra mange sider og med en række forskellige midler. Stagnation er blevet afløst af ”bevægelse over hele feltet.”²⁷⁰

Axel Odel kunne følgelig med tilfredshed konstatere, at parterne nærmede sig hinanden, og der efterhånden var grundlag for, at arbejdsgiverne kunne nå en vis forståelse med arbejderne i rationaliseringsspørgsmålet. Han måtte imidlertid erkende, at der endnu ikke blandt danske arbejdere havde indfundet sig en egentlig mentalitetsændring i retning af den produktivitsmentalitet, som efter hans opfattelse var til stede blandt amerikanske arbejdere. Der forelå derfor stadig en opgave med at påvirke arbejdernes mentalitet, men der skete en bevægelse i den rigtige retning i produktivitetsspørgsmålet, og det begyndende samarbejde mellem arbejdere og arbejdsgivere var her et væsentligt element. Samtidig var det næppe uden betydning, at de danske industriledere var parate til at strække sig længere

²⁶⁸ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 10.

²⁶⁹ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 10.

²⁷⁰ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 11.

end deres amerikanske kolleger, når det gjaldt adgangen til sociale goder, som det også fremgik af Odels tale.

Sammenfatning

Meget tyder på, at Industrirådet så småt var ved at få held med sine forsøg på at påvirke arbejderbevægelsens opfattelse af produktivitetsspørgsmålet. Mens arbejderbevægelsen i slutningen af 1940'erne stadig anså produktivetsforbedringer for uløseligt forbundet med spørgsmålet om fuld beskæftigelse, samtidig med at man ønskede en øjeblikkelig andel i produktivetsgevinster, så begyndte billedet at ændre sig i begyndelsen af 1950'erne. Erik Ib Schmidt indvarslede bevægelsen fra fordelingshensyn til et fokus på vækst med sine artikler i Verdens Gang, og samtidig blev der opnået enighed mellem arbejderbevægelse og arbejdsgiverorganisationer i produktivetsudvalget om en formulering af produktivetsproblematikken, som var væsentligt anderledes end den tidligere fremherskende i arbejderbevægelsen.

Således accepterede den socialdemokratiske arbejderbevægelse, at beskæftigelses- og fordelingshensyn fik en langt mindre fremtrædende plads i produktivetsudvalgets forståelse af produktivitetsspørgsmålet. Fokus blev nu, at produktiviteten måtte ses som en faktor med afgørende betydning for befolkningens levestandard, mens spørgsmålene om beskæftigelse og fordeling i stedet blev henvist til at blive betegnet som en anstødssten i forhold til den almindelige arbejders holdning til produktivitet. Arbejderbevægelsen accepterede derfor også, at det var efterstræbelsesværdigt at opnå en "produktivetsmentalitet" i befolkningen. Man ønskede en mentalitetsændring, og det giver mening at betragte en sådan mentalitetsændring som en etablering af nye normative institutioner, der skulle påvirke arbejdernes adfærd i retning af en indsats for større produktivitet.

Der skete følgende nogle afgørende ændringer i opfattelsen af vækst og velstand, og Industrirådets opfattelse begyndte at blive dominerende. Axel Odel optrådte som entreprenør for de nye ideer og demonstrerede med sin tale i december 1953, hvordan Industrirådets udlægning af spørgsmålet kunne illustreres med den stærke og letforståelige metafor om, at den samlede samfundskage først måtte gøres større, før man kunne begynde at diskutere fordelingen af den. Det var

et forsøg på at "frame" produktivitetsspørgsmålet over for den menige medarbejder, sådan at samfundskage-metaforen kunne skabe grundlag for, at en mentalitetsændring institutionaliseredes hos arbejderne. Et nyt "verdensbillede" var følgelig ved at blive etableret hos aktørerne, i første omgang blandt industriens og arbejderbevægelsens ledere, men Industrirådet ønskede også at dette verdensbillede skulle institutionaliseres hos den menige arbejder. Verdensbilledet, der fik karakter af en kognitiv institution, sagde, at der ikke var tale om et samfundsøkonomisk nulsumsspil, men at det derimod var muligt at gøre samfundskagen større gennem økonomisk vækst.

Set i et større perspektiv synes udviklingen at pege frem mod Barry Eichengreens borgfredstese. Det fremgik både af produktivitetsudvalgets arbejde og af dialogen mellem Paldam/Christensen og Industrirådet, at der var ved at dannes et ideologisk og idémæssigt grundlag for en borgfred mellem industrien og arbejderne. Det skete med udgangspunkt i produktivitetsdagsordenen, der skulle skabe den vækst og velstand, som kunne gøre velfærden mulig.

Industristatistikken synes til en hvis grad at bekræfte billedet af en spirende borgfred, og i perioden fra 1950 til 1956 lykkedes det at holde stigningen i reallønnen på et niveau, der var en smule lavere end stigningen i produktiviteten. Samtidig lå investeringerne som andel af bruttonationalproduktet på 25-27 % per år i denne periode, mens niveauet for 1946-1949 var 19-21 %. Så i den første halvdel af 1950'erne anvendte virksomhedernes tilsyneladende flere midler til investeringer end i den foregående periode, og samtidig blev udviklingen i lønniveauet holdt på et relativt forsvarligt niveau.²⁷¹

I dialogen mellem Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og Industrirådet blev det endvidere demonstreret, at de uformelle institutioner, der omhandlede produktivitet, var ved at blive udbygget. I forlængelse af de normative institutioner, som var blevet dannet med fokus på forholdet mellem produktivitet, vækst og velstand, gennemførte man nu en kobling til spørgsmålet om velfærd. Det kompliceredes dog af, at der herskede en del uklarhed om, hvad velfærdsbegrebet egentlig omfattede. Definitionen, som Tidsskrift for Industri præsenterede med inspiration fra Ludvig Christensen, kan også i bedste fald kun betegnes som en

²⁷¹ Peder J. Pedersen: "Postwar growth of the Danish economy", i: Crafts og Toniolo: *Economic Growth in Europe since 1945*, Cambridge 1996, s. 541-575, og Hans Christian Johansen: *The Danish Economy in the Twentieth Century*, Worcester 1987, s. 95, 107 og 122.

foreløbig definition. Dens fokus på både beskæftigelse, sociale fremskridt og industrielt demokrati må nok betegnes som *for* omfattende, og der kan særligt stilles spørgsmålstejn ved, om industrielt demokrati hører hjemme i en velfærdsdefinition. Det gør det kun endnu mere interessant, at Industrirådets officielle organ ikke i højere grad stillede spørgsmålstejn ved definitionen og ved behovet for velfærd.

Kapitel 5: En skrøbelig konsensus

Stop'n'go-politikken

Politisk havde tiden siden 1945 været præget af regeringer af skiftende politisk tilhørsforhold. Således var Buhls samlingsregering blevet afløst af Knud Kristensens Venstre-regering, som efter to år blev erstattet af Hans Hedtofts første socialdemokratiske regering. Tre år senere, i 1950, kunne Venstrehøvdingen Erik Eriksen så indtage statsministerkontoret, da han dannede regering sammen med Det Konservative Folkeparti. Da Hans Hedtofts anden socialdemokratiske regering kom til magten den 30. september 1953 indledtes derimod en lang periode med socialdemokratisk ledede regeringer. Perioden prægedes imidlertid stadig af økonomiske problemer og råvare- og valutamangel.

Den omskiftelige økonomiske politik, som skulle bringe det danske samfund helskindet ud af de økonomiske problemer fik tilnavnet ”stop'n'go”-politik. Devalueringen af kronen med 30 % over for dollaren i september 1949 blev startskuddet til stop'n'go-politikken, som kom til at præge 1950'erne med en økonomisk politik, hvor pendulet svingede fra en ekspansiv til en kontraktiv finanspolitik og tilbage igen adskillige gange. Hensynet til den danske valutasituation var tungtvejende, og det var et tilbagevendende problem, at når regeringen forsøgte sig med en ekspansiv politik for at øge beskæftigelsen og sætte gang i den hensygnende økonomi, så medførte det en øget import og et deraf følgende valutaunderskud, som nødvendiggjorde en stram finanspolitik på ny. Dette paradoks gav jævnligt anledning til diskussioner om den økonomiske politik.

Ledelse, arbejdskraft og produktivitet

Produktivitetsudvalgets daglige virke var derimod i højere grad præget af enighed, men produktivitetsudvalgets arbejde bød også på eksempler på, at der kunne opstå uenighed i produktivitetsspørgsmålet. Det skete fx i diskussionen om den eventuelle udgivelse af studierejserapporten om ”Ledelse, arbejdskraft og produktivitet”, som endte med at blive publiceret i 1955. Samtidig demonstrerede denne diskussion dog også den udvikling, der skete i spørgsmålet og mht. enigheden mellem parterne i første halvdel af 1950'erne.

Studierejsen med fokus på produktivitet og rationalisering blev til efter forslag fra formanden for Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation, A. G. Bronø, som selv var leder af en industriel virksomhed, og rejsen blev tilrettelagt i samarbejde med handelsministeriet og produktivitetsudvalget i løbet af 1950. Besøget indledtes med to ugers forelæsninger i New York og derefter rundrejse til forskellige industribyer i den nordøstlige del af USA inden hjemrejsen i december.

På deltagerlisten stod oprindeligt hovedsageligt repræsentanter for konsulentvirksomheder og undervisere i rationaliseringsspørgsmål, men ved et møde i produktivitetsudvalget den 27. juni 1950 gav H. P. Christensen udtryk for, at der også burde være repræsentanter fra industrivirksomheder blandt deltagerne. Han mødte opbakning fra formanden for De Samvirkende Fagforbund, Eiler Jensen, og Jørgen Paldam fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, der samtidig efterlyste fagforeningsfolk på deltagerlisten.²⁷²

Derfor blev der også tilføjet en række fagforeningsfolk samt to driftsledere fra industrivirksomheder og Svend Kahr, der var ingeniør i Industrirådet. Studieholdet havde i april 1952 et udkast klar til den beretning, som normalt skulle udsendes efter et endt studieophold. Der opstod imidlertid et uforudset problem, da spaltekorrektoren blev forelagt produktivitetsudvalget i juni 1952, idet der fra flere sider blev udtrykt betænkelighed ved at udgive rapporten i den foreliggende form. Der var nemlig elementer i rapporten, som efter produktivitetsudvalgets medlemmers opfattelse nærmere havde udseende af et polemisk indlæg i rationaliseringsdebatten frem for en beretning fra en studierejse i USA.²⁷³

Rapporten blev derefter syltet frem til februar 1955, hvor produktivitetsudvalgets sekretariat indkaldte studieholdet til et møde, der skulle afgøre rapportens skæbne. Kontorchef Werner Rasmussen fra sekretariatet gav indledningsvis udtryk for den opfattelse, at holdet havde været ude for en særlig vanskelig opgave. For på det tidspunkt, rejsen fandt sted, og også en rum tid efter

²⁷² Referat af møde i produktivitetsudvalget den 27. juni 1950, Materiale vedrørende Handelsministeriets Produktivitetsudvalg 1954-1967, Dansk Arbejdsgiverforenings arkiv, Erhvervsarkivet.

²⁷³ Redegørelse for beretningen fra studierejsen vedrørende rationaliseringsproblemer inden for industrien, den 10. februar 1955, Materiale vedrørende Handelsministeriets Produktivitetsudvalg 1954-1967, Dansk Arbejdsgiverforenings arkiv, Erhvervsarkivet.

rejsen var der en ”langt ringere” indbyrdes forståelse mellem arbejdsgivere og arbejdere om produktivetsproblemerne, end tilfældet var nu.²⁷⁴

A. G. Bronø gjorde ved mødet opmærksom på, at Arbejderbevægelsens Erhvervsråd efter sigende ved et møde i produktivitsudvalgets sekretariat skulle have udtalt, at såfremt en bestemt passus i beretningen ikke blev udeladt, kunne der ikke blive tale om offentliggørelse af beretningen. Forløbet ledte efter Bronøs opfattelse tankerne i retning af censur.

Werner Rasmussen modsatte sig betegnelsen censur, for at få udgivet beretningen i en form, som produktivitsudvalget kunne være enig i, var ikke et spørgsmål om censur. Det var derimod et spørgsmål om samarbejde med produktivitsudvalget, der stod for ”et særligt samarbejde mellem arbejdere og arbejdsgivere”, og derfor forekom det rimeligt at lytte til produktivitsudvalgets opfattelse.²⁷⁵

Endvidere redegjorde Werner Rasmussen for produktivitsudvalgets modstand mod rapporten i dens oprindelige form. Han forklarede således, at udvalgets stilling til rapporten efter hans opfattelse var dikteret af ønsket om et godt forhold mellem arbejdere og arbejdsgivere, og at vanskelighederne ved at få beretningen godkendt lå i dens polemiske form.²⁷⁶

Rapporten udkom endelig i juni 1955 i en ændret form, som alle kunne godkende. Det var tilsyneladende især afsnittet om ”Forholdet mellem ledelse og arbejdskraft”, der havde været årsag til uenigheden mellem parterne. I den endelige udgave blev dette afsnit beskåret med to sider, og afsnittet havde nu en form, hvor det på den ene side blev betonet, hvordan man i USA havde forbedret produktiviteten ved gennem metode- og tidsstudier at fokusere på ”den menneskelige faktor”, samtidig med at der på den anden side blev lagt vægt på, at dette kun var blevet accepteret af den amerikanske fagbevægelse, fordi det havde sikret arbejderne en højere realløn og en nedsættelse af den gennemsnitlige

²⁷⁴ Referat af møde med studieholdet vedrørende rationaliseringsproblemer inden for industrien den 25. februar 1955, Materiale vedrørende Handelsministeriets Produktivitsudvalg 1954-1967, Dansk Arbejdsgiverforenings arkiv, Erhvervsarkivet.

²⁷⁵ Referat af møde med studieholdet vedrørende rationaliseringsproblemer inden for industrien den 25. februar 1955, Materiale vedrørende Handelsministeriets Produktivitsudvalg 1954-1967, Dansk Arbejdsgiverforenings arkiv, Erhvervsarkivet.

²⁷⁶ Referat af møde med studieholdet vedrørende rationaliseringsproblemer inden for industrien den 25. februar 1955, Materiale vedrørende Handelsministeriets Produktivitsudvalg 1954-1967, Dansk Arbejdsgiverforenings arkiv, Erhvervsarkivet.

arbejdsuge til 40 timer. Det blev derfor fremhævet, at det var af væsentlig betydning for arbejdernes tilslutning til rationaliseringsforanstaltninger, at de kunne få fordel heraf, enten gennem højere løn eller lavere varepriser. Samtidig blev det pointeret, hvordan de amerikanske virksomheder allerede var nået et skridt videre end samarbejdsudvalgene, således at samtlige medarbejdere løbende blev holdt orienteret om virksomhedens forhold, og medarbejderne glædede sig, når virksomheden tjente godt, da det sikrede ”både tryghed og bedre kår på længere sigt”. Meget tyder på, at arbejderbevægelsen mente, at det oprindelige udkast ikke havde været balanceret nok og havde savnet fokus på de konkrete fordele, som arbejderne kunne opnå gennem produktivetsforbedringer.²⁷⁷

Forløbet omkring beretningens udgivelse viser, at der i produktivitetsudvalget var stor opmærksomhed på, at det materiale som udsendtes til offentligheden gav det ønskede billede af produktivets- og rationaliseringsdagsordenen, og at det samtidig skulle styrke samarbejdet mellem arbejdere og arbejdsgivere og ikke skabe splid. Samtidig blev produktivitetsudvalget set som repræsentant for et særligt samarbejde mellem arbejdere og arbejdsgivere, men i begyndelsen af 1950'erne kunne der altså til udvalgets fortrydelse stadig opstå polemiske uoverensstemmelser, når arbejdersiden og arbejdsgiversiden skulle forsøge at komme overens om produktivitetsspørgsmålet. I 1955 lykkedes det dog endelig produktivitetsudvalget at få løst problemerne omkring rapportens polemiske og kritiske form, så rapporten kunne udkomme. Her var man nået til enighed om formuleringer, der på den ene side lagde vægt på, at arbejderne på den ene eller anden måde skulle belønnes for deres medvirken til produktivtetsstigninger, men på den anden side fremhævede de amerikanske arbejderes forståelse for, at udviklingen sikrede virksomhederne betydeligt overskud, da det på lang sigt ville medføre tryghed og velfærd.

Tidehverv og samfundsorden

Samtidig fortsatte den ideologiske udvikling i Socialdemokratiet. Programmet ”Vejen til fremskridt” fra 1953 blev året efter udlagt som en tilpasning af den

²⁷⁷ *Ledelse, arbejdskraft og produktivitet. Beretning fra en studierejse i oktober-december 1950*, København 1955, s. 16-19, samt manuskript til rapporten og referat af møde med studieholdet vedrørende rationaliseringsproblemer inden for industrien den 25. februar 1955, Materiale vedrørende Handelsministeriets Produktivitetsudvalg 1954-1967, Dansk Arbejdsgiverforenings arkiv, Erhvervsarkivet.

socialdemokratiske politik til en ny verden i debatbogen ”Tidehverv og Samfundsorden”. Bogen var redigeret af Jens Otto Krag, og den bestod af indlæg fra intet mindre end ni cand.polit.’er, herunder Erik Ib Schmidt, Jørgen Paldam, og Viggo Kampmann. Bogen fremstod som et vigtigt indlæg i debatten med væsentlig betydning for den velfærdspolitiske debat. Med Krags og Paldams indlæg som eksempler var det bogens hensigt at tænke socialisme uden socialiseringer, mens målene fortsat var udvidelse af demokratiet, social tryghed, større frihed og større lighed.²⁷⁸

I Krags indlæg om ”Socialdemokratiets politik” påpegede han således: ”I kravene til voksende levestandard og social tryghed er man gået et langt skridt foran fortidens Socialdemokrati. Produktionsfremskridtet overlades ikke til samfundets ”automatisk virkende kræfter”. Man er klar over, at en bevidst indsats fra regering, erhvervsliv og organisationer vil kræves.”²⁷⁹

Regeringen skulle i fællesskab med erhvervslivet og organisationerne iværksætte initiativer for at forøge produktionen, og der var følgelig ikke tale om planøkonomi ledet af staten, men et samarbejde hvor der blev lyttet til erhvervslivet med respekt for det frie marked og det private initiativ.

Jørgen Paldams indlæg om ”Den demokratiske socialismes målsætning” lå i naturlig forlængelse af Krags, og han kobledes her den demokratiske socialisme med velfærdsstatsbegrebet: ”Vi kan kalde det demokratisk socialisme, velfærdsstat eller rammeøkonomi. Navnet er dog ikke særligt vigtigt. Det afgørende er, om et sådant samfund kan give mennesket den centrale placering, som må være meningen med alle fremskridt.”²⁸⁰

Paldam fremhævede, at der var tungtvejende grunde til at udvide målsætningen ”fra den snævre fordelingspolitik til et fælleskrav om fremskridt og social retfærdighed”,²⁸¹ og sidstnævnte skulle ikke sættes lig med absolut lighed. Samtidig var der som udgangspunkt ikke nogen grund til at anvende nationalisering

²⁷⁸ Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954. Afsnittet om *Tidehverv og samfundsorden* bygger desuden på Klaus Petersen: ”Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950’erne”, s. 68, i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78.

²⁷⁹ Jens Otto Krag: ”Socialdemokratiets politik”, s. 56, i: Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954, s. 46-56.

²⁸⁰ Jørgen Paldam: ”Den demokratiske socialismes målsætning”, s. 78, i: Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954, s. 57-79.

²⁸¹ Jørgen Paldam: ”Den demokratiske socialismes målsætning”, s. 60, i: Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954, s. 57-79.

som middel til at nå denne målsætning. I stedet kunne man eksempelvis gennem beskatning eller sociale velfærdsforanstaltninger forsøge at nå ”en jævnere – eller rettere retfærdigere – indtægtsfordeling”.²⁸²

Målet var således vigtigere end midlerne for Paldam, og han ønskede en mere pragmatisk socialdemokratisk politik, hvor økonomiske fremskridt - og ikke socialisering - skulle sikre social retfærdighed. Samtidig fornemmes en inspiration fra Keynes i Paldams tilgang til den økonomiske politik.

Denne overordnede tendens til, at fordelingsperspektivet trådte i baggrunden i forhold til ønsket om konjunkturregulering i Socialdemokratiet, bekræftes også af Erik Ib Schmidts indlæg. Mens Jørgen Paldam i ”Planlægning for velfærd” i 1952 havde fremhævet boligbyggeriet som et vigtigt led i socialpolitikken, anførte Schmidt i stedet med tydelig inspiration fra Keynes dets hovedformål på følgende måde: ”den offentlige bygge- og anlægsvirksomhed skal benyttes til regering af den økonomiske aktivitet, således at den holdes tilbage i perioder med meget høj beskæftigelse og udvides i perioder med voksende arbejdsløshed.”²⁸³

De resterende indlæg omhandlede bl.a. det enkelte menneskes indflydelse på eget liv, fagforeningerne i samfundet, kulturpolitik og sikring af investeringsniveauet. I sidstnævnte indlæg diskuterede finansminister Viggo Kampmann og den senere økonomiprofessor Poul Nørregaard Rasmussen mulighederne for at anvende investeringspolitik til at sikre en høj og stabil beskæftigelse.

Den pragmatiske linje, som blev præsenteret i ”Tidehverv og Samfundsorden”, må i det store hele have været sød musik i Industrirådets ører. Gennem medvirken fra et bredt spektrum af Socialdemokratiets hovedideologer blev ”Tidehverv og Samfundsorden” en vægtig tilkendegivelse af, hvor langt Socialdemokratiet havde bevæget sig i retning af et politisk ståsted, som gav mulighed for at mødes med de traditionelle modstandere omkring et politisk program for efterkrigstidens Danmark.

²⁸² Jørgen Paldam: ”Den demokratiske socialismes målsætning”, s. 74 samt 62, i: Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954, s. 57-79.

²⁸³ Erik Ib Schmidt: ”Den økonomiske og sociale forvandling”, s. 39, i: Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954, s. 21-45. Se også Morten Lind Larsen og Troels Riis Larsen: *I medgang og modgang*, Svendborg 2007.

”Den snigende socialisering af erhvervslivet”

I en anden sag, der fra et andet udgangspunkt end de socialdemokratiske ideologer i ”Tidehverv og Samfundsorden” også behandlede spørgsmål om effektivitet og produktivitet, var der ikke mange positive signaler at hente for Industrirådet. Det gjaldt den betænkning om ændringer af konkurrencelovgivningen, som trustkommissionen nu barslede med.

Kommissionen, der var blevet nedsat til at behandle spørgsmålet om konkurrencelovgivningen i forbindelse med debatten om margarineindustrien i slutningen af 1940’erne, nævnte i sin betænkning, der kom i 1953, effektivitetshensynet som det første i kapitlet om lovens målsætning. Bagefter anførte kommissionen et hensyn af mere fordelingsmæssig karakter, idet kommissionen skrev, at ”der ikke gennem monopoludnyttelse må blive opnået urimeligt store fortjenester på længere sigt.” Imidlertid lagde kommissionen op til, at effektivitetshensynet måtte værre det vigtigste, og i betænkningen hed det: ”at kommissionens anbefalinger bygger på den *forudsætning*, at der især vil være enighed om at lægge vægt på, at varenes fremstilling og distribution skal foregå med *størst mulig effektivitet*.”²⁸⁴

Industrirådet tog tydeligvis denne tråd op, da betænkningen blev sendt i høring hos interesseorganisationerne. I det mest gennemarbejdede af alle høringssvarene slog Industrirådet på, at hvis der blev indgået konkurrencebegrænsende aftaler, så skete det for at opnå den størst mulige effektivitet. I modsætning til mellemkrigstiden, hvor Industrirådet havde stillet sig tvivlende over for eksistensen af sådanne aftaler, så afviste rådet det ikke længere helt så konsekvent. I stedet argumenterede Industrirådet bl.a. for, at eksempelvis bruttoprissystemet, som indebar, at fabrikanter eller grossister angav salgspriser for de efterfølgende salgsled, kunne medvirke til at undgå store svingninger i omsætningen, og eksklusivaftaler kunne sikre en stabil produktion. Industrirådet betonede industriens eget ønske om at opnå den størst mulige effektivitet og anførte, at trustkommissionen syntes ”at drage industriens evne og vilje til selv at

²⁸⁴ Betænkning 86, *Foreløbig betænkning vedrørende en lov om konkurrencebegrænsning og monopol*, København 1953, s. 28-32. Oprindelig kursivering.

tilrettelægge produktion og salg på den mest effektive måde i tvivl (...) skønt ingen kan være mere interesseret i produktivitets fremme end industrien selv”.²⁸⁵

Industrirådet var også kritisk over for det forslag til lov om tilsyn med monopol og konkurrencebegrænsning, som fulgte betænkningen i december 1953. og Industrirådets formand H.(Hans Henrik) Stevenius-Nielsen, som var blevet formand i 1952 og desuden var direktør for Aktieselskabet Dansk Svovlsyre- & Superphosphat-Fabrik (det senere Superfos), udtalte endda i sin tale ved Industriforeningens generalforsamling den 7. april 1954, at han ville *”opfordre alle liberale kræfter i dette land til at samle sig i en protest mod den snigende socialisering af erhvervslivet, som man vil give endnu bedre levevilkår ved vedtagelse af et lovforslag, der – som det fremlagte – åbner adgang for en statsdirigering af erhvervslivet.”*²⁸⁶

Når Industrirådet blev truet på dets helt nære interesser, var rådet således ikke tilbageholdende med den mere tunge retorik, og Stevenius-Nielsen advarede om utilsigtede konsekvenser:

”En sådan udvikling vil efter vor opfattelse blive til ubodelig skade for de bestræbelser, industrien sammen med andre erhverv udfolder for at fremme den tekniske udvikling og hæve produktiviteten.”²⁸⁷

Det var således ikke kun industrien, men samfundet som helhed, der ville blive ramt. Det siger noget om Stevenius-Nielsens og industriens optagethed af sagen, at Stevenius-Nielsens advarsel involverede et så centralt element i tilnærmelsen mellem den socialdemokratiske arbejderbevægelse og Industrirådet som produktivitetsdagsordenen.

Industrirådet tog således ikke imod indgrebene mod interne konkurrencebegrænsende aftaler med kyshånd. Til gengæld erkendte Industrirådet, at sådanne aftaler nok kunne finde sted, og rådet gik positivt ind i diskussionen om, hvordan man i fællesskab kunne sikre den størst mulige produktivitet. Industrirådet accepterede i første omgang også statslig regulering som et af de mulige redskaber til løsning af problemet. Alligevel tog Stevenius-Nielsen også en mere advarende

²⁸⁵ Per Boje og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004, s. 181-182.

²⁸⁶ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 128. Oprindelig kursivering.

²⁸⁷ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 128.

tone i brug, da det konkrete lovforslag var blevet for nærgående til, at Industrirådet ville kunne stå inden for det.

Da forslaget i foråret 1955 endelig blev til lov, havde politikerne dog taget hensyn til en del af Industrirådets kritik, som var blevet gentaget og udbygget i en fælles henvendelse, udsendt sammen med de andre store erhvervsorganisationer i november 1954. Det betød bl.a., at regeringsforslagets generelle forbud mod minimumsbruttopriser og eksklusivaftaler var frafaldet, og samtidig var der gennemført fuld domstolsbeskyttelse.²⁸⁸

Selvom Industrirådet rettede en række kritikpunkter mod den endelig lovgivning, bekræftede forløbet imidlertid Industrirådets status som en væsentlig politisk aktør qua dets samfundsmæssige betydning som repræsentant for storindustrien, som der blev lyttet til blandt lovgiverne.

Philips-strejken

I det store og hele var den første halvdel af 1950'erne dog præget af tilnærmelse mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen samt tendenser til konsensus om en række centrale forudsætninger for opbygningen af det fremtidige danske samfund. Det skulle imidlertid vise sig, at man var på vej ind i mere uroligt farvand, og den spinkelt underbyggede konsensus skulle blive sat på prøve. Det første forvarsel om dette kom med Philips-strejken i efteråret 1954.

Strejken på elektronikfabrikken Philips på Amager, som begyndte i september 1954, er særlig interessant, fordi det var den første store konflikt i 1950'erne, der havde rationalisering og tidsstudier som tema. Samtidig kom konflikten til at udstille, hvor tæt arbejderbevægelsens ledelse og arbejdsgiverne i virkeligheden havde bevæget sig mod hinanden og hvor stor enighed, der var etableret mellem de to parter. Derfor blev Philips-strejken også et symbol på, at det ikke var muligt at gennemføre et oprør mod rationaliseringsbevægelsen nedefra med reel gennemslagskraft.

I september 1954 beskæftigede Philips-fabrikken ca. 500 arbejdere, og virksomheden havde på dette tidspunkt iværksat en gennemgribende rationalisering af arbejdet. Der var oprettet en rationaliseringsafdeling, som skulle foretage tids- og arbejdsstudier for på det grundlag at fastsætte akkorder og priser. Philips

²⁸⁸ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 359-361, samt *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 145.

markerede sig i det hele taget med en meget aggressiv rationaliseringspolitik, som kom til udtryk gennem intensive tids- og arbejdsstudier og opfølgende krav om forbedringer hos den enkelte arbejder. Arbejderne irriteredes imidlertid mere og mere over overvågningen, og de følte, at den pressede dem til et urimeligt produktionstempo. Samtidig blev de ikke taget med på råd om rationaliseringen og tidsstudierne gennem deres tillidsrepræsentanter i samarbejdsudvalgene, og forholdet mellem ledelse og tillidsfolk var generelt dårligt på Philips-fabrikken i begyndelsen af 1950'erne. Ledelsen overholdt ikke aftalen om samarbejdsudvalg på arbejdsmarkedet, da den forhandlede med én tillidsmand ad gangen og dermed undgik en samlet konfrontation med arbejderne i samarbejdsudvalget.²⁸⁹

I september 1954 nåede arbejdernes utilfredshed nye højder, da en arbejder blev afskediget på stedet efter at have erklæret, at han ikke kunne leve op til et nyt krav om at indkasse 16 fjernsynsapparater om dagen. Alle 500 arbejdere besluttede efterfølgende at gå i strejke.

Konflikten varede i fem uger, selvom voldgiftsretten erklærede strejken for overenskomststridig. Formanden for De samvirkende Fagforbund Eiler Jensen og smedeforbundets formand Hans Rasmussen forsøgte flere gange at overtale arbejderne til at genoptage arbejdet, men uden held. Først den 26. oktober nåede parterne frem til et forlig, som arbejderne kunne stemme ja til. Forliget indeholdt et løfte til arbejderne om, at rationaliseringen på fabrikken skulle gås igennem med henblik på eventuelle ændringer, og samtidig skulle alle arbejdere antages igen, dog skulle den afskedigede arbejders sag undersøges nærmere. Ved en kendelse i voldgiftsretten den 10. februar 1955 blev det imidlertid afgjort, at den pågældende arbejder ikke skulle genansættes, da afskedigelsen var berettiget.²⁹⁰

Dermed fik de strejkende arbejdere i sidste ende ikke opfyldt deres vigtigste krav, nemlig genansættelsen af den afskedigede medarbejder, og de havde også vanskeligt ved at få støtte til strejken fra fagbevægelsens ledelse, som var forpligtet af Hovedaftalen og af voldgiftsrettens kendelser. Det lykkedes derimod til en hvis grad arbejderne at få sat fokus på problemer forbundet med tidsstudierne og på rationaliseringens uheldige følgevirkninger. Strejken nød stor offentlig

²⁸⁹ Knud Knudsen, Hanne Caspersen og Vagn Oluf Nielsen: *Kampen for en bedre tilværelse. Arbejdernes historie i Danmark fra 1800-tallet til 1990*, København 1991, s. 246-251. Se også Klaus Erik Hamann Hansen: "Philips-strejken" i: *Arbejderhistorie* nr. 3, 1996, s. 1-13.

²⁹⁰ Knud Knudsen, Hanne Caspersen og Vagn Oluf Nielsen: *Kampen for en bedre tilværelse. Arbejdernes historie i Danmark fra 1800-tallet til 1990*, København 1991, s. 246-248.

bevågenhed, og gav også DKP og de kommunistiske tillidsmænd et rygstød. Derimod er der ikke meget, der tyder på, at arbejdernes budskab for alvor fandt vej til toppen af den socialdemokratiske arbejderbevægelse. På forsiden af Social-Demokraten stod der således den 16. oktober 1954: "På tide at få afsluttet denne ulovlige strejke", og avisen benyttede endda i den afsluttende fase strejken som et påskud til at indlede en antikommunistisk hetz dels mod de sympatiserende kommunistiske tillidsmænd, dels mod de strejkende Philips-arbejdere.²⁹¹

Forløbet af Philips-strejken stemte ikke overens med den almindelige indstilling til arbejds konflikter i Socialdemokratiet og den socialdemokratiske fagbevægelse. Med Septemberforliget i 1899 havde Socialdemokratiet accepteret samarbejde og forhandling som en løsningsmodel i forhold til konflikter på arbejdsmarkedet, og op gennem det tyvende århundrede havde partiet fortsat fulgt denne vej. Den socialdemokratiske arbejderbevægelse havde forpligtet sig til det fagretslige system, og derfor nød Philips-arbejdernes vedholdenhed ikke anerkendelse i Socialdemokratiet og den socialdemokratiske fagbevægelse.

Strejken skabte støj på det ellers fremherskende billede af et relativt fredeligt arbejdsmarked i begyndelsen af 1950'erne, og Philips-strejken satte samtidig fokus på de negative sider af rationaliserings- og produktivitetsdagsordenen. Strejken var udtryk for et forsøg på oprør nedefra, men intet tyder på, at budskabet slog igennem i toppen af arbejderbevægelsen. Samtidig fik produktivitetsfortalerne opbakning fra FN's internationale arbejdsgiverorganisation, ILO (International Labour Organization), der anbefalede, at man forsøgte at overføre de amerikanske erfaringer til andre lande, særligt dem med mindst udviklet industri og laveste produktivitet.²⁹²

Philips-strejken blev en enkeltstående begivenhed uden væsentlig folkelig opbakning, og begivenhedsforløbet rykkede overhovedet ikke indstillingen hos den socialdemokratiske top. Strejken kunne derfor ikke slå skår i den konsensus om rationaliserings- og produktivitetsdagsorden, som efterhånden var opbygget mellem arbejderbevægelsen og arbejdsgiversiden. Der var skabt en fælles forståelse og enighed om de grundlæggende idésæt, således at "toget" i realiteten

²⁹¹ Klaus Erik Hamann Hansen: "Philips-strejken", s. 10, i: *Arbejderhistorie* nr. 3, 1996, s. 1-13.

²⁹² Knud Knudsen, Hanne Caspersen og Vagn Oluf Nielsen: *Kampen for en bedre tilværelse. Arbejdernes historie i Danmark fra 1800-tallet til 1990*, København 1991, s. 248-249. Samt ILO: *Higher Productivity in manufacturing Industries*, Genève 1954.

var kørt, og det var for sent at sætte den nye dagsorden ud af kraft. Opfattelsen af, at produktivetsforbedringer var vejen til større velstand, var blevet institutionaliseret i en sådan grad, at det kunne få karakter af en stiafhængighed, som det var vanskeligt at bryde.

Denne tendens bekræftes af, at en række fagforbund og arbejdsgiverorganisationer fra 1955 indgik en lang række rammeaftaler om tidsstudier og akkordarbejde, der skulle forøge arbejdsproduktiviteten. Det skete bl.a. inden for vigtige brancher som jern- og metalindustrien, papirfabrikkerne, tobaksindustrien, tekstil- og beklædningsindustrien, bryggerierne samt svineslagterierne.²⁹³

Nu blev ideerne og målsætningerne om samarbejde om produktivetsforbedringer således formaliseret gennem konkrete aftaler mellem parterne. Der var skabt enighed mellem industrien og arbejderbevægelsens ledelse om grundlaget for finansieringen af efterkrigstidens samfund, og i Socialdemokratiet indledtes en periode, hvor man forholdt sig til, hvordan den konkrete politik skulle se ud. Samtidig så både Industrirådet og arbejderbevægelsen på muligheder for at styrke den konsensus, det var opnået, og her blev bl.a. samarbejdsudvalgene set som et muligt redskab.

Samarbejdsudvalgenes opgaver

Samarbejdsudvalgene stod trods sin kun symbolske betydning stadig som et eksempel på den konsensus, der var blevet opbygget, selvom 50 virksomhedsledere ved et møde den 29. april til 1. maj 1954 havde udtrykt skepsis omkring samarbejdsudvalgenes hidtidige resultater. Det var sket ved et virksomhedsledermøde på Marienlyst, som Dansk Nationalkomité for Rationel Organisation havde arrangeret. Ved mødet havde den almindelige opfattelse været, at de resultater, der hidtil var nået, havde været små og sandsynligvis også ville være nået uden udvalgene. På den anden side fremhævede virksomhedslederne, at samarbejdsudvalgene fortsat indebar muligheder som forum for gensidig information og drøftelse af virksomhedens almindelige problemer.²⁹⁴

²⁹³ Kurt Jacobsen: *Velfærdens pris. Arbejderbeskyttelse og arbejdsmiljø gennem 150 år*, København 2011, s. 314.

²⁹⁴ *Tidsskrift for Industri*, 1954, s. 181.

H. P. Christensen gav i begyndelsen af 1955 eksempler på, hvordan samarbejdsudvalgene kunne være nyttige, både for arbejdsgiverne og arbejderne. Det skete ved en radiodebat med sekretær, cand.polit. Ivar Nørgaard, fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd. Her understregede Christensen betydningen af, at alle medarbejderne følte sig som led i en større sammenhæng, og der herskede forståelse for virksomhedens tarv. Det var derfor vigtigt, at medarbejderne var orienteret om virksomhedens produktionsvilkår, afsætningsmuligheder og økonomiske forhold, og her var samarbejdsudvalgene af stor værdi.²⁹⁵

Efter skibsværftets regnskabsafslutning sørgede H. P. Christensen derfor for ved det første møde i samarbejdsudvalget at fremlægge årsregnskabet og besvare spørgsmål i samme omfang som over for aktionærerne på den årlige generalforsamling. Dermed blev medarbejderne klar over, at henlæggelserne forblev i virksomheden og kunne anvendes til modernisering og fornyelse af anlæg og maskiner, således at virksomhederne kunne følge med i de tekniske fremskridt ”til gavn for både selskabet og for alle de ansatte.” Det var Christensens opfattelse, at mange virksomheder kunne gøre mere end hidtil for at informere medarbejderne om virksomhedens økonomi, for blev der på samarbejdsudvalgenes møder givet fyldige oplysninger om virksomhedens økonomi og beskæftigelsesmuligheder, ville det styrke samarbejdet til fordel for både virksomheden og ”alle dens medarbejdere”.²⁹⁶

Her slog Christensen således ned på, hvordan virksomhedsledelsen rent praktisk kunne gøre mere for at skabe optimale omstændigheder for en borgfred med arbejderne. Ved at ledelsen gav medarbejderne indsigt i, at rationaliseringsgevinsterne rent faktisk forblev i virksomheden og blev anvendt til modernisering og maskiner, blev det også mere sandsynligt, at medarbejderne ville acceptere, at ikke hele rationaliseringsgevinsten blev omsat til lønstigninger med det samme. Få uger efter radiodebatten fik Industrirådet og arbejderbevægelsen endvidere en mulighed for at styrke tilnærmelsen mellem de to parter yderligere, da det igen var blevet tid til at afholde det traditionsrige landsindustrimøde.

²⁹⁵ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 70.

²⁹⁶ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 70.

Den ekspanderende industri

Den 16.-17. marts 1955 afholdt Industrirådet igen landsindustrimøde, og rammen for landsindustrimødet var som tidligere biografen Palladium, hvor næsten 1200 deltagere overværede mødet. Blandt gæstetalerne var nationalbankdirektør Svend Nielsen og professor Niels Bohr, hvis tilstedeværelse skabte en del interesse. Ved mødet talte Niels Bohr om emnet: ”Det fysiske grundlag for industriel udnyttelse af atomkerne-energien.”

Formanden H. Stevenius-Nielsen indledte mødet med at tale om ”Industri og samfund”, og han benyttede lejligheden til at tegne et billede af industriens centrale position i det danske samfund. Det skete indledningsvis gennem en længere opremsning af industristatistik. Stevenius-Nielsen påpegede således, at industrien nu beskæftigede 300.000 danskere, og dens bidrag til nationalindkomsten var af samme størrelse som landbrugets. Af den danske eksport udgjorde industrivarerne nu omkring en tredjedel, og i forhold til tiden umiddelbart før krigen, var industriproduktionen steget med 75 %. Ifølge industrirådets formand havde industrien og de øvrige byerhverv i tiåret 1940-50 kunnet optage ikke alene hele befolkningstilvæksten, men også den bortvandring af arbejdskraft, som var foregået fra landbruget. Derfor kunne Stevenius-Nielsen anføre, at det nu var ”åbenbart for alle, der har forståelse for samfundsforhold – men desværre ikke for landets befolkning i det omfang, det burde være tilfældet -, at *industrien er blevet et helt uundværligt led i vores økonomi.*”²⁹⁷

Stevenius-Nielsen forsøgte således at positionere industrien som en helt central og uundværlig aktør i det danske samfund, og mod talens slutning konstaterede Stevenius-Nielsen, at udgangspunktet for hans betragtninger i talen havde været den ”*faste overbevisning om, at det danske samfund ikke kan undvære en ekspanderende industri.*”²⁹⁸ Erhvervenes og arbejdernes organisationer kunne i vigtige henseender bidrage til opgavernes løsning, og samtidig burde staten lægge langsigtede synspunkter til grund for sin erhvervspolitik. Endelig gav Stevenius-Nielsen til sidst udtryk for sine store forventninger til Niels Bohrs tale, idet han fremhævede, hvilken ”*lykke for menneskeheden*” det ville være, hvis atomenergien i en nærmere fremtid kunne udnyttes af industrien i produktive formåls tjeneste. Da

²⁹⁷ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 113-114. Oprindelig kursivering.

²⁹⁸ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 120. Oprindelig kursivering.

ville man ”stå på tærskelen til en ny industriel epoke, og muligheder ville være skabt for en hidtil uanet forbedring af materiel velstand og social velfærd”.²⁹⁹ – For Stevenius-Nielsen var det positive fremtidsperspektiv altså, at atomenergien og industrien hånd i hånd kunne sikre den fremtidige velstand og velfærd i samfundet!

I diskussionen efter Stevenius-Nielsens tale lagde G. E. Hartz op til et forsigtigt opgør med det hævdundne princip om, at man inden for arbejdernes og arbejdsgivernes organisationer selv skulle klare løn aftalerne. Selvom Hartz nødig ville se, at statsmagten skulle inddrages i disse forhold, fremhævede han, at man ikke burde tabe af syne, ”at der er løbet meget vand i stranden, siden dette dogme tog form. Som følge af statens økonomiske politik og stærke indgriben hersker der i dag helt andre vilkår på arbejdsmarkedet end dengang.” Det var vigtigt at have dette forhold i erindring, understregede Hartz, og det vigtige i denne kontekst er hvordan han gjorde sig til fortaler for, at industrien måtte acceptere staten som en stærk med- og modspiller.³⁰⁰

Derfor påpegede G. E. Hartz også, at det var helt forkert af dansk industri, at den i så ringe grad var repræsenteret i det politiske liv. Han afsluttede med at appellere til industriens folk: ”Gå aktivt ind i det politiske arbejde!”³⁰¹

Landsindustrimødet var samtidig en god anledning til at cementere det efter omstændighederne gode forhold til den socialdemokratiske regering. Således deltog både den fungerende handelsminister, økonomi- og erhvervsminister Jens Otto Krag, og finansminister Viggo Kampmann som særligt indbudte gæster, og umiddelbart efter formandens tale tog Krag ordet. I sin tale gav Krag Stevenius-Nielsen ret i, at man først og fremmest må betragte industrien som et ekspanderende erhverv. Både med hensyn til OEEC-arbejdet og det nordiske samarbejde fremhævede Krag det gode samarbejde med industrien, og bemærkede i sidstnævnte tilfælde: ”Dansk industri har givet os et førsteklasses medarbejderskab”. Stevenius-Nielsen havde også været inde på farerne for erhvervslivet ved en eventuel forringelse af skattefradragsreglen, og her kunne Krag med et voldsomt bifald til følge udtale: ”Min ven og gode kollega Viggo

²⁹⁹ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 120. Oprindelig kursivering.

³⁰⁰ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 150.

³⁰¹ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 150-151. Oprindelig kursivering.

Kampmann bemyndigede mig til at sige dette ene, lille ord om skatteproblemet: *Spørgsmålet om skattefradragsreglen har ingen aktualitet i dansk politik idag.*³⁰²

Krag gik videre til de samfundsøkonomiske udfordringer og tilkendegav: ”Med hensyn til de aktuelle økonomiske problemer tror jeg iøvrigt, at der hersker en meget stor forståelse mellem Industriraadet og de synspunkter, regering og administration anlægger idag.” Afslutningsvis takkede Krag på Kampmanns og egne vegne for indbydelsen til deltagelse i mødet og ønskede, at landsindustrimødet ville blive udbytterigt for dansk industri. Et stærkt bifald hilste Krags tale, og Stevenius-Nielsen takkede for talen og gav udtryk for sin glæde ved at høre, at man fra regeringens side ved de kommende politiske forhandlinger ville have industriens ”saglige synspunkter og tarv for øje.”³⁰³

Ved landsindustrimødet udnyttede både Industrirådet og regeringen således muligheden for at understrege det gode indbyrdes forhold, og det blev fremhævet, at man stod over for en fælles samfundsmæssig udfordring, som man måtte løfte i fællesskab. Både Stevenius-Nielsen og Hartz gjorde det klart, at staten havde en væsentlig rolle at spille – også i forhold til at sikre en sund industri, der ville kunne bidrage til finansieringen af løsningsmodellerne i forhold til de samfundsmæssige udfordringer. Det var en indstilling som flugtede med Krags indlæg i ”Tidehverv og samfundsorden”, hvor han havde fremhævet behovet for en fælles indsats fra regering, erhvervsliv og organisationer.

Samme dag talte Industrirådets direktør Axel Odel ved mødet om emnet ”Konkurrencedygtig industri”, og Odel bragte rationaliseringsspørgsmålet på banen i sin tale, hvor han valgte at fokusere på tre overordnede emner, nemlig forskning, effektivitet og personelle problemer. De to sidstnævnte emner sammenfattede han ved at fremhæve et samarbejde mellem den norske Nationalkomité for Rationel Organisation og undervisningsministeriet, der havde ført til en pjece, som skulle give skoleeleverne en ”Kort innføring i arbejdsføre”. Heri hed det, at rationalisering bl.a. ”trener den enkelte til en planfast tilrettelegging af skolearbejdet og ens andre plikter, gir forståelse av en fornuftig utnyttelse av materialer m. m. og overhodet fører inn i en arbeidsdisiplin som igjen innebærer orden og renslighet og dermed tjener folkets mentale hygiene.”³⁰⁴ Odel var således

³⁰² *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 147-148. Oprindelig kursivering.

³⁰³ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 148-149. Oprindelig kursivering.

³⁰⁴ *Tidsskrift for Industri*, 1955, s. 134.

fortsat stærkt optaget af at påvirke og ændre befolkningens mentalitet hen imod en rationaliserings- og produktivitetsmentalitet.

Industrirådet havde i øvrigt i hele perioden taget Hartz' opfordring til at deltage i det politiske arbejde alvorligt, og 1955 blev således året, hvor Industrirådet for alvor gik ind i den spirende debat om folkepensionen.

Folkepension og vovemod

Spørgsmålet om folkepension aktualiseredes under den socialdemokratiske regering, som var blevet valgt i september 1953. 1953 havde været et særligt år i dansk politisk historie, da grundlovsreformen fordrede to på hinanden følgende valg, det første i april og det andet kom i september. Den borgerlige regering fastholdt magten efter det første valg, men Socialdemokratiet vandt valget i september 1953, da Hans Hedtoft med støtte fra Det Radikale Venstre som nævnt vendte tilbage til statsministerembedet efter tre års ufrivilligt fravær. Socialdemokratiet havde fastholdt sit løfte om en generel folkepension i efterårets valgkamp, og den socialdemokratiske regering skulle derfor forsøge at indfri sit valgløfte inden for valgperioden. Det socialdemokratiske løfte om en folkepensionsreform blev imidlertid ikke indfriet i Hedtofts levetid, for i februar 1955 blev H. C. Hansen statsminister som følge af Hedtofts pludselige dødsfald.

Industrirådet holdt opmærksomt øje med spørgsmålet om folkepension, som blev genstand for en kort drøftelse ved et ”i anden anledning afholdt møde” den 28. juni 1955, hvor bestyrelsen samt H. P. Christensen, G. E. Hartz og P. Wonsild var til stede. Her omtalte man folkeforsikringskommissionens betænkning, som skulle afgives tre dage senere, og Hartz opfordrede til, at Industrirådet og Dansk Arbejdsgiverforening skulle tage spørgsmålet om indførelse af en folkepension op til behandling.³⁰⁵

Kort efter betænkningen var udkommet, sørgede Industrirådets sekretariat da også for, at betænkningen blev distribueret til bestyrelsen, Christensen, Hartz, og Wonsild samt A. P. Bendix.³⁰⁶ De fire sidstnævnte var fortsat aktive i Industrirådets arbejde, bl.a. i det Socialpolitiske Udvalg, selvom de ikke længere sad i

³⁰⁵ Mødet omtales i referat af møde i Industrirådets bestyrelse den 21. juni 1955, 142-55-56:

”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³⁰⁶ Følgebrev fra kontorchef Jørgen Jensen den 11. juli 1955, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

bestyrelsen. Kort efter, i august 1955, indkaldte Axel Odel til et møde i Arbejdsgiverforeningens og Industrirådets Socialpolitiske Udvalg, hvor et af dagsordenens to punkter var en indledende drøftelse af udvalgets stilling til ”problemet folkepension”.³⁰⁷

Samtidig holdt Industrirådets formand H. Stevenius-Nielsen den 4. august 1955 en tale, som trak Industrirådets indstilling til folkepensionsspørgsmålet klart op. Anledningen var det 45. danske købestævne, men Industrirådets sekretariat sørgede desuden for en almindelig offentliggørelse af Stevenius-Nielsens tale. Købestævnet var blevet afholdt årligt i Fredericia siden 1913, hvor det første stævne fandt sted på initiativ af Landsforeningen Dansk Arbejde. Det var således et tilbagevendende arrangement, hvor virksomheder og forretningsdrivende udstillede og solgte deres nyeste produkter, og købestævnet var blevet en stor publikumsmæssig succes.

Talen blev holdt i en kontekst af optimisme, idet mere positive vinde havde blæst henover sommeren. Den optimistiske stemning skyldtes dels den forbedrede verdenspolitiske situation, idet den kolde krig var gået ind i en (kortvarig) afspændingsperiode efter Koreakrigens afslutning i 1953. Dels den økonomiske udvikling i Danmark og adskillige andre lande, hvor produktionen var steget, forbruget vokset og beskæftigelsen stor.³⁰⁸

Stevenius-Nielsen gjorde imidlertid opmærksom på, at der også var en bagside af medaljen. Forbruget var øget mere end produktionen i Danmark, og valutasisuationen var en konstant årsag til problemer for den danske økonomi. Det nødvendiggjorde finanspolitiske indgreb, og regeringen havde senest i foråret grebet ind som en naturlig del af stop’n’go-politikken.

De tilbagevendende valutakriser havde formentlig gjort det klart for politikerne, at en langsigtet økonomisk politik var nødvendig, anførte Stevenius-Nielsen. Forbrugermåltiden måtte ikke få lov at blive dominerende, hvis Danmark ikke skulle køre ”uhjælpelig fast”. De produktions- og valutamæssige betingelser skulle være til stede før en forbrugsstigning kunne finde sted, understregede Stevenius-Nielsen. Selvom der på det seneste var indtruffet en

³⁰⁷ Brev fra Axel Odel til medlemmerne af socialpolitisk udvalg den 11. august 1955, 142-55-56:

”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet. Der er desværre ikke bevaret et mødereferat.

³⁰⁸ Tale ved åbningen af det 45. danske Købestævne, den 4. august 1955, af H. Stevenius-Nielsen, 154-55-56: ”Strukturrationalisering”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

beskeden bedring i valutasituationen, var der langt igen, før landet ville få en valutabeholdning, der var stor nok til at danne basis for nye forbrugsfremstød. Alle kræfter skulle derfor anvendes til at tilvejebringe en tilstrækkelig stor valutareserve samt til at styrke konkurrenceevnen.³⁰⁹

Det ledte Stevenius-Nielsen videre til spørgsmålet om folkepension. Han advarede således mod udstedelsen af for store løfter til indfrielse i fremtiden. Derefter tilføjede Stevenius-Nielsen: ”Det forekommer mig, at de mange politikere, som i dag erklærer sig som tilhængere af en yderst bekostelig folkepensionsordning, må være i besiddelse af et betydeligt vovemod (...) Hvis man ikke føler sig fuldt overbevist om, at produktionen i fremtiden kan bære en sådan forbrugsudvidelse – og at netop denne form for et øget forbrug bør have prioritet – pådrager man sig et tungt ansvar over for eftertiden ved at lægge udviklingen fast efter disse linier.”³¹⁰

Stevenius-Nielsen forsøgte altså at gøre folkepensionsdiskussionen til et spørgsmål om, hvorvidt produktionen kunne bære en folkepensionsreform. Det var Industrirådets dagsorden, at produktionsforøgelserne og velstandsstigningerne måtte komme først, før de kunne udmøntes i konkrete velfærdsinitiativer. Stevenius-Nielsens argumentation lå således i naturlig forlængelse af Axel Odels pointe om, at ”man må bage kagen, før man kan spise den”. Argumentationen var på denne måde et tydeligt eksempel på, at Stevenius-Nielsen forsøgte at ”frame” diskussionen ved at sætte den i en retorisk ramme, som skulle fremme Industrirådets ideer og dets forståelse af spørgsmålet.

Imidlertid betød disse forbehold over for folkepensionen ikke, at formålet ikke var godt, erklærede Stevenius-Nielsen. Det var et spørgsmål om prioritering, og der var efter hans opfattelse andre økonomiske opgaver med en langt større aktualitet og vægt. Der var således kun et år til, at den første store fødselsårgang fra krigstiden ville melde sig på arbejdsmarkedet for at finde uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder. I de følgende år ville endnu flere komme til, så spørgsmålet var, om det danske erhvervsliv var rede til at modtage alle disse unge og opfylde deres ønsker om arbejde og uddannelse. Det ville kræve en ekspansion

³⁰⁹ Tale ved åbningen af det 45. danske Købestævne, den 4. august 1955, af H. Stevenius-Nielsen, 154-55-56: ”Strukturrationalisering”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³¹⁰ Tale ved åbningen af det 45. danske Købestævne, den 4. august 1955, af H. Stevenius-Nielsen, 154-55-56: ”Strukturrationalisering”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet. Oprindelig understregning.

af erhvervslivet, der særligt måtte finde sted inden for industrien, anførte Stevenius-Nielsen.

Store investeringer i industrien ville være en forudsætning for at løse dette problem tilfredsstillende, men også for at sikre konkurrencedygtigheden over for andre lande, og Stevenius-Nielsen fremhævede derfor industriens ønske om en lempelse af afskrivningsreglerne.³¹¹

Stevenius-Nielsen argumenterede dermed på Industrirådets vegne for, at det ikke var tid til indførelse af en egentlig folkepension. Han tilføjede dog, at formålet i princippet var godt nok, og dermed undgik han at tale direkte imod den store folkelige opbakning, som ideen om en folkepension på dette tidspunkt havde opnået. I stedet forsøgte Stevenius-Nielsen at sparke spørgsmålet til hjørne på ubestemt tid ved at tage fat på det centrale spørgsmål om anvendelsen og fordelingen af produktivitetsgevinsterne. For spørgsmålet var, hvordan den velstand, som erhvervslivet med industrien i spidsen bragte til veje, skulle anvendes. Her var det Stevenius-Nielsens argument, at produktivitetsgevinsterne i den usikre økonomiske situation i første omgang måtte anvendes til at sikre en yderligere ekspansion af industrien. Hvis den gunstige økonomiske og beskæftigelsesmæssige udvikling skulle fastholdes, gjaldt det om at underbygge den med de rette investeringer, og derfor måtte velfærdsmæssige tiltag som folkepensionen vente.

Det danske købestævne synes umiddelbart ikke at have været det mest oplagte forum for diskussioner af folkepensionen. Alligevel valgte Stevenius-Nielsen at lade folkepensionen få en central plads i sin tale til det velbesøgte købestævne, der som nævnt også blev offentliggjort i den bredere offentlighed, og det fortæller noget om dette spørgsmåls væsentlighed, både for befolkningen og Industrirådet.

Samtidig demonstrerer talen hvilket idéset, som prægede Stevenius-Nielsens og Industrirådets perspektiv på folkepension og velfærdsspørgsmålet mere overordnet. Det var et idéset, som indebar, at de økonomiske forudsætninger først måtte være fuldstændigt på plads, før velfærdsinitiativer kunne komme på tale. I Stevenius-Nielsens optik var hverken de økonomiske konjunkturer gunstige nok

³¹¹ Tale ved åbningen af det 45. danske Købestævne, den 4. august 1955, af H. Stevenius-Nielsen, 154-55-56: "Strukturrationalisering", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

eller produktivitetsforøgelserne endnu store nok til at kunne finansiere en folkepension. Derfor forsøgte han at "frame" folkepensionsspørgsmålet i en økonomisk pessimistisk ramme og fremhævede, at beskæftigelse, uddannelse og konkurrencedygtigheden i første omgang måtte prioriteres, og det skulle ske gennem en industriel ekspansion.

Nogle af de elementer, som optrådte i Stevenius-Nielsens argumentation var blevet bragt i spil fra anden kant knap to måneder tidligere. Erik Ib Schmidt, der nu var chef for regeringens økonomiske sekretariat, havde således den 9. juni udtalt til pressen, at folkepensionen ikke kunne ventes gennemført foreløbigt, da andre opgaver var mere påtrængende, ikke mindst uddannelsen af de store årgange. Det vakte naturligvis interesse, når Erik Ib Schmidt, som ikke bare var en af regeringens topembedsmænd, men også kendt som socialdemokrat, valgte at tage afstand fra regeringens erklærede hensigt. Socialminister Johan Strøm måtte derfor med det samme slå fast, at Schmidts udtalelser måtte stå for egen regning, men det skal hertil bemærkes at Strøm var kendt som kritiker af cand.polit.'ernes indtog i Socialdemokratiet. Til gengæld nød Schmidts udtalelser anerkendelse i en ledende artikel i Information, hvor det endvidere hed, at hvis man koncentrerede samfundets anstrengelser om at skabe gode produktionsmuligheder for de store årgange, ville man derved kunne skabe grundlag for en folkepension.³¹²

Da Stevenius-Nielsen knap to måneder senere talte ved det danske købestævne skete det også med en argumentation, som lå på linje med Erik Ib Schmidts. Det var således endnu et eksempel på, at der var væsentlige fællestræk mellem Industrirådets og Erik Ib Schmidts argumenter. Det havde ligeledes været tilfældet i begyndelsen af årtiet, da diskussionen gjaldt vækst og produktivitet og finansieringen af efterkrigstidens danske samfund. Nu var et forslag til en konkret velfærdsydelse på trapperne, og her kunne Erik Ib Schmidt og Industrirådet enes om, at andre opgaver måtte prioriteres højere. Mens den ideologiske diskussion i begyndelsen af 1950'erne havde haft betydelig indflydelse på Socialdemokratiets ideologiske udvikling og medvirket til, at en ny opfattelse af vækst- og produktivitetsspørgsmålet institutionaliseredes i industrien og arbejderbevægelsen, så det imidlertid ikke umiddelbart ud til, at Schmidts og Industrirådets argumenter ville have samme effekt i folkepensionsspørgsmålet.

³¹² Henrik Pers: *Velfærdsstatens gennembrud i Danmark*, København 1981, s. 87.

I den følgende tid kunne Industrirådet således se til, mens interessen for folkepensionsspørgsmålet steg, og presset på regeringen for at indfri dens løfte voksede. I alders- og invaliderentemodtagernes organisationer, der på dette tidspunkt angav deres medlemstal til 135.000, blev kravet om en revision af aldersrentelovgivningen, der kunne give højere ydelser til medlemmerne, gentaget igen og igen. Internt i Socialdemokratiet og arbejderbevægelsen var der dog opstået utilfredshed med, at "skibsredere og ufaglærte arbejdere" skulle have ret til den samme offentlige pension.³¹³

I åbningstalen i folketetinget i oktober 1955 meddelte H. C. Hansen, at regeringen i løbet af folketingsåret ville fremsætte lovforslag om begyndende folkepension og forslag om visse ændringer i folkeforsikringsloven. Han tilføjede imidlertid, at der ved fastlæggelsen af tidspunktet for disse reformer måtte tages hensyn til landets økonomiske situation, og der måtte tilvejebringes fuld økonomisk dækning.³¹⁴ Dette forvarsel om, at et konkret lovforslag kunne være nært forestående, blev anledning til, at Industrirådet skred til handling. På baggrund af drøftelser mellem Industrirådet, Dansk Dampskibsrederiforening, Grosserer-Societetet og Landbrugsraadet, besluttede de fire erhvervsorganisationer at udsende en fælleserklæring. De fire organisationer havde med Stevenius-Nielsens ord "med forbavelse og også uro set, hvor stort publikumstække og politisk tilslutning planerne [om folkepension] har fået". På denne måde redegjorde Stevenius-Nielsen for bevæggrundene for fælleserklæringen ved et møde i Industrirådet den 25. oktober 1955, fire dage efter udsendelsen af erklæringen. Han forklarede, at erklæringen skulle opfattes som en "advarsel til regering og Folketing mod at træffe overilede beslutninger og udstede løfter, som vanskeligt senere hen kan indfries."³¹⁵

De fire erhvervsorganisationer indledte fælleserklæringen med at fastslå, at selvom det ikke var erhvervenes opgave at tage stilling til det politisk ønskværdige i gennemførelsen af folkepensionsprincippet som sådant, ville de alligevel tillade sig at udtale, at spørgsmålet om folkepension burde afgøres under hensyntagen til de øvrige opgaver, som påhvilede dansk økonomi. Herefter fulgte en opremsning af

³¹³ Henrik Pers: *Velfærdsstatens gennembrud i Danmark*, København 1981, s. 85-93.

³¹⁴ *Folketingstidende: Forhandlingerne i folketingsåret 1955-56*, bind 1, København 1956, spalte 13-15.

³¹⁵ Referat af møde i Industrirådet den 25. oktober 1955, 142-55-56: "Folkepension", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

disse udfordringer, som lå fint i tråd med den tilsvarende i Stevenius-Nielsens tale 11 uger tidligere, nemlig: ”nødvendigheden af en forbedring af landets anstrengte valutastilling samt behovet for fremskaffelsen af nye arbejdspladser i erhvervslivet for det store antal unge, som nu går ind i den arbejdsdygtige alder.”³¹⁶

Løsningen af disse opgaver ville stille krav om meget betydelige investeringer i det produktive erhvervsliv, lød det i fælleserklæringen. Af hensyn til konkurrenceevnen og opsparingsmulighederne, var det ”af afgørende betydning, at vort omkostningsniveau og forbrug ikke yderligere drives i vejret.” Stadig på linje med budskabet i Stevenius-Nielsens tale indledtes erklæringens centrale afsnit: ”Vort samfunds velstand hviler på erhvervslivets ydeevne; på længere sigt kan vi ikke forbruge mere, end vi frembringer. Det er derfor afgørende vigtigt, at folkepensionen ikke forceres frem på et tidspunkt og i en form, der truer gennemførelsen af en samtidig og nødvendig ekspansion af vort produktionsapparat.”³¹⁷

Akkurat som hos Stevenius-Nielsen blev en ekspansion af produktionsapparatet fremhævet som en nødvendig forudsætning for velfærdstiltag. Fremsættelse af lovforslag, der ville indebære nye væsentlige udgifter, burde til enhver tid ske efter en ”omhyggelig vurdering af hensynet til opsparens og investeringens beskyttelse og fremme.” Derfor opfordrede erhvervsorganisationerne kraftigt til, at lovgivningsarbejdet ville blive gennemført på en måde, ”der tilgodeser fordringerne til de danske erhvervs konkurrenceevne, herhjemme såvel som på de udenlandske markeder.”³¹⁸

Fælleserklæringens ordlyd lå således meget tæt på Stevenius-Nielsens tale ved det danske købestævne. Selvom tonen var skærpet en anelse, og fokus naturligt nok var bredt ud til at omfatte ”erhvervene” og ikke kun ”industrien”, er det tydeligt, at Stevenius-Nielsen og Industrirådet i høj grad har været pennefører bag fælleserklæringen.

³¹⁶ Fælleserklæring til regering og folketing, afgivet af Dansk Dampskibsrederiforening, Grosserer-Societetets Komité, Industrirådet og Landbrugsraadet den 21. oktober 1955, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³¹⁷ Fælleserklæring til regering og folketing, afgivet af Dansk Dampskibsrederiforening, Grosserer-Societetets Komité, Industrirådet og Landbrugsraadet den 21. oktober 1955, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³¹⁸ Fælleserklæring til regering og folketing, afgivet af Dansk Dampskibsrederiforening, Grosserer-Societetets Komité, Industrirådet og Landbrugsraadet den 21. oktober 1955, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

Umiddelbart bærer erklæringen præg af interessepleje med dens vægtning af konkurrenceevne, opsparingsmuligheder og investeringer. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at et politisk spørgsmål på denne måde kunne skabe samlet modstand fra erhvervslivet, og erklæringens budskab vedrører i lige så høj grad overordnede samfundsøkonomiske hensyn som erhvervenes snævre egeninteresser. Det var spørgsmålet om, hvilket økonomisk og politisk værdisæt, der skulle præge det danske samfund, som udgjorde fælleserklæringens røde tråd. Den grundlæggende idé var, at konkurrenceevnen måtte prioriteres over folkepensionen, ellers risikerede det danske samfund at sakke bagud. Stevenius-Nielsens tale og fælleserklæringen repræsenterer derfor væsentlige tilkendegivelser af Industrirådets indstilling til spørgsmålet om folkepension.

En tilsvarende tendens som i erklæringen kunne også findes i borgerlige aviser som Berlingske Tidende og Jyllands-Posten, der i ledende artikler anbefalede at lade folkepensionen vente til bedre tider.³¹⁹ Der var således på dette tidspunkt stadig stemmer, som talte imod indførelsen af folkepension, nemlig konservative politikere, fremtrædende økonomer, borgerlige aviser og erhvervsinteresser. I nogle tilfælde var budskabet som hos Industrirådet, at tidspunktet ikke var det rette, mens andre argumenterede for at indføre en mere forsikringspræget model i stedet for folkepensionen.

Det virkede imidlertid som om, at partierne og folkeopinionen i spørgsmålet om folkepension havde sat en kompromiskurs fra 1955, hvis ikke før, og det var vanskeligt for Industrirådet og de andre parter at bremse den proces, som var sat i gang med folkepensionen som endemål. Således fremsatte socialminister Johan Strøm den 11. november 1955 to forslag til reform af pensionslovgivningen. Den fremtrædende konservative politiker Poul Møller, som også stod på god fod med Industrirådet og i begyndelsen af 1950'erne forsynede Industrirådet med en række fortrolige "rigsdagsoversigter", hvor han med jævne mellemrum redegjorde for den forløbne periodes politiske begivenheder med særligt fokus på den økonomiske politik, har siden fortalt om det lange forløb omkring folkepensionens indførelse. Ifølge Poul Møller ønskede H.C. Hansen således ikke på daværende tidspunkt at fremsætte forslaget i tilfælde af, at det skulle møde massiv modstand i folketinget. Derfor spurgte socialministeren Poul Møller, om de konservative ville underkaste

³¹⁹ Henrik Pers: *Velfærdsstatens gennembrud i Danmark*, København 1981, s. 85-91.

sagen en saglig og rolig behandling. Det lovede Poul Møller, da han frygtede, at regeringen ellers kunne finde på at udskrive valg på spørgsmålet.³²⁰

Poul Møller havde dog betydelige indsigelser mod forslaget ved førstebehandlingen i folketetinget. Således fremhævede Poul Møller, at forslaget led af to iøjnefaldende skavanker, dels hæmmede det opsparingen, og dels var det dyrt for bidragsyderne. Endvidere mente Møller, at det ville være nødvendigt for folketetinget at undersøge, om den foreslåede folkepension var økonomisk gennemførlig. Møller henviste til H. C. Hansens forsikringer i åbningstalen om, at forslaget måtte vente, til de økonomiske forhold gjorde det muligt. Han konkluderede derefter polemisk, at regeringen åbenbart havde besluttet, at landets økonomiske vanskeligheder ville være overstået den 1. juli 1957, hvor forslaget skulle træde i kraft.³²¹

Der var således ikke langt fra de betænkeligheder, som Poul Møller udtrykte i folketingssalen, til de bemærkninger om opsparings- og finansieringsproblemet, som Stevenius-Nielsen havde fremført i sin tale allerede i august.

Industrirådets forbehold over for folkepensionsforslaget var følgende på dette tidspunkt på linje med opfattelsen i Det Konservative Folkeparti. Industrirådet og medunderskriverne af fælleserklæringen mødte derimod ikke megen opbakning fra den ene af forslagsstillerne, Det Radikale Venstre. Ved førstebehandlingen af forslaget om folkepension nævnte den radikale Svend Jørgensen således de fire store erhvervsorganisationers fælleserklæring. Han havde kun et skuldertræk til overs for, at Dampskibsrederiforeningen, Grosserer-Societetet og Industrirådet på denne måde advarede mod at gennemføre folkepension i den nuværende økonomiske situation. Det var ”ingen overraskelse” for Jørgensen, som derimod rettede skytset mod Landbrugsraadet, som syntes at have glemt, at det også repræsenterede de ”titusinder af landbohjem, hvor folkepensionen – efter et langt,

³²⁰ Poul Møller: *Mennesker og meninger*, København 1970, s. 247, Henrik Pers: *Velfærdsstatens gennembrud i Danmark*, København 1981, s. 92-93, Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People’s Pension”, s. 31-35, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 36. Poul Møllers rigsdagsoversigter findes i ”Poul Møllers Memoranda”, kasse 142-52, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³²¹ *Folketingsstidende: Forhandlingerne i folketingsåret 1955-56*, bind 1, København 1956, spalte 1206-1207.

slidsomt liv og med en lille kapital som belønning for sliddet – vil blive hilst med glæde, når den dag kommer, da man ikke kan mere.”³²²

Husmandspartiet følte sig altså ramt af Landsbrugsraadets kritik, men de radikale havde derimod ikke meget til overs for Industrirådet og de to andre underskrivere, som de tilsyneladende i forvejen forventede en sådan retorik fra.

Sammenfatning

Selvom der var forhindringer på vejen i form af fx Philips-strejken, industriens utilfredshed med den socialdemokratiske regerings erhvervspolitik og diskussionen om studierejserapporten om produktivitet, så fortsatte tilnærmelsen mellem arbejderbevægelsen og Industrirådet trods alt. ”Tidehverv og Samfundsorden” og Kragts tale ved landsindustrimødet markerede, at socialdemokraterne fortsatte bevægelsen mod en produktionslinje, der i høj grad fordrede samarbejde med industrien, og det blev vel modtaget af Industrirådet, selvom der stadig var usikkerhed med hensyn til, om man kunne blive enige om samarbejdets konkrete form. Samtidig forsøgte H. P. Christensen fortsat at holde liv i samarbejdsudvalgene som et middel til at øge oplysningsarbejdet og samarbejdet mellem arbejdere og arbejdsgivere, der skulle gøde jorden for skabelsen af en mere klar borgfred mellem parterne.

Gennem oplysning skulle arbejderne få indsigt i, at rationaliseringsgevinsterne rent faktisk blev anvendt til investeringer. Dermed ville det blive muligt for arbejderne at acceptere, at ikke hele rationaliseringsgevinsten blev omsat til lønstigninger med det samme, lød Christensens argument. Der var således stadig et stykke vej til en stabil borgfred mellem industrien og arbejderne, men det var tydeligt, at der blev taget skridt mod etableringen af en sådan stabil borgfred.

Socialdemokratiets bevægelse i retning af en produktionslinje demonstrerede, at der nu var skabt nogle normative institutioner i form af en fælles forståelse af, at produktionslinjen gennem vækst skulle sikre øget velstand. Denne forståelse blev koblet med ideen om, at den øgede velstand skulle sikre finansieringen af fremtidig velfærd. De ideer, som Industrirådet allerede i de første efterkrigsår havde gjort sig

³²² *Folketingstidende: Forhandlingerne i folketingsåret 1955-56*, bind 1, København 1956, spalte 1219-1220.

til talsmand for, havde haft betydning for etableringen af de normative institutioner, som nu var blevet en væsentlig del af grundlaget og referencerammen for de socialdemokratiske ideologers tanker om efterkrigstidens Danmark.

Der var skabt en fælles forståelse og enighed om de grundlæggende idéer, og opfattelsen af, at produktivitetsforbedringer var vejen til større velstand, var blevet institutionaliseret i en sådan grad, at det kunne få karakter af en stiafhængighed, som var vanskelig at bryde. Derfor var det også svært for Industrirådet at sætte sig imod, da disse ideer naturligt blev koblet med målet om større velfærd i retorikken.

Når det kom til spørgsmålet om konkrete velfærdsinitiativer som fx folkepensionen, mødte regeringens planer imidlertid ikke megen forståelse fra Industrirådets side. I debatten forsøgte Industrirådet at "frame" folkepensionsspørgsmålet ud fra den grundlæggende forudsætning, at finansieringen skulle være fuldstændig på plads, før et velfærdstiltag kunne gennemføres. Dette princip var imidlertid vanskeligt realiserbart med en så omfattende og langsigtet reform som folkepensionen, og Industrirådets holdning mødte da heller ikke megen forståelse hverken hos den socialdemokratiske regering eller i folkeopinionen. Umiddelbart var der således ikke meget, der tydede på, at man ville se en krydsklassealliance bestående af store industrivirksomheder og de vigtigste dele af arbejderbevægelsen til støtte for introduktionen af en obligatorisk forsikringsbaseret ordning. Dermed svarer den danske udvikling på dette punkt ikke til de konklusioner, som Isabela Mares har påvist i sin analyse af lignende forløb i Frankrig og Tyskland.

Trods den principielle enighed om produktionslinjen og finansieringen af efterkrigstidens danske samfund, så blev den skrøbelige konsensus mellem arbejderbevægelsen og Industrirådet følgelig sat på prøve, når det kom til konkrete velfærdsinitiativer. Til gengæld realiseredes væsentlige dele af produktivitetsdagsordenen gennem de rammeaftaler, som fra 1955 blev indgået mellem arbejdsmarkedets parter.

Kapitel 6: Industrirådet, fremtiden og velfærdsstaten

"Vigtigere, mere presserende problemer"

Det lange tilløb til en reform af pensionslovgivningen førte som nævnt ikke før november 1955 til egentlige lovforslag.

Det første af socialministerens forslag modificerede den eksisterende pensionslovgivning, men således at aldersrenten stadig var indkomstafhængig. Det andet forslag var en lov om "folkepension", som skulle introduceres i tre trin frem til 1963, for at dække alle borgere over 67 (undtagen tjenestemænd) og finansieres via et særligt bidrag over skatten. Ved at udskille denne ekstraskat som et særligt bidrag, kunne man undgå, at der bare blev tale om en skatteskrue uden ende, lød argumentet. Forslagene var tænkt som et grundlag for yderligere forhandling, men både Venstre og Det Konservative Folkeparti var imidlertid skeptiske over for planerne. Venstres ordfører mente, at udgiftsbyrden ville blive for stor, og foreslog, at udgifterne skulle dækkes af tilsvarende besparelser på statens budget. Den konservative ordfører Poul Møller var endnu mere skeptisk og talte imod, at staten skulle overtage ansvaret for pension for hele befolkningen, bl.a. fordi det ville svække incitamentet for privat opsparing, og her var han således på linje med Stevenius-Nielsens argumentation ved købestævnet i august.³²³

Det Konservative Folkeparti var umiddelbart det mest tøvende af de to borgerlige partier. En del af splittelsen i partiet bundede i, at to af dets vigtigste vælgergrupper havde modstridende interesser. For mens et flertal af de selvstændige ifølge en Gallup-undersøgelse fra maj 1956 ønskede en universel folkepension, havde tjenestemændene, som var sikret med tjenestemandspensionen, ikke behov for en folkepension. Samtidig var der fortsat den traditionelle splittelse i partiet mellem storindustrien og middelstanden inklusiv de selvstændige med små og mellemstore virksomheder. Principielt ønskede Det Konservative Folkeparti at styrke forsikringselementet i sociallovgivningen, men

³²³ Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: "The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People's Pension", s. 35-36, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40.

partiet erkendte dog efterhånden, at en ren forsikringsordning ikke var en farbar vej i pensionsspørgsmålet.³²⁴

Særligt Poul Møller havde set dette og havde allerede på et gruppemøde i november 1952 gjort opmærksom på de konservative vanskeligheder i spørgsmålet. Det Konservative Folkeparti udarbejdede aldrig et selvstændigt forslag, men arbejdede for en form for forsikringsoverbygning, og partiet blev aldrig fortalere for en universel ordning. Poul Møller havde i 1953 i et svar på det socialdemokratiske program "Vejen til Fremskridt", hvor valgløftet om generel folkepension blev afgivet, angrebet folkepensionen som en del af et større socialdemokratisk projekt, velfærdsstaten. Møller så folkepensionen som et eksempel på den "madding", der skulle få befolkningen til at bide på den socialistiske krog. Efterhånden som staten skulle tage sig af "alles vel fra Vugge til Grav", ville "den enkeltes Ansvar for sit eget og sig selv" blive undergravet. Erhvervslivet ville også blive ramt, understregede Møller:

"Med den haarde Beskatning kan Erhvervslivet ikke klare de paakrævede Investeringer. De til Investeringsformaal nødvendige Formuer lader sig ikke skabe i Velfærdsstaten. Derfor maa enhver Virksomhed sikre sig Statens Hjælp til større Investeringer, og Velfærdsstaten, som ogsaa tager sig af Virksomhedens Vel, deler villigt ud paa de af Staten fastsatte Vilkaar: Kontrol, Bedriftsråd etc."³²⁵

Poul Møller blev de konservatives medlem af Folkeforsikringskommissionen og forsøgte at forhindre, at folkepensionen skulle gives til alle. Da Socialdemokratiet fremsatte forslag om folkepension til alle uanset indtægt eller formue i slutningen af 1955, mente Poul Møller således, at det var "at styre ind på en vej, der uvægerligt vil føre til, at statens pligt til at forsørge alle gamle knæstættes".³²⁶

Spørgsmålet blev også diskuteret ved et møde i Industrirådet den 13. december 1955, hvor Stevenius-Nielsen understregede, at både Poul Møller og Venstres forhenværende finansminister Thorkil Kristensen under førstebehandlingen havde fremsat en række alvorlige indvendinger mod forslaget og fremført vægtige økonomiske og erhvervsmæssige synspunkter, som – sammen

³²⁴ Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: "Folkepensionsreformen 1956", s. 112, i: Petersen og Petersen (red.): *13 reformer af den danske velfærdsstat*, Odense 2005, s. 97-116.

³²⁵ Poul Møller: *Socialismens veje. Socialdemokratiets Maal og Midler*, København 1953, og Nikolaj Bøgh: *Brødrene Møller. Historien om et konservativt dynasti*, s. 211-214, Viborg 2007.

³²⁶ Nikolaj Bøgh: *Brødrene Møller. Historien om et konservativt dynasti*, s. 216, Viborg 2007.

med de sociale hensyn – måtte tages i betragtning. Det gjaldt ikke mindst det forhold, at opsparingen og de produktive investeringer måtte have prioritet langt forud for den udvidelse af forbruget, som en folkepension ville give anledning til, noterede Stevenius-Nielsen med tilfredshed. Det var netop i fuld overensstemmelse med Industrirådets indstilling og budskabet i den offentliggjorte fælleserklæring, så Stevenius-Nielsen forsømte naturligvis ikke muligheden for at fremhæve dette faktum over for Industrirådets medlemmer ved mødet. Han tilføjede, at fælleserklæringen næppe kunne undgå at gøre indtryk på politikerne i de borgerlige partier. For folkepensionsforslaget indebar så vidtrækkende konsekvenser for den fremtidige økonomiske og sociale politik i landet, at problemerne burde overvejes meget nøje, og umiddelbart var Stevenius-Nielsen på bølgelængde med Poul Møller og Thorkild Kristensen i folkepensionsspørgsmålet. Derfor mente Stevenius-Nielsen også, at man vanskeligt kunne tænke sig, at sagen ville blive bragt til en hurtig afslutning i det indeværende folketingsår, ”da der unægtelig er andre, vigtigere og mere presserende problemer at løse.”³²⁷

Umiddelbart så det ud til, at Stevenius-Nielsen kunne få ret i sin forudsigelse. For selvom de to borgerlige partier på dette tidspunkt bevægede sig gradvist mod en accept af universalisme og en offentlig grundpension, foregik der en ideologisk kamp internt i begge partier, hvor et mindretal fortsat argumenterede for forsikringsmodellen. Debatten om folkepensionen var samtidig blevet en diskussion af de grundlæggende principper for det velfærdspolitiske projekt, der var ved at tegne sig. Spørgsmålet om, hvorvidt velfærdsstaten skulle være selektiv eller universel, stod centralt, også i Socialdemokratiet. Mens Venstre og Det Konservative Folkeparti var optagede af omkostningerne ved universelle reformer, diskuterede socialdemokraterne imidlertid i stedet de fordelingsmæssige konsekvenser af at bevæge sig fra målrettede udbetalinger til universalisme.³²⁸ I første omgang strandede regeringsforslaget således efter førstebehandlingen, men dramatiske begivenheder på arbejdsmarkedet i foråret 1956 skulle imidlertid få betydning for den politiske dagsorden og timingen af folkepensionsforslaget.

³²⁷ Referat af møde i Industrirådet den 13. december 1955, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³²⁸ Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People’s Pension”, s. 36, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40.

Storkonflikten 1956

Folkepensionen stod i forvejen på dagsordenen, da Industrirådet udsendte en indkaldelse til møde i Industrirådet den 1. maj, men nogle uger før mødet indtraf en række begivenheder, som i høj grad også kom til at få plads på mødets dagsorden.

Philips-strejken i 1954 havde således givet et forvarsel om, at de relativt fredelige tider på arbejdsmarkedet stod til at blive afløst af en mere konfliktfyldt periode, som kulminerede med storkonflikten i foråret 1956. Op til overenskomstforhandlingerne havde de fleste af de faglige underorganisationer lønstigninger og arbejdstidsnedsættelse som hovedkrav. De mest vidtgående krav kom fra Dansk Arbejdsmands Forbund, der som repræsentant for de ufaglærte og lavest lønnede krævede en et-årig overenskomst, afstandtagen fra rationaliseringerne, beskæftigelsesarbejder og et særligt tillæg til de lavest lønnede. I De Samvirkende Fagforbund blev der imidlertid opnået enighed om nedsættelse af arbejdstiden fra 48 til 44 timer om ugen, lønstigninger (herunder lavtlønstillæg), forbedring af helligdagsbetalingen og indførelse af en sygelønsordning. Arbejdsgiverne havde derimod fra forhandlingernes start modsat sig enhver form for arbejdstidsnedsættelse samt generelle lønstigninger.³²⁹

Det var tydeligt, at der hos arbejdersiden var en opfattelse af, at man i en periode havde stillet sig tilfreds med tilbageholdenhed i lønstigningerne, indtil opsvinget på et tidspunkt ville slå igennem, men nu ønskede man ikke at vente længere. Samtidig var der så småt positive tegn på vej i økonomien, og det gav brændstof til fagforeningernes krav om forbedringer. Den voksende utilfredshed med rationaliseringer viste sig også i kravene fra Dansk Arbejdsmands Forbund, men det er dog værd at lægge mærke til, at der ikke kunne opnås enighed om et sådant krav i De Samvirkende Fagforbund.

Overenskomstforhandlingerne i både under- og hovedorganisationerne var imidlertid resultatløse. Forligsmanden greb ind, efter der i februar var udsendt andet strejkevarsel. De varslede strejker blev udsat, men forligsmanden opgav yderligere mægling, og strejker trådte i kraft inden for de fleste fag mellem den 17. og 24. marts. Efter statsministerens ønske blev forhandlingerne genoptaget den 26. marts, og fem dage efter blev et mæglingsforslag fremsat. Mæglingsforslaget anbefaledes af de to hovedorganisationers forhandlere. Det indeholdt en forhøjet

³²⁹ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 119.

timeløn, et lavtlønstillæg, forbedret helligdagsbetaling, forhøjelse af ulykkesdagpenge og indførelse af en sygelønsordning, mens kravet om arbejdstidsnedsættelse overhovedet ikke blev berørt.³³⁰

Arbejdsgiverne godkendte mæglingsforslaget, men arbejderne forkastede det med 53 % nej-stemmer. Resultatet forelå den 12. april. Folketinget ophøjede imidlertid forslaget til lov natten mellem 12. og 13. april, og kun kommunisterne og smedeformanden Hans Rasmussen (S) stemte imod. Overenskomsterne blev fornyet med to år, men som et plaster på såret lovede folketinget at gennemføre pris- og avancelove samt en skærpelse af aktieselskabslovgivningen.³³¹

For første gang ophævede en socialdemokratisk regering et mæglingsforslag, som arbejderne havde forkastet, til lov. Det medførte en splittelse mellem fagbevægelsen og Socialdemokratiets ledelse, der fra begyndelsen havde stillet sig skeptisk over for strejken. Således kaldte Jens Otto Krag i sin dagbog den 24. marts 1956 strejken for ”en hovedløs og haabløs konflikt”, og han tilføjede, at den ”kan aldrig vindes”.³³² Der blev afholdt protestmøder og demonstrationer i alle landets større byer, og 100.000 deltagere samledes til en kæmpedemonstration på Christiansborg Slotsplads 1956 den 13. april.

Hans Kryger Larsen anfører, det var en udbredt opfattelse blandt arbejderne, at de havde vist løntilbageholdenhed og accepteret stigende arbejdsintensitet og akkordpres, uden at der var sket nogen nævneværdig forbedring af beskæftigelsen. Kryger Larsen anfører også, at opfattelsen ikke kan underbygges statistisk for hele perioden, om end nok for enkelte år.³³³ Situationen var imidlertid, at arbejderne mente, de havde overholdt deres del af borgfreden gennem løntilbageholdenhed og forbedring af arbejdsintensiteten over flere år, uden at arbejdsgiverne i sidste ende havde levet op til deres del af aftalen i form af øget beskæftigelse og velstand i samfundsøkonomien.

”Vrangforestillingerne lever i bedste velgående”

Regeringsindgrebet skabte en negativ stemning i befolkningen, som blev rettet mod regeringen, men også mod arbejdsgiverne. Således gav forløbet DKP medvind,

³³⁰ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 119-120.

³³¹ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 120-121.

³³² Indførelse 24. marts 1956, Krag's dagbog, Arbejderbevægelsens arkiv. Oprindelig understregning.

³³³ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 177.

mens man fx i Industrirådet bemærkede tilstedeværelsen af en mere fjendtligsindet attitude, og det var med storkonflikten i frisk erindring, at Industrirådet mødtes den 1. maj 1956. H. Stevenius-Nielsen havde trukket sig som formand i begyndelsen af 1956, og Industrirådets traditionelle tilknytning til Det Konservative Folkeparti, som dog var slækket siden Foss' tid, blev igen gjort eksplicit med Aage L. Rytters tiltræden som formand. Rytter, der i sin erhvervskarriere havde haft ledende poster i tobaksbranchen og siden bryggeribranchen, havde allerede i 1951 indtaget formandsstolen i Industrirådet. Det blev dog kun for en kort bemærkning, da han samme år blev udnævnt til handelsminister i Erik Eriksens regering. I perioden 1945-1947 havde Rytter været konservativt medlem af folketinget.

Aage Rytter indledte sin gennemgang af den erhvervsøkonomiske situation med at konstatere, at Industrirådet ikke var stedet at diskutere overenskomstproblemer, men der var derimod grund til at opholde sig lidt ved de begivenheder, som var indtruffet, efter at mæglingsforslaget var blevet ophøjet til lov. Industrirådets formand tænkte her på de varslede pris- og avancelove samt skærpelsen af aktieselskabslovgivningen. Den 17. april havde handelsministeren således foreslået en skærpelse af monopolloven samt en ny lov om indseende med priser. Samtidig havde finansministeren foreslået en særlig udbytteskat for 1956-57 af aktieselskaber.³³⁴

Disse forslag var absolut ikke Industrirådets kop te, og Rytter var hård i sin kritik: "Det er sjældent, man har set så eensidigt politisk bestemte og derfor usaglige forslag. Da regeringen havde vanskeligheder med sine egne, skulle de utilfredse have en trøstpræmie, og regeringen måtte selv søge at finde en syndebug."³³⁵

Sammen med Håndværksrådet, Grosserer-Societetets Komité, Provinshandelskammeret og Butikshandelens Fællesråd havde Industrirådet den 20. april sendt en protestskrivelse til det folketingsudvalg, som var nedsat til at behandle forslaget, og i folketinget blev der også rejst kritik af forslagene. Det så derfor ikke ud til, at forslagene ville blive gennemført i deres oprindelige form. En væsentlig årsag til, at særligt forslaget om udbytteskat var fremkommet, var den skarpe politiske debat, der var blevet ført i forbindelse med mæglingsforslaget. Her

³³⁴ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³³⁵ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

var ”erhvervenes udbyttepolitik” gang på gang blevet omtalt, og noget tyder på, at de kommunistiske stemmer i debatten her var blevet hørt. ”De helt populære, banale og fejlagtige opfattelser herom fik frit løb, og der er vist desværre ingen tvivl om, at denne usaglige kampagne gjorde sin virkning visse steder,” bemærkede Rytter. Han påpegede, at et af de vigtigste spørgsmål, som Industrirådet måtte søge at tage op i den kommende tid, var at give ”reel og saglig oplysning” om disse forhold. For de seneste begivenheder havde tydeligt vist, at ”vrangforestillingerne lever i bedste velgående, og derfor må vi søge at få dem udryddet.”³³⁶

Spørgsmålet om erhvervenes udbytte fik H. P. Christensen til at tage ordet, da han i forbindelse med de udtalelser, der var faldet fra arbejder- og fagforeningsside, gerne ville henlede opmærksomheden på ”den fantastiske mangel på forståelse af dette problem, som arbejderrepræsentanter lægger for dagen.” Ifølge Christensen overså de kritiske røster, som hæftede sig ved de ”såkaldte store udbytter”, at aktionærerne lod væsentlige dele af de indtjente beløb henstå i selskaberne som driftskapital, hvorved ”den reelle forrentning af kapitalerne som regel ikke vil overstige 4 %”.³³⁷

Christensen understregede i denne sammenhæng: ”Den politik, der føres indenfor vore virksomheder går ud på at søge produktionsmulighederne forøget og derigennem forbedre levevilkårene for arbejderne.” Han henviste endvidere til, at man i fx Holland udbyggede virksomhederne i hastigt tempo, samtidig med at man havde et rimeligt lønniveau og blev mere og mere konkurrencedygtig. Det var derfor en stor opgave gennem ”oplysningsarbejde indenfor arbejderkredse at skabe forståelse for en politik, der søger at skabe grundlag for investeringer og dermed udbygning af vor produktion.”³³⁸

Her fremhævede Christensen således vigtigheden af at etablere en borgfred med arbejdersiden om løntilbageholdenhed og udbygning af produktionen, og jorden skulle gødes gennem en oplysningskampagne, der skulle overbevise arbejderne om rigtigheden heri. Samtidig henviste Christensen til situationen i Holland, som Barry Eichengreen netop har fremhævet som eksempel på et land,

³³⁶ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³³⁷ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³³⁸ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

hvor fagforeningerne i første halvdel af 1950'erne accepterede, at produktivitetsgevinsterne skulle anvendes til at finansiere investeringer.³³⁹

H. Stevenius-Nielsen, der som tidligere nævnt var direktør i Aktieselskabet Dansk Svovlsyre- & Superphosphat-Fabrik, gav sin fulde tilslutning til formandens og H. P. Christensens udtalelser og oplyste, at man inden for svovlsyrefabrikkerne hvert år systematisk gennemgik regnskabet i samarbejdsudvalget og kommenterede det indgående.

Efter at to af Industrirådets tidligere formænd således havde kommenteret på dette spørgsmål, blev dets vigtighed kun understreget yderligere af, at rådets tidligere direktør, G. E. Hartz, også sluttede sig til talerækken. Hartz erklærede sig enig i det nødvendige i at søge at "retlede arbejderkredse" og tilføjede: "Der blæser en strid modvind, men der bør gøres en alvorlig indsats på dette område." Han henviste samtidig til Social-Demokratens leder fra samme dag, som behandlede pristalsstigningen og slog til lyd for yderligere lønforhøjelser, "uden at der er antydning af appel til arbejderne om selv at yde noget mere til gavn for produktiviteten."³⁴⁰

Endelig oplyste Holger H. Schou, som var direktør i C. Schous Fabriker A/S, at man også i hans virksomhed fulgte den fremgangsmåde i samarbejdsudvalget, som Stevenius-Nielsen havde omtalt. Dermed søgte man at klarlægge de økonomiske problemer på en sådan måde, at arbejderne virkelig forstod nødvendigheden af den økonomiske politik, der måtte føres. Efter Holger H. Schous mening, var der ingen tvivl om, at "man gennem samarbejdsudvalgene har gode muligheder for at give arbejderne en bedre forståelse af forholdene."³⁴¹

Begivenhederne, som havde udspillet sig i forbindelse med storkonflikten i 1956, var i høj grad blevet bemærket i Industrirådet. De hårde angreb på erhvervslivet havde virkelig rystet Industrirådets medlemmer, der måtte erkende, at der stadig var en del arbejde at gøre, før den ønskede ændring af arbejdernes mentalitet til fulde var indtruffet. Den gode udvikling, som havde fundet sted i den første halvdel af årtiet, så fra Industrirådets synspunkt nu ud til at have lidt et alvorligt tilbageslag med forløbet omkring 1956-strejken. Eller måske var en del af

³³⁹ Barry Eichengreen: "Institutions and economic growth: Europe after World War II", s. 46, i: Crafts og Toniolo: *Economic Growth in Europe since 1945*, Cambridge 1996, s. 38-72.

³⁴⁰ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³⁴¹ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

forklaringen, at den vækstdagsorden med fokus på produktivitet og rationalisering, hvis fremvækst særligt kunne iagttages i første halvdel af 1950'erne, ikke var blevet institutionaliseret på alle niveauer i arbejderbevægelsen, men hovedsageligt i toppen af Socialdemokratiet og fagbevægelsen. Det kom til udtryk i forbindelse med storkonflikten, hvor en stor del af protesterne kom fra græsrodsniveauet. Industrirådet havde imidlertid ikke tabt troen på, at det var muligt at overbevise arbejderne om vækstdagsordenen, og ved mødet blev der således fra flere sider udtrykt tillid til, at dette ikke mindst kunne ske via samarbejdsudvalgene. I Industrirådet var der følgelig stadig tiltro til samarbejdsudvalgene, som ellers havde haft vanskeligt ved at leve op til forventningerne ved indførelsen i begyndelsen af 1950'erne.

Industrirådet måtte følgelig sande, at kampen for at få etableret deres idékompleks til fulde i arbejderbevægelsens (og befolkningens) bevidsthed endnu ikke var vundet. Rådet forsøgte at "frame" diskussionen om vækst, produktivitet og udbytte således, at arbejdersiden forstod, at industriens vækstpolitik havde til formål at søge produktionsmulighederne forøget "og derigennem forbedre levevilkårene for arbejderne," men det var endnu ikke lykkedes at indgå en stabil borgfred med arbejdersiden og dermed institutionalisere dette tankesæt. Samtidig demonstrerede forløbet, hvordan det kunne få ganske håndgribelige konsekvenser for industrien, når erhvervskritiske kræfter fik held med at "frame" en sag ud fra et ganske anderledes idéset end det, som Industrirådet havde gjort sig til fortaler for. Der var således sket en udvikling i debatten, som fulgte 1956-strejken, der betød, at en række relativt erhvervsfjendtlige lovforslag truede industrien. Hermed stod det klart, at kampen mellem de forskellige ideer også kunne få direkte konsekvenser i form af håndgribelige, formelle institutioner som den foreslåede lovpakke.

Folkepensionsreformen 1956

Udsigterne til et forlig om folkepensionen havde i begyndelsen af 1956 ikke været gode, men begivenhederne på arbejdsmarkedet i foråret ændrede med ét forudsætningerne. Storstrejken og det efterfølgende regeringsindgreb betød, at kommunisterne vandt fornyet styrke inden for arbejderbevægelsen som følge af utilfredsheden med den socialdemokratiske regering. Midt under den kolde krig

blev dette tillagt stor betydning og fik efter al sandsynlighed indflydelse på timingen af regeringens folkepensionsforslag.³⁴²

Der var dermed opstået en uventet situation, som også fik betydning for Industrirådet, da den kommunistiske fremgang tærede på fundamentet for den foreløbige og i forvejen ustabile borgfred. Socialdemokratiet stod svækket tilbage efter indgrebet i overenskomsten, og partiets modsvar på den kommunistiske fremgang medvirkede kun til en yderligere svækkelse af borgfreden, idet Socialdemokratiet i tiden lige efter strejken iværksatte en mere erhvervsfjendtlig politik. Af endnu større betydning var det imidlertid, at forløbet omkring strejken fik Socialdemokratiet til at fremskynde folkepensionsforslaget, hvilket Industrirådet snart blev nødt til at forholde sig til.

Hos Industrirådets hidtidige allierede i folkepensionsspørgsmålet, de borgerlige partier, var der også en forandring på vej. Venstre var splittet i spørgsmålet, for den magtfulde Thorkil Kristensen var arg modstander, mens partiets leder Erik Eriksen var mere positivt indstillet over for folkepension for alle. Der skete imidlertid et gradvist skift i partiet mod en større velvillighed over for folkepensionen, ikke mindst som følge af, at en universel ordning ville komme partiets vælgere i landdistrikterne til gode.³⁴³

I Det Konservative Folkeparti var modstanden mod en universel ordning mere udtalt. Poul Møller havde som konservativ ordfører i folkepensionsspørgsmålet udstukket kursen før førstebehandlingen, hvor partiet kritiserede forslaget uden at afvise det fuldstændigt. Efterhånden bevægede partiets holdning sig med Poul Møller i spidsen imidlertid hen imod, at det mest drejede sig om indflydelse og at undgå at stå udenfor. Der var dog stor splittelse i gruppen, hvor én fløj ønskede en afvisning, mens en anden så mere velvilligt på forslaget. Det Konservative Folkeparti forsøgte således til det sidste at undgå en universel ordning, hvilket også kom til udtryk i det forslag, som partiet sammen med Venstre i april 1956 tilstillede folketingsudvalget. Poul Møller havde udarbejdet forslaget, der anbefalede, at man i stedet for en universel folkepension nøjedes med en

³⁴² Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: "The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People's Pension", s. 36-37, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40.

³⁴³ Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: "Folkepensionsreformen 1956", s. 111-112, i: Petersen og Petersen (red.): *13 reformer af den danske velfærdsstat*, Odense 2005, s. 97-116.

forhøjelse af aldersrentens satser, en forhøjelse af indtægtsgrænserne og en reduktion af fradragsbrøken.³⁴⁴

Forslaget gav de borgerlige partier en kortvarig følelse af at have generobret initiativet, hvilket også kom til udtryk i Industrirådets stillingtagen i spørgsmålet. Hos Industrirådet fulgte man med stor interesse med i udviklingen, hvilket kom til udtryk ved mødet i Industrirådet den 1. maj 1956. Her påpegede Aage Rytter, at der i den seneste tid var foregået en interessant udvikling omkring folkepensionen. ”Det har været meget tydeligt,” sagde Rytter, ”at både regeringen, og ret store kredse uden for den, har været ivrige for at få sagen løst allerede i denne folketingssamling.” Mellem Socialdemokratiet og Det Radikale Venstre var der opnået enighed om et forslag, hvor det særlige folkepensionsbidrag skulle bortfalde, så man finansierede folkepensionen over de almindelige skatter samt besparelser, forklarede Rytter med henvisning til diskussionerne om socialministerens forslag til ændring af pensionslovgivningen.³⁴⁵

Aage Rytter kunne i forlængelse heraf med tilfredshed omtale det borgerlige ændringsforslag: ”Nu har imidlertid et konservativt-venstre forslag vakt så stor opmærksomhed, at sagen synes på ny at ville blive overvejet i lyset af de nye tanker.” Forslaget gik stort set ud på, uddybde Rytter, straks at forhøje aldersrenten ”ikke uvæsentligt” og ændre fradragsreglerne, så at der vil være et langt stærkere incitament til at skaffe sig egne indtægter end hidtil, men dog således at aldersrenten, der skulle omdøbes til folkepension, helt ville bortfalde ved samlede indtægter på 10-12.000 kr. Rytter fremhævede: ”Som en meget vigtig ting skulle så hertil føjes en adgang til at opnå en statsgaranteret dyrtidsregulering af beskedne privat tegnede pensioner.” Finansieringen skulle ske gennem et særligt bidrag på 1 % af indtægterne.³⁴⁶

Rytter gjorde det klart, at: ”Politisk ligger det sikkert sådan, at man ikke kommer uden om en nyordning af aldersforsørgelsen, og det vil da være overordentligt vigtigt, om den nye ordning bidrager til at øge opsparingen her i

³⁴⁴ Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”Folkepensionsreformen 1956”, s. 112-113, i: Petersen og Petersen (red.): *13 reformer af den danske velfærdsstat*, Odense 2005, s. 97-116.

³⁴⁵ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³⁴⁶ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

landet – i stedet for som efter det fremsatte, oprindelige forslag at virke i den modsatte retning.”³⁴⁷

Der var følgende i Industrirådet en forventning om, at folkepensionsreformen under alle omstændigheder ville blive en realitet, så man måtte bare håbe, at det endelige resultat blev sådan, at industrien kunne leve med det, og her var man mest på linje med de borgerlige partiers forslag. Rytter mindede imidlertid om fælleserklæringen fra oktober 1955, hvor erhvervene kraftigt advarede imod at iværksætte dyre reformer på dette område, og i hvert fald ikke før, der var tilvejebragt de rette produktionsmæssige betingelser. Disse forelå desværre endnu ikke, påpegede Rytter og tilføjede: ”men jeg skønner dog, at det næppe ville være klogt på nærværende tidspunkt at intervenere for stærkt i sagen.”³⁴⁸

Det var efter Industrirådets opfattelse en helt afgørende forudsætning for tilvejebringelsen af velfærdsgoder som folkepensionen, at de nødvendige produktionsbetingelser og det nødvendige velstandsniveau først var nået. Det var en tankegang, der stemte overens med ideen om ikke at spise kagen, før den var bagt, og med borgfredstankegangen, men denne indstilling isolerede imidlertid Industrirådet fra den dagsorden, der var opstået omkring folkepensionen. Industrirådet måtte således i resignation erkende, at det ikke længere nyttede at forsøge at få dette synspunkt igennem, i stedet måtte man håbe, at forhandlingerne om folkepensionen trods alt endte med et nogenlunde spiseligt resultat.

Rytter mente derfor ikke, at yderligere forsøg på at påvirke reformarbejdet ville være den rette strategi fra Industrirådets side. Han sagde derimod om reformplanerne: ”Skal der ske noget, må vi håbe, at resultatet også får positive virkninger, først og fremmest på opsparingen.”³⁴⁹ Industrirådets indstilling til folkepensionsplanerne havde således bevæget sig fra den afvisende retorik i fælleserklæringen til et mere pragmatisk synspunkt, der lignede Poul Møllers kompromisløse linje i Det Konservative Folkeparti. Det gjaldt nu om at få det bedst mulige resultat ud af reformplanerne og meget gerne et, der var til gavn for opsparingen, selvom det næppe ville være helt på linje med Industrirådets ønske

³⁴⁷ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³⁴⁸ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

³⁴⁹ Referat af møde i Industrirådet den 1. maj 1956, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet. Oprindelig understregning.

om så høj *privat* opsparing som muligt. Alligevel kunne Industrirådets nye linje faktisk synes mere midtsøgende end Poul Møllers, da Industrirådet ikke lagde særlig vægt på at undgå en universel ordning, i modsætning til Det Konservative Folkeparti.

I maj 1956 fulgte de to borgerlige partier op på Poul Møllers forslag ved at opstille en række betingelser for at deltage i et forlig. Det drejede sig først og fremmest om en konjunktursikret opsparing, som pristalsregulerede såvel præmier som udbetalinger, og om dækningen af folkepensionsordningens udgifter. Det sidste blev klarer ved at opkræve et folkepensionsbidrag med den samme procent af alle indkomster. På den vis ville man undgå progression i denne ekstraskat og samtidig gøre det klart for befolkningen, at folkepensionen ikke var gratis. De to krav blev formelt imødekommet ved forhandlinger med finansminister Viggo Kampmann. Da Venstre til sidst gik med til et mindstebeløb til alle uanset indtægt, skabte det nogen bitterhed i den konservative gruppe, som dog i sidste ende blev nødt til at gå med i kompromisset.³⁵⁰

En række fremtrædende medlemmer af Industrirådet mødtes den 29. maj 1956 blandt andet for at diskutere folkepensionsspørgsmålet. Det var viceformand Erik Gravesen samt fire andre medlemmer af Industrirådets bestyrelse, og desuden de to tidligere formænd H. P. Christensen og P. Wonsild samt den tidligere direktør, G. E. Hartz, og den daværende direktør Axel Odel. De fremmødte diskuterede, om man skulle fremsætte en ny udtalelse i forlængelse af fælleserklæringen fra oktober 1955, men man blev imidlertid enige om, at der ikke var anledning hertil, idet de mange forskellige forslag, som folketingsudvalget havde fået forelagt, ikke var færdigbehandlede, og spørgsmålet derfor var endnu uafklaret.³⁵¹

Under den parlamentariske behandling af folkepensionslovgivningen blev socialministerens to oprindelige forslag i sidste ende slået sammen, således at basispensionen blev grundbeløbet, som alle ældre havde ret til, kombineret med et indtægtsbestemt tillæg, der blev aftrappet med stigende indtægt. Det var altså

³⁵⁰ Poul Møller: *Mennesker og meninger*, København 1970, s. 247-248, Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: "Folkepensionsreformen 1956", s. 113, i: Petersen og Petersen (red.): *13 reformer af den danske velfærdsstat*, Odense 2005, s. 97-116, og Nikolaj Bøgh: *Brødrene Møller. Historien om et konservativt dynasti*, s. 216-218, Viborg 2007.

³⁵¹ Mødet omtales i referat af møde i Industrirådets bestyrelse den 12. juni 1956, 142-55-56: "Folkepension", Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

”universalisme med et twist”, der ekskluderede de rige fra hoveddelen af den offentlige pension. Frem til 1961 skulle aldersgrænsen gradvist forhøjes fra 65 til 67 år for mænd og fra 60 til 62 for kvinder. Der blev opkrævet et folkepensionsbidrag på 1 % af den skattepligtige indkomst til delvis dækning af statens udgifter. Venstre fik en indrømmelse mht. udligning af de geografiske forskelle, og de konservative kunne glæde sig over introduktionen af en mulighed for højere pension, hvis man blev længere på arbejdsmarkedet.³⁵²

Folkepensionen blev vedtaget i september 1956, og Industrirådet diskuterede folkepensionsforslaget kort før dets endelige vedtagelse. Aage Rytter påpegede, at folkepensionsforslaget indeholdt en ”ejendommelig og – som det synes – urimelig regel om formel ligestilling, men reel ulighed mellem private pensionsindtægter og andre indtægter.” Pensionsselskaberne og funktionærernes organisationer havde kritiseret dette forslag med god grund, mente Rytter. Han forklarede, at bestyrelsen havde overvejet sagen, men var enig om, at Industrirådet ikke udadtil og formelt burde give tilslutning til protesten, eftersom en kritik af en detalje i forslaget ville kunne fortolkes ”som en generel akcept af folkepensionsplanerne som helhed.” Sagen var dog ”taget op på anden måde”, noteredes det ikke videre meddelsomt.³⁵³

I dagene op til folkepensionsforslagets vedtagelse havde Industrirådet således i det store hele resigneret og erkendt, at der højst kunne ændres på detaljer i forslaget. Trods den relativt hårde tone i fælleserklæringen i oktober 1955 var der internt i Industrirådet en relativt realistisk og pragmatisk indstilling til folkepensionen, selvom man stadig ikke havde noget ønske om at anerkende folkepensionsplanerne i deres helhed. Industrirådet var således en mindre indædt og kompromisløs modstander af folkepensionen end visse fremtrædende, konservative politikere. I modsætning til eksempelvis Poul Møller, valgte Industrirådet heller ikke at gøre folkepensionen til et symbol på velfærdsstaten, og rådet gjorde sig således heller ikke i dette tilfælde til en del af den ideologiske kamp mod velfærdsstaten. Industrirådet kritiserede i stedet folkepensionsforslaget med henvisning til samfundsøkonomien og hensynet til opsparingen og bakkede op

³⁵² Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”Folkepensionsreformen 1956”, s. 114, i: Petersen og Petersen (red.): *13 reformer af den danske velfærdsstat*, Odense 2005, s. 97-116, samt Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People’s Pension”, s. 37-38, i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40.

³⁵³ Referat af møde i Industrirådet den 11. september 1956, 142-55-56: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

om de borgerlige partiers ændringsforslag til folkepensionsforslaget. Retrospektivt kan folkepensionen ses som et udtryk for, at Industrirådets og arbejderbevægelsens veje måtte skilles, når man bevægede sig fra den principielle formulering af vækst- og velfærdspolitik til udmøntningen i konkrete politiske initiativer med fordelingsmæssige konsekvenser.

Bemærkelsesværdigt er det imidlertid, at da Industrirådets egen økonomiske analyseenhed, Erhvervsøkonomisk Institut, et års tid efter folkepensionens indførelse, skulle udarbejde et notat om ”folkepensionen og den private pensionering”, så endte instituttet med reelt at anbefale en yderligere udvidelse af folkepensionen inden for dette specifikke område. Notatet fra maj 1958 diskuterede de ulige konsekvenser, som folkepensionens indførelse havde haft for henholdsvis den løbende pensionsform og kapitalpensionen med udbetaling af hele beløbet ved pensionens begyndelse. Den løbende pensionsform medførte således nedslag i folkepensionen, mens det tilsvarende ikke var tilfældet med hensyn til kapitalpensionen. Erhvervsøkonomisk Institut anførte derfor i notatet, at en ligestilling med hensyn til folkepensionen var ”påkrævet”. Det måtte imidlertid ske gennem ”en forbedring af de almindelige pensionisters stilling – ikke gennem en yderligere forringelse af kapitalpensionisternes.”³⁵⁴ En sådan afskaffelse af nedtrapningen i folkepensionen med hensyn til de løbende pensioner ville naturligvis betyde en væsentlig forøgelse af udgifterne til folkepensionsordningen. Det var Industrirådet og Erhvervsøkonomisk Institut i dette tilfælde imidlertid ikke afvisende over for, hvilket signalerer, at Industrirådet på dette tidspunkt pragmatisk havde anerkendt, at folkepensionsordningen var kommet for at blive.

Folkepensionen blev i sidste ende en blanding af både gamle og nye elementer, og folkepensionslovgivningen fik heller ikke et entydigt universalistisk snit, men blev i stedet universalisme med et dansk twist. For Industrirådet viste folkepensionsspørgsmålet, hvordan tilnærmelsen mellem arbejderbevægelsen og Industrirådet med hensyn til produktivitet, vækst og samfundets velstand kunne blive sat på en alvorlig prøve, når de fælles ideer skulle materialisere sig i konkrete lovgivningsinitiativer.

³⁵⁴ Notat om folkepensionen og den private pensionering, udarbejdet af Erhvervsøkonomisk Institut, maj 1958, 142-57-: ”Folkepension”, Industrirådets arkiv, Erhvervsarkivet.

1956-strejken havde kun gjort uenigheden mellem de to parter større, og i spørgsmålet om folkepension lykkedes Industrirådet ikke med sin ”framing”. Industrirådet havde forsøgt at påvirke folkepensionsdebatten ved at lægge vægt på de samfundsøkonomiske konsekvenser og betydningen for opsparingen samt behovet for, at det nødvendige velstandsniveau og de produktionsmæssige betingelser var til stede. I stedet måtte Industrirådet indse, at der i midten af 1950’erne var blevet skabt en forventning om folkepensionens indførelse i brede dele af befolkningen og det politiske spektrum, som det var vanskeligt at navigere udenom. Denne erkendelse indfandt sig efterhånden i Industrirådet, som i stedet valgte at håbe på, at den endelige folkepensionsreform i sidste ende trods alt ville indeholde nogle positive elementer, bl.a. med hensyn til opsparingen. I modsætning til visse borgerlige debattører undlod Industrirådet at indlede et ideologisk korstog mod folkepensionen og rådet valgte heller ikke at sammenkæde folkepensionen med realiseringen af velfærdsstaten.

Det gjorde blandt andre den konservative Poul Møller derimod, og i et tilbageblik fra hans erindringer afsløres det, hvordan folkepensionen blev et symbol på velfærdsstaten:

”(...) principielt var der ikke mere mulighed for at føre krig for eller imod velfærdsstaten. Den var nu gennemført. Venstre og Det konservative Folkeparti måtte nu finde et alternativ inden for velfærdsideologiens rammer, som gav et for skatteborgerne billigere resultat end den socialistiske velfærdsstat.”³⁵⁵

Industrien som vækstlokomotiv

Trods den megen opmærksomhed på folkepensionsreformen var der dog stadig fokus på produktivitetsspørgsmålet, og samtidig øjnede Industrirådet en mulighed for at sætte industrien ubetinget i centrum, da den dagsordensættende rapport om ”Samarbejdsproblemer i Danmarks økonomiske politik” så dagens lys.

I begyndelsen af 1956 havde handelsministeriets produktivitetsudvalg meddelt, at det europæiske produktivitetsinstitut EPA (European Productivity Agency) fra amerikansk side havde fået et tilskud på 1.430.000 dollar til produktivitetsfremmende foranstaltninger i tiden indtil 30. juni 1957. Formålet med

³⁵⁵ Poul Møller: *Politik på vrangen*, 1975. Se også Jørn Henrik Petersen og Klaus Petersen: ”Folkepensionsreformen 1956”, s. 115n, i: Petersen og Petersen (red.): *13 reformer af den danske velfærdsstat*, Odense 2005, s. 97-116.

den amerikanske støtte var at fremme produktiviteten inden for Europa og styrke den europæiske økonomiske integration, hvilket naturligvis skulle ses i den kolde krigs kontekst. Blandt de særlige formål, som ville kunne finde støtte, fremhævede Tidsskrift for Industri støtte til fremme af samarbejdet mellem arbejdsgivere og arbejdere om produktivitetsfremmende foranstaltninger samt til oplysningsarbejde inden for arbejderbevægelsen, altså en række initiativer som var helt i tråd med Industrirådets ideer om produktivitet og vækst.³⁵⁶

Af stor interesse var også udvalgsrapporten om ”Samarbejdsproblemer i Danmarks økonomiske politik” som udkom i sommeren 1956. Rapporten fik stor opmærksomhed i samtiden, og mange af betænkningens anbefalinger blev fulgt. Bl.a. førte rapporten til etableringen af Det Økonomiske Råd i 1962. Også Industrirådet lod sig inspirere af rapportens konklusioner, hvilket ikke bliver mindre interessant af, at rapporten siden hen er blevet betegnet som et vigtigt eksempel på velfærdsøkonomisk tænkning.³⁵⁷

Udvalget bag rapporten var nedsat af folketinget i december 1955 med det formål at undersøge i hvor høj grad landets valutamæssige og økonomiske vanskeligheder skyldtes et svigtende samarbejde mellem de organer, der var af størst betydning for landets økonomiske politik og at overveje formerne for det bedst mulige samarbejde i fremtiden. Udvalget, som også gik under navnet Samordningsudvalget, bestod af eksperter, medlemmer fra centraladministrationen samt repræsentanter fra fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer, herunder naturligvis Industrirådet, som lod sig repræsentere af direktør for De Danske Spritfabrikker, J. C. Thygesen (der i øvrigt blev formand for Industrirådet i 1961). Formanden for udvalget var økonomiprofessor Kjeld Philip, og sammen med to andre professorer i økonomi, Poul Nyboe Andersen og P. Nørregaard Rasmussen, samt direktør i Bikuben Jens Toftegaard og nationalbankdirektør S. Hartogsohn udgjorde Philip udvalgets formandskab, som også i sidste ende skrev den endelige rapport.³⁵⁸

³⁵⁶ *Tidsskrift for Industri*, nr. 2, 1956, s. 49.

³⁵⁷ Henrik Christoffersen: ”Den udvidede forvaltning”, s. 28, i: Peter Bogason (red.): *Stat, forvaltning og samfund efter 1950*. København 2000, s. 21-65.

³⁵⁸ *Samarbejdsproblemer i Danmarks økonomiske politik*. Rapport fra formandskabet for det af finansministeren 14. december 1955 i henhold til folketingsbeslutning af 25. november 1955 nedsatte udvalg. Betænkning nr. 154, København 1956, s. 5-6, og Else Hansen, Leon Jespersen m.fl.: ”1950’ernes kommissioner og kommissionsbetænkninger. Forskning om kommissioner.

Udvalget opridsede i rapporten landets økonomiske problemer. Dansk økonomi var i store dele af 1950'erne præget af et dårligt bytteforhold som følge af andre vesteuropæiske landes devalueringer. Det forstærkedes yderligere efter Koreakrigens udbrud i 1950 af stigende råstofpriser. Danmark blev hårdere ramt end mange andre lande i form af svag valutastilling, hvilket medførte, at der blev ført en kontraktiv finanspolitik med forbrugsbegrænsninger. Det skulle give plads til investeringer, men samtidig kunne det imidlertid utilsigtet hæmme den industrielle vækst. I 1950'erne gennemgik Danmark således en periode med langsommere industriel vækst, lavere beskæftigelse og en lavere stigning i realløn og forbrug end flere andre europæiske lande.³⁵⁹

De problemer, som udvalget særligt slog ned på, var bl.a. mangel på kapital til investeringer samt landbrugseksportens begrænsede indtjening, for landbrugets eksportpriser kunne ikke følge med prisudviklingen på verdensmarkedet. Indtjeningen fra landbrugseksporten dækkede en stor del af det øvrige samfunds import, men det ville næppe være muligt at fortsætte sådan på længere sigt, anførte udvalget. I stedet skulle en øget industrieksport i fremtiden finansiere de voksende importudgifter.³⁶⁰

Det var naturligvis sød musik i ørerne på Industrirådet, og Industrirådet var heller ikke sen til at udnytte denne åbning i debatten om finansieringen af det fremtidige danske samfund. I august 1956 stod Industrirådets formand, Aage L. Rytter, på talerstolen ved åbningen af det danske købestævne i Fredericia, ligesom hans forgænger havde gjort året før. Ved den lejlighed havde Stevenius-Nielsen anvendt talerstolen til at gøre Industrirådets stillingtagen til folkepensionsforslaget klar. På samme måde benyttede Rytter lejligheden til at gøre Industrirådets position i de væsentlige politiske spørgsmål om finansieringen af efterkrigstidens Danmark klar.

Sektoranalyser af planlægning", s. 439-440, i: Else Hansen og Leon Jespersen (red.):

Samfundsplanlægning i 1950'erne. Tradition eller tilløb?, København 2008, s. 421-520.

³⁵⁹ Else Hansen, Leon Jespersen m.fl.: "1950'ernes kommissioner og kommissionsbetænkninger. Forskning om kommissioner. Sektoranalyser af planlægning", s. 440, i: Else Hansen og Leon Jespersen (red.): *Samfundsplanlægning i 1950'erne. Tradition eller tilløb?*, København 2008, s. 421-520.

³⁶⁰ Else Hansen, Leon Jespersen m.fl.: "1950'ernes kommissioner og kommissionsbetænkninger. Forskning om kommissioner. Sektoranalyser af planlægning", s. 442, i: Else Hansen og Leon Jespersen (red.): *Samfundsplanlægning i 1950'erne. Tradition eller tilløb?*, København 2008, s. 421-520.

Det handlede tydeligvis om helt entydigt at etablere industrien som vækstlokomotivet i spørgsmålet om finansieringen af det danske samfund, på dette vigtige tidspunkt hvor industrien ellers var blevet rystet af storstrejken og forløbet omkring folkepensionen. Rytter konstaterede, at der vist var almindelig enighed om, at ”kræfterne må sættes ind på en videreudvikling af dansk erhvervsliv”. Han mente heller ikke, at der kunne være modsigelser imod, at det ikke mindst var industrien, som burde udbygges. Rytter vurderede, at man stod over for en udvikling, som på afgørende vis ”*vil ændre den erhvervsmæssige struktur herhjemme ved industriens vækst og stigende betydning som beskæftigelsesfaktor og eksporterhverv.*”³⁶¹

Rytter var af den opfattelse, at ikke kun indre, men også ydre omstændigheder fremtvang denne udvikling. Ydre omstændigheder i form af landbrugsprotektionismen i Europa og deraf følgende afsætningsvanskeligheder for det eksportorienterede danske landbrug betød, at der måtte sættes på andre erhverv end landbruget i Danmark, når der skulle skaffes muligheder for produktiv beskæftigelse af befolkningstilvæksten.

Det var imidlertid ikke ligegyldigt, hvor den stigende befolkning blev placeret arbejds- og produktionsmæssigt. Rytter understregede således:

”Vi ved alle, hvor helt afgørende det er for levefoden her i landet, at vi opretholder en stor udenrigshandel.”³⁶²

Industrien havde her en vigtig rolle at spille, og Rytter tilføjede, at den hjemlige industri ”*skal således ikke blot vokse – den må også stadig stærkere gøre sig gældende som eksporterhverv.*”³⁶³

Her støttede Rytter sig tydeligvis til Samordningsudvalgets konklusioner, selvom han ikke direkte nævnte udvalgets rapport. Rytter kunne med tilfredshed konstatere, at industrieksporten efter krigen var steget, næsten år for år, således at den nu udgjorde ca. 40 % af Danmarks totale eksport. Samtidig benyttede Rytter talen til at fremhæve betydningen af, at der blev skabt gode vilkår for en øget investeringsvirksomhed. Han understregede, at både staten og industrien ville have

³⁶¹ Tidsskrift for Industri, nr. 16, 1956, s. 273. Oprindelig kursivering.

³⁶² Tidsskrift for Industri, nr. 16, 1956, s. 273.

³⁶³ Tidsskrift for Industri, nr. 16, 1956, s. 273. Oprindelig kursivering.

fordel af en langsigtet økonomisk politik. Endvidere præsenterede han industriens håb om ”en fornuftig, permanent, skattemæssig afskrivningsordning”.³⁶⁴

Det er klart, at Rytter så talen som en mulighed for at udtrykke nogle konkrete politiske ønsker, som afspejlede industriens interesser, fx i form af en ny afskrivningsordning og gennemførelsen af en langsigtet økonomisk politik. Talen blev imidlertid i lige så høj grad en mulighed for at formulere en dagsorden, der placerede industrien som en helt central aktør i spørgsmålet om det fremtidige Danmark. Industrien stod helt centralt i forhold til finansieringsspørgsmålet og hensynet til at sikre den fremtidige finansiering.

Samtidig er det bemærkelsesværdigt, at Rytter, som jo var forhenværende konservativ handelsminister, så klart gav udtryk for, at industrien måtte prioriteres på bekostning af landbruget. Det harmonerer interessant nok med historikeren Johnny Laursens tese om samspillet mellem indenrigspolitik og udenrigsøkonomi i nyere dansk historie. Laursen henter inspiration i historikeren Vibeke Sørensens afhandling om den socialdemokratiske politik i forhold til Marshallplanen. Vibeke Sørensens hovedargument er, at det europæiske genopbygningsprogram blev en arena for den politiske kamp mellem Socialdemokratiets og arbejderbevægelsens ønske om økonomisk styring og industrialisering og Venstres og landbrugets ønske om en liberalistisk politik, som skulle sætte landbrugets interesser i centrum.³⁶⁵

Johnny Laursen argumenterer i forlængelse af Vibeke Sørensens tese for, at landbrugets førerrolle i dansk udenrigsøkonomi i slutningen af 1950'erne blev direkte udfordret. Det skete gennem folketingsflertallets modstand mod EF-medlemskab i 1957 og dets fastholden af det nordiske fællesmarkedsprojekt, samt med EFTA-medlemskabet i 1960, som et flertal bestående af socialdemokrater, radikale og konservative accepterede, til trods for at dansk landbrug kom til at stå uden for fællesmarkedet og EFTA kun indeholdt supplerende garantier til dansk landbrugseksport til EFTA-partnerne. Bemærkelsesværdigt er det, at flertallet blev støttet af fagforeningerne og industriens organisationer og desuden et kartel af husmænd. Laursen anfører, at ved at støtte op om EFTA-medlemskabet opnåede fagforeningerne og industriorganisationerne adgang til det nordiske marked for

³⁶⁴ *Tidsskrift for Industri*, nr. 16, 1956, s. 276. Oprindelig kursivering.

³⁶⁵ Johnny Laursen: ”Indenrigspolitikens fortsættelse med andre midler? Samspillet mellem indenrigspolitik og udenrigsøkonomi i nyere dansk historie”, s. 64, i: *Den Jyske Historiker* nr. 73, 1996, s. 55-73. Se også Vibeke Sørensen: *Denmark's Social Democratic Government and the Marshall Plan 1947-1950*, København 2001.

industrivarer og beskyttelse mod tysk industrikonkurrence. Samtidig opnåede industrien en længe ønsket toldbeskyttelse.³⁶⁶

Dette udfald af markedsspørgsmålet udgjorde et betydeligt tilbageslag for landbrugets magtposition i den danske samfundsøkonomi, pointerer Laursen, og uenigheden mellem konservative og venstrefolk i dette spørgsmål havde lange politisk-parlamentariske følgevirkninger. Johnny Laursen nuancerer dog denne pointe ved bl.a. at tilføje, at ingen i denne EFTA-koalition på nogen måde ønskede at angribe landbrugets position som eksportsektor.³⁶⁷

Her står det imidlertid klart, at Aage Rytter allerede i sin tale i 1956 lancerede et direkte angreb på netop landbrugets afgørende position som eksportsektor. Ikke mindst Samordningsudvalgets rapport havde gjort det muligt for ham at fremsætte et sådant angreb. Rytters understregning af, at landbruget som følge af ydre omstændigheder nu måtte opgive sin position som den førende eksportsektor til fordel for industrien, står som et centralt element i talen og fungerer som løftestang for industriens forsøg på at etablere sig som den afgørende aktør i spørgsmålet om finansieringen af det danske samfund i fremtiden. Så bag høflighedsfraserne leverede Rytter faktisk et uhørt hårdt angreb på landbruget i forsøget på at fremme industriens interesser og sætte fremtidens dagsorden i industriens tegn.

Investeringerne og fremtiden

Hvis industrien for alvor skulle kunne sikre finansieringsgrundlaget for fremtidens danske samfund, så krævede det imidlertid i første omgang investeringer i industrien. I en leder i Tidsskrift for Industri med titlen "Investeringerne og fremtiden" i september 1956 forsøgte Industrirådet at gøre dette klart, og lederen tog sit direkte udgangspunkt i Samordningsudvalgets betænkning. Der var ingen tvivl om, at der var opmærksomhed om investeringsproblemet i samtiden, understregede lederen, og investeringerne nød en særlig bevågenhed i landet. Næsten alle politikere udtalte varme ønsker om at fremme investeringerne, og langt

³⁶⁶ Johnny Laursen: "Indenrigspolitikens fortsættelse med andre midler? Samspillet mellem indenrigspolitik og udenrigsøkonomi i nyere dansk historie", s. 69, i: *Den Jyske Historiker* nr. 73, 1996, s. 55-73.

³⁶⁷ Johnny Laursen: "Indenrigspolitikens fortsættelse med andre midler? Samspillet mellem indenrigspolitik og udenrigsøkonomi i nyere dansk historie", s. 69, i: *Den Jyske Historiker* nr. 73, 1996, s. 55-73.

ud i befolkningen var der ifølge lederen en voksende forståelse for, ”at vi bør udvide og forbedre erhvervenes produktionsapparat, altså investere.”³⁶⁸

Lederen kunne endda henvise til, at også økonomer og teknikere understregede investeringernes betydning: ”ja, de fremhævede måske stærkere end andre, at investeringsomfanget i nutiden i højeste grad er med til at bestemme befolkningens levestandard og landets konkurrenceevne i fremtiden.”³⁶⁹

Konklusionerne fra Samordningsudvalgets rapport blev omtalt direkte i lederen, der fremhævede rapportens passus om, at det antageligt i stadig stigende grad måtte blive gennem industrieksport, at der skulle skaffes dækning for de voksende importudgifter. I tråd hermed pointerede Samordningsudvalget også, at det stillede store krav til investeringernes omfang og art, at der her ikke kun ville blive tale om en udbygning og modernisering af et bestående produktionsapparat inden for en given produktionsstruktur, der skulle her tillige gennemføres ændringer i selve strukturen. En sådan proces ville stille betydelige krav bl.a. til viljen til at føre en investeringsfremmende politik, særligt i et land som Danmark, skrev udvalget med henvisning til den manglende tilstedeværelse af uudnyttede naturforekomster eller kraftkilder af betydning. Derfor ville en forøgelse af industriens produktion kræve en betydelig stigning i importen af industrielle råstoffer og brændsel.³⁷⁰

Selvom lederen nævnte rapportens vægtning af industrieksportens fremtidige forerposition, gentog den ikke rapportens pointe om, at landbruget dermed også måtte opgive sin position som førende inden for eksporten. Her var lederen tilsyneladende mere påpasselig og mindre ublu end Rytter havde været i sin tale i august.

I stedet fremhævede lederen, at investeringskvoten i Danmark i efterkrigsårene havde ligget i underkanten af det gennemsnitlige niveau for de lande, det lå nærmest at sammenligne med, og udvalgets formandskab udtrykte betænkelighed herved. De fem medlemmer af udvalgets formandskab skulle ikke varetage specielle politiske eller økonomiske interesser, understregede lederen i

³⁶⁸ *Tidsskrift for Industri*, nr. 18, 1956, s. 321.

³⁶⁹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 18, 1956, s. 321.

³⁷⁰ *Tidsskrift for Industri*, nr. 18, 1956, s. 321, samt *Samarbejdsproblemer i Danmarks økonomiske politik*. Rapport fra formandskabet for det af finansministeren 14. december 1955 i henhold til folketingsbeslutning af 25. november 1955 nedsatte udvalg. Betænkning nr. 154, København 1956, s. 10-12.

Tidsskrift for Industri. Industrirådet havde imidlertid trods alt haft indflydelse på udvalgets arbejde, da dets repræsentant som nævnt sad som menigt medlem i udvalget. Lederen pointerede da også, at formandskabets betænkeligheder ikke kunne komme som en overraskelse for tidsskriftets læsere, eftersom ”industriens talsmænd nogle gange i årene efter krigen har sagt det samme.”³⁷¹

Afslutningsvis henviste lederen til de debatter om investeringsspørgsmålet, som på dette tidspunkt fandt sted i folketetinget, og gav følgende opsang til politikerne:

”Også Folketinget tænker på fremtiden – netop i disse dage. Det vil hurtigt vise sig, om politikerne nu vil lytte til de økonomer, de bad om råd – også om fremtidens økonomiske politik. *Er* investeringerne da efter politisk opfattelse store nok til at indfri forventningerne til fremtiden.”³⁷²

Det er interessant, at Industrirådet i så høj grad, som tilfældet er, omfavner Samordningsudvalgets rapport og dens konklusioner. Rapporten har nemlig en koordinerende tilgang og afspejler en økonomisk tænkning, som økonomen Henrik Christoffersen har kaldt ”velfærdsøkonomien”. I velfærdsøkonomien har staten en aktiv rolle både ved påvirkning af produktionsfaktorerne og ved en mere jævn fordeling af velfærden. Den velfærdsøkonomiske tænkning om optimering af velfærden i samfundet må således ideelt antage, at der i samfundet findes en fælles forståelse for den sunde fornuft, som kan sætte sig ud over partsinteresser, anfører økonomen Henrik Christoffersen. En sådan sund fornuft ville kunne gennemføre en offentlig indsats, der ville korrigere for markedets skavanker og derigennem realisere den størst mulige velfærd til fordel for alle. Som Christoffersen pointerer, blev denne tankegang beskrevet i sin færdige form i Samordningsudvalgets betænkning fra sommeren 1956.³⁷³

Industrirådet fremhævede naturligvis de elementer i rapporten, som lå i direkte forlængelse af industriens synspunkter og interesser, men det er særligt interessant, at Industrirådet også tilslutter sig rapportens overordnede konklusioner. Til trods for, at rapporten tilskriver staten og den offentlige sektor en væsentlig rolle, går den overordnede idé om, at man på tværs af partsinteresser kan sikre den

³⁷¹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 18, 1956, s. 321.

³⁷² *Tidsskrift for Industri*, nr. 18, 1956, s. 321.

³⁷³ Henrik Christoffersen: ”Den udvidede forvaltning”, s. 27-29, i: Peter Bogason (red.): *Stat, forvaltning og samfund efter 1950*. København 2000, s. 21-65.

størst mulige velfærd for alle fint i hånd med Industrirådets argumentation i produktivitetsspørgsmålet og koblingen til velfærdsdagsordenen.

Frihed og velfærd - det socialdemokratiske ønske om en positiv produktionspolitik
Storstrejken og folkepensionsreformen havde sat grus i maskineriet i forholdet mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen, men debatten om Samordningsudvalgets rapport havde vist, at Industrirådet stadig ønskede at skabe et fundament for en bred konsensus. Socialdemokratiets kongres i januar 1957 ville vise, om der fortsat var grundlag for en tilnærmelse mellem de to parter.

Ved den socialdemokratiske kongres var to af talerne af særlig interesse i forhold til Industrirådets dagsorden på produktivitets- og velfærdsområdet. Det var de to fremtrædende socialdemokratiske ministre Viggo Kampmann og Jens Otto Krag, som talte om henholdsvis ”Samfundet og fremtidens tekniske udvikling” og ”Økonomi og beskæftigelse”.

Finansminister Viggo Kampmanns tale var således særdeles interessant, fordi den tog direkte fat på spørgsmålet om en mulig borgfred og deraf følgende løntilbageholdenhed. Således rejste Kampmann ”to store spørgsmål”: ”Hvad kan vi gøre for, at alle kan få del i de større goder, som gerne skulle blive resultatet af den fortsatte tekniske udvikling, og hvorledes kan vi sikre, at det, der skal skabe grundlaget for bedre levevilkår for vore efterkommere, tillige bliver til glæde for den nuværende generation, hvis levevilkår vi jo også skal søge at betrygge?”³⁷⁴

Det måtte ikke glemmes, at den nuværende generation havde været udsat for to verdenskrige, mellemkrigstidens kriser og efterkrigstidens krav om resignation under genopbygningen, og derfor måske nok ville ”se med nogen skepsis på nye paroler om at udvise tilbageholdenhed for at sikre fremtidige stigninger i levefoden.”³⁷⁵

Alligevel nåede Kampmann efter en række mellemregninger, hvor han blandt andet understregede betydningen af investeringer i industrien, frem til sit centrale budskab, der netop pointerede, at tilvæksten i omsætningen ikke skulle gå til lønstigninger og øget forbrug:

³⁷⁴ Viggo Kampmann: *Samfundet og fremtidens tekniske udvikling – på Socialdemokratiets kongres 1957*, København 1957, s. 2.

³⁷⁵ Viggo Kampmann: *Samfundet og fremtidens tekniske udvikling – på Socialdemokratiets kongres 1957*, København 1957, s. 2.

”Vil vi følge med i den tekniske udvikling, vil vi sætte produktiviteten i vejret og derigennem øge produktionen, vil vi skabe grundlaget for den industrialisering, der er løsningen på vort beskæftigelses- og valutaproblem på længere sigt, og vil vi have råd til at fortsætte sociale og kulturelle fremskridt, så kan det kun ske ved, at en betydelig del af den årlige produktion ikke forbruges straks, men anvendes til at skabe varige værdier, som kan øge vor velstand på længere sigt.”³⁷⁶

Kampmann rejste følgelig diskussionen om løntilbageholdenhed for at skabe råderum for investeringer, og han var ydermere helt på linje med Industrirådet, når han understregede: *”Investerings- og opsparingsproblemet må derfor stå i centrum for den økonomiske politik i de kommende år.”*³⁷⁷

Opgaven måtte derfor være, at ”formulere en økonomisk politik, der sikrer den nødvendige investering og dermed opsparing på en sådan måde, at de, der har det største forbrug, må vise mest tilbageholdenhed med forbrugsstigninger samtidig med, at så stor en del af landets befolkning som muligt får del i den formueforøgelse, som den stigende opsparing er udtryk for.”³⁷⁸

I Kampmanns version var det således vigtigt, at tilbageholdenheden med hensyn til løn og forbrug ikke fik social slagside, men det ændrer ikke ved, at Kampmann gjorde sig til talsmand for, at alle i større eller mindre grad skulle udvise tilbageholdenhed til gavn for fremtidige investeringer. Det måtte ifølge Kampmann ske ved etableringen af en form for borgfred:

”Dette kan kun ske ved *et samarbejde* imellem det offentlige – stat og kommuner – og det private erhvervsliv. Et samarbejde imellem producent og forbruger og imellem arbejdsgiver og beskæftiget, som vi også ser det udformet indenfor andelsbevægelse og arbejderkooperation.”³⁷⁹

I den udgave af borgfreden, som Kampmann præsenterede, var der levnet mere plads til staten, end vi har set det andre steder, og andelsbevægelsen blev

³⁷⁶ Viggo Kampmann: *Samfundet og fremtidens tekniske udvikling – på Socialdemokratiets kongres 1957*, København 1957, s. 6-7.

³⁷⁷ Viggo Kampmann: *Samfundet og fremtidens tekniske udvikling – på Socialdemokratiets kongres 1957*, København 1957, s. 7. Oprindelig kursivering.

³⁷⁸ Viggo Kampmann: *Samfundet og fremtidens tekniske udvikling – på Socialdemokratiets kongres 1957*, København 1957, s. 8.

³⁷⁹ Viggo Kampmann: *Samfundet og fremtidens tekniske udvikling – på Socialdemokratiets kongres 1957*, København 1957, s. 8. Oprindelig kursivering.

bragt på banen som illustrativt eksempel, men samarbejdet mellem arbejdere og arbejdsgivere stod stadig centralt hos Kampmann.

I økonomi- og arbejdsminister Jens Otto Krag's tale stod spørgsmålet om samarbejde mellem arbejdsgivere og arbejdere også centralt. Indledningsvis gjorde Krag sig i lighed med Kampmann til talsmand for øgede investeringer i industrien, og Krag gjorde problemstillingen helt klar: "At udvide industrien er ikke blot ønskeligt. Det er en nødvendighed." Han understregede endvidere, at der næppe var nogen anden mulighed for "at opnå den store vækst i nationalprodukt, i beskæftigelse og i valutaandtjening, som er nødvendig for os, end gennem en fortsat udvidelse af industrien."³⁸⁰

Krag havde således fuldstændig afskrevet landbruget som kilde til løsningen på Danmarks samfundsøkonomiske problemer og i fuld overensstemmelse med linjen i hans tidligere erhvervspolitiske budskaber talte han for, at løsningen i stedet skulle findes hos industrien. Han fremhævede i den forbindelse betydningen af "fortsat støtte til arbejdet med produktivitetsfremmende foranstaltninger", der hidtil havde været finansieret gennem Marshall-midler.³⁸¹

Udover behovet for nye investeringer i industrien og udbygning af produktionsapparatet, lagde Krag også vægt på, at det produktionsapparat, som industrien allerede rådede over, blev udnyttet bedst muligt. Heri lå således også spørgsmålet om "den menneskelige faktor" og arbejdsproduktiviteten, som udgjorde et centralt element i Industrirådets argumentation, mens Socialdemokratiet havde en tendens til i højere grad at fremhæve behovet for indkøb af ny teknologi. Den bedre udnyttelse af det eksisterende produktionsapparat skulle ske gennem et samarbejde mellem parterne på arbejdsmarkedet om "fornuftige rationaliseringer".³⁸²

Krag ønskede ikke at gå i enkeltheder med de konkrete elementer i rationaliseringerne, han ønskede i stedet at understrege, at løsningerne fra tilfælde til tilfælde måtte findes ved samarbejde. Efter Krag's opfattelse var det ikke svært at finde forståelse blandt danske arbejdere for "de positive muligheder, en rationel

³⁸⁰ Jens Otto Krag: *Økonomi og beskæftigelse – foredrag på Socialdemokratiets kongres*, København 1957, s. 2.

³⁸¹ Jens Otto Krag: *Økonomi og beskæftigelse – foredrag på Socialdemokratiets kongres*, København 1957, s. 6.

³⁸² Jens Otto Krag: *Økonomi og beskæftigelse – foredrag på Socialdemokratiets kongres*, København 1957, s. 7

tilrettelagt produktion indebærer.” Selvom Krag også tilføjede, at man ikke måtte være blind for de interessenmodsatninger, der trods alt eksisterede mellem arbejdere og arbejdsgivere. Det drejede sig imidlertid om at få eventuelt konfliktstof frem i lyset og få det undersøgt, for derefter at finde praktisk anvendelige løsninger på problemerne. Det skulle foregå helt ”lidenskabsløst”, som Krag skrev, og han var overbevist om, at der derved var gode muligheder for et frugtbart samarbejde mellem arbejdere og arbejdsgivere om forbedringer af det eksisterende produktionsapparat, og herunder altså også den menneskelige faktor.³⁸³

Fællesudtalelsen fra kongressen tog også fat på rationaliseringsspørgsmålet, og det hed bl.a.:

”Dansk beskæftigelse og velstand bygger på samhandel med andre lande under konkurrencemæssige vilkår. Det er derfor livsnødvendigt for Danmark, at rationalisering og mekanisering, atomkraft og automatisering bringes til anvendelse i alle dele af dansk erhvervsliv, industri og håndværk, landbrug og fiskeri såvel som handel og skibsfart i takt med de tekniske fremskridt andetsteds. (...) Lønmodtagerne må sikres del i de nyskabte værdier og bør ligesom i andre lande nyde fordel af den øgede produktivitet gennem arbejdstidsforkortelse.”³⁸⁴

Lønmodtagernes kår lå naturligvis stadig Socialdemokratiet på sinde, men det er værd at bemærke, at Socialdemokratiet implicit accepterede den væsentlige forudsætning for en borgfred, at værdierne først måtte skabes, før lønmodtagerne kunne få del i dem. I modsætning til hvad arbejdersiden tidligere havde lagt på bordet, var det således ikke en del af Socialdemokratiets program, at lønmodtagerne med det samme skulle belønnes, hvis produktivetsforbedringer skulle kunne gennemføres.

Klaus Petersen beskriver, hvordan den socialdemokratiske kongres i 1957 velsignede Krags pragmatiske antologi fra 1954 *Tidehverv og Samfundsorden* som en slags program for partiet, og han anfører samtidig, at de socialdemokratiske ideer om velfærdsstaten begyndte at blive mere klart formuleret, fx i kongressens fællesudtalelse:

³⁸³ Jens Otto Krag: *Økonomi og beskæftigelse – foredrag på Socialdemokratiets kongres*, København 1957, s. 7.

³⁸⁴ *Frihed og velfærd. Politisk udtalelse fra Socialdemokratiets kongres januar 1957*, København 1957, s. 6.

"Gennem en positiv produktionspolitik, der sigter mod at skabe gode arbejdsmuligheder for alle, skal velfærdsstaten udbygges og nye sociale og kulturelle fremskridt sikres."³⁸⁵

Den tendens, som allerede havde været fremtrædende hos Socialdemokratiets chefileologer siden begyndelsen af 1950'erne, og som så småt kunne anes i 1953-programmet, blev således officiel socialdemokratisk politik ved kongressen i 1957. Den fordelingspolitiske strategi blev nu definitivt underordnet vækst- og produktionslinjen, og selv den sigende titel på fællesudtalelsen, "Frihed og velfærd", afspejlede de nye tider.³⁸⁶

"Fællesinteresserne tæller mere end interessemodsatningerne"

I Industrirådet kom tilsvarende konsensusøgende tanker til udtryk i begyndelsen af året. I nytårsnummeret af Tidsskrift for Industri blev formand Aage Rytters nytårsudtalelse trykt under overskriften: "Målet for 1957 må være større produktion, beskæftigelse og eksport", mens kontorchef i Industrirådet, cand. polit. Jørgen Jensen, i et indlæg konstaterede, at der godt nok på den ene side i ethvert samfund foreligger "visse reelle interessemodsatninger". Disse "trækkes frem, pudses af og fremhæves især i den fordelingspolitiske debat, men gør sig på kortere sigt også gældende i den produktions- og almene erhvervspolitiske diskussion." Når man kom ned til "helt grundlæggende betingelser for økonomisk vækst og fremgang, viser det sig dog, at *fællesinteresserne tæller langt mere*."³⁸⁷

Dermed nåede Jensen frem til sit konkluderende budskab:

"Vi er alle – i alle erhverv og i alle befolkningskredse – interesserede i en stor og stigende produktion, som udgør det materielle fundament for levestandarden i ethvert land. Lykkes det også herhjemme på fornuftig vis at skabe denne stadige produktionsfremgang, vil *samtlig e erhverv og befolkningsgrupper have nytte heraf*."³⁸⁸

Ligesom Krag havde været i sin tale, var Jørgen Jensen inde på, hvad der samlede arbejdere og arbejdsgivere i produktionssagen, frem for hvad der splittede.

³⁸⁵ *Frihed og velfærd. Politisk udtalelse fra Socialdemokratiets kongres januar 1957*, København 1957, s. 4, samt Klaus Petersen: "Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950'erne", s. 69, i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78.

³⁸⁶ Klaus Petersen: "Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950'erne", s. 69, i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78.

³⁸⁷ *Tidsskrift for Industri*, nr. 1, 1957, s. 6, oprindelig kursivering.

³⁸⁸ *Tidsskrift for Industri*, nr. 1, 1957, s. 6, oprindelig kursivering.

Da Aage Rytter cirka tre måneder senere, den 10. april 1957, talte ved Industriforeningens generalforsamling, gik han også konkret ind i spørgsmålet om en borgfred, der skulle sikre en sammenhæng mellem investeringer i produktivitetsforbedringer og lønudviklingen. Han understregede, at "Ingen kan længere være i tvivl om, at erhvervenes konkurrenceevne alvorligt svækkes ved den stigning i omkostningsniveauet, som den stadige forhøjelse af pengeindkomsterne er udtryk for, når den ikke ledsages af en tilsvarende produktivitetsfremgang."³⁸⁹

Rytter gik derefter eksplicit ind i spørgsmålet om en borgfred med henvisning til det seneste års udvikling i den offentlige debat. Han nævnte således rapporten fra samordningsudvalgets formandskab og bemærkede, at rapporten bl.a. pegede på "det skadelige kapløb mellem indkomstgrupperne og fremhævede de produktive investeringers afgørende betydning for landets fremtidige konkurrenceevne og befolkningens levestandard." Rytter pointerede, at der i vinterens løb fra politisk side havde været fremført ønsker om "en økonomisk "borgfred" som middel til at komme ud af de onde cirkler, hvori Danmarks økonomi vander rundt." I forlængelse heraf understregede Rytter, at "industrien er enig i den alvorlige bedømmelse af situationen som sagkyndige har foretaget. Det bliver nødvendigt, når folketingsvalget har fundet sted, at rebe sejlene herhjemme."³⁹⁰

Det snart forestående folketingsvalg, som Rytter henviste til, kom til at stå den 14. maj 1957, og Rytter uddybede, at det ville blive nødvendigt, at "de produktive investeringer får en væsentligt mere fremskudt placering i samfundsøkonomien, end de hidtil har haft." Derved måtte forbruget "uundgåeligt for en tid rykke i baggrunden." Et af de vigtigste midler til fremme af en sådan politik ville være "en standsning af det almindelige kapløb om stigende pengeindkomster." Endelig var det vigtigt for Rytter at fremhæve, at den økonomiske politik under alle forhold burde have "det langsigtede mål at søge produktionen forøget som grundlag for en tilfredsstillende og om muligt stigende levestandard for befolkningen, selv om det må erkendes, at kriseartede situationer

³⁸⁹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 8, 1957, s. 158.

³⁹⁰ *Tidsskrift for Industri*, nr. 8, 1957, s. 159.

og øjeblikkelige vanskeligheder kan stille sig hindrende i vejen for dette måls gennemførelse.”³⁹¹

Rytter ønskede således en borgfred, der skulle sikre produktive investeringer og skubbe forbruget og øjeblikkelige lønstigninger i baggrunden i den daværende situation, hvor dansk økonomi sakkede bagud. Det skulle til gengæld på lang sigt sikre en højere levestandard for befolkningen. Efter folketingsvalget kom det til at stå klart, at Industrirådets dagsorden også kunne imødesee større opbakning end hidtil fra politisk hold.

Trekantregeringen, afskrivningsreglerne og den nye erhvervspolitiske dagsorden

Regeringsdannelsen efter folketingsvalget den 14. maj 1957 signalerede nye tider, og den nye regering medvirkede i høj grad til skabelsen af de institutionelle rammer for 1960'ernes industrielle opsving og velfærdsstatens vækst. Selvom H. C. Hansen fortsatte som statsminister, var det ikke længere i spidsen for en ren socialdemokratisk regering, og den nye regering kom til at føre en ny økonomisk politik. Ved valget fik den borgerlige fløj en mindre fremgang, idet Venstre og Retsforbundet gik tre mandater frem hver, mens Socialdemokratiet gik fire mandater tilbage, antageligt som følge af kritikken af partiet i kølvandet på 1956-strejken, mens DKP's tilbagegang på to mandater må ses som en følge af opstanden i Ungarn. Valgresultatet efterlod en mudret sammensætning af folketinget, og de langvarige forhandlinger om regeringsmagten fik det overraskende resultat, at Socialdemokratiet dannede regering sammen med Det Radikale Venstre og Retsforbundet. Retsforbundet kom dermed i regering for første gang, og det var samtidig første gang siden samlingsregeringen, at de radikale påtog sig regeringsansvar.³⁹²

Retsforbundet havde modsat Socialdemokratiet gennem årtiet krævet vidtgående liberalisering, men partiet gik nu ind i den såkaldte trekantregering for at få gjort noget ved dets anden mærkesag, grundskylden, hvor Retsforbundet i højere grad var på linje med Socialdemokratiet. Retsforbundet var især gået med i regeringen i håbet om at få gennemført blot en del af dets grundskyldspolitik – det blev imidlertid kun til grundstigningsskyld, der blev gennemført så sent, at partiet

³⁹¹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 8, 1957, s. 159-160.

³⁹² Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 167.

ikke overlevede deltagelsen i regeringen parlamentarisk. Når det gjaldt erhvervspolitikken var Retsforbundet stærkt liberalistisk og relativt organisationsfjendsk. Partiet havde således ikke meget tilovers for Industrirådet og ”storindustrien” og havde i 1950’ernes debatter om liberalisering og toldreformer konsekvent taget handelens og oftest Grossererersocietetets parti. Fra industriens synspunkt kunne man i højere grad fæste lid til de radikales parlamentarisk gennemarbejdede og modererende indflydelse på arbejderbevægelsens mere yderligtgående synspunkter, som især var repræsenteret ved dele af fagbevægelsen. I industripolitikken kunne de radikale frem for alt støtte og styrke Viggo Kampmanns linje, som bestod af en styrkelse af eksportindustrien og den importkonkurrerende industri samt tilbageholdenhed over for arbejderne lønkrav. Det sidstnævnte element havde godt nok vist sin begrænsning under 1956-strejken, men allerede før valget var der kommet signaler om, at Kampmann støttede en industripolitik, der langt hen ad vejen imødekom industriens synspunkter.³⁹³

Regeringsaftalen lagde blandt andet op til, at opsparring og investering skulle fremmes, og selv om den nye regering indledte sin regeringsperiode med i tråd med stop-n-go politikken at gennemføre et indgreb, der indskrænkede den økonomiske aktivitet og forbruget og samtidig rettede op på betalingsbalancen, så var der nye signaler på vej i den økonomiske politik. Positive vinde blæste i det internationale økonomiske klima og lettede mulighederne for, at regeringen kunne føre en ekspansiv politik og gennemføre den produktionspolitik, som var blevet varslet med det ideologiske nybrud, der havde spiret i Socialdemokratiet siden begyndelsen af 1950’erne.³⁹⁴

En vigtig forudsætning for, at Socialdemokratiets nye linje havde kunnet slå igennem, var fagbevægelsens accept af den rationalisering af arbejdet, der var sat ind i 1950’erne, og fagbevægelsens støtte havde været en vigtig medvirkende årsag til, at de produktivitetsfremmende initiativer kun havde mødt spredt modstand fra arbejderne. Det havde også været Socialdemokratiets mål at få industrien med, allerede fra Fremtidens Danmark, men det havde været vanskeligt for industrien at forlige sig med programmets planøkonomiske elementer. Der skete i højere grad en tilnærmelse i forbindelse med den mere udtalte produktionslinje, som spirede frem

³⁹³ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 167-168, og Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 198-199.

³⁹⁴ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 167-168.

i begyndelsen af 1950'erne, og som blev bifaldet af Industrirådet, men de socialdemokratiske planer om selektiv erhvervsstøtte og strukturrationalisering udgjorde dog stadig anstødssten for industrien. Problemet blev imidlertid løst ved at justere produktionslinjen med finansminister Viggo Kampmann som drivkraft. Der blev givet en ny løsning på investeringsproblemet, og denne løsning bestod i tilbageholdenhed med forbruget og med udgiftskrævende sociale reformer og ikke mindst fremme af de private investeringer ved hjælp af skatteafskrivninger og finansieringsinstitutter. Samtidig blev styringen i den selektive erhvervsstøtte opgivet for at sikre samarbejde mellem Socialdemokratiet, industrien og fagbevægelsen. Målsætningen om overordnet økonomisk vækst blev fastholdt, da den blev betragtet som vejen til højere vækst, øget levestandard og dermed større velfærd.³⁹⁵

Trekantregeringens nye økonomiske politik var en blanding af kort- og langsigtede elementer. Førstnævnte handlede især om at fremme de private investeringer ved at gennemføre nye og mere omfattende afskrivningsregler samt en begunstiggelse af henlæggelser til investeringsfonde. Holdningen til udenlandske lån blev ændret, således at optagelse af lån i udlandet blev mere almindeligt, både for private og det offentlige. Samtidig blev progressionen i selskabsskatten svækket, monopolkontrollens prisregulering blev smidiggjort for at lette selvfinansiering, og endelig forlængedes de gunstige statslån til industri og håndværk.³⁹⁶

Det gunstige internationale, økonomiske klima hjalp som sagt regeringens nye politik på vej, men det står også klart, at trekantregeringen i høj grad sørgede for at udstikke rammerne for det kommende årtis vækstpolitik. Politikken stødte ikke på den store modstand, ikke mindst fordi den ikke indeholdt nogen direkte strukturrationalisering eller selektiv styring af økonomien.³⁹⁷

Fra industriens perspektiv kom særligt afskrivningsreglerne fra 1957 til at stå som et helt afgørende industripolitisk tiltag, og som årene gik, var industrien ved festlige lejligheder særdeles positiv over for lovændringen, som industrien også selv delvis var med til at formulere. Allerede i efteråret 1956 havde Kampmann offentligt erklæret, at regeringen havde til hensigt at gennemføre en normalisering

³⁹⁵ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 98.

³⁹⁶ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 169.

³⁹⁷ Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 170.

af afskrivningsreglerne, skabe adgang til skattefrie henlæggelser til investeringsfonde og tilføre kapital til industrien gennem offentlig opsparring. Industrirådets formand, Aage Rytter, havde omgående tilsluttet sig de to første forslag, men absolut ikke det sidste, da Industrirådet frygtede, at det ville medføre statslig detailstyring af industrien.³⁹⁸

Tilbage i december 1949 havde Erhvervenes Fællesudvalg om Skattespørgsmål (nedsat af Dampskibsrederiforeningen, Grossererersocietetet, Håndværksrådet, Industrirådet og Provinshandelskammeret) på foranledning af Industrirådet rettet henvendelse til daværende finansminister H. C. Hansen angående de skattemæssige afskrivningsregler. Fællesudvalget havde påpeget afskrivningsreglernes utilstrækkelighed under den daværende prisudvikling og stillet forslag om, at der endvidere blev mulighed for skattefri henlæggelser til investeringer i særlige investeringsfonde. Kritikken gik især på, at den gældende afskrivningsordning var meget kompliceret, og man ønskede smidige satser, som den enkelte virksomhed kunne tilpasse efter likviditetsbehov og teknologisk forældelse, mens man affandt sig med, at grundlaget skulle være den faktiske anskaffelsessum, og ikke genanskaffelsesprisen.³⁹⁹

Der skete dog ikke afgørende i sagen før i 1952, hvor finansminister Thorkil Kristensen nedsatte et sagkyndigt udvalg med repræsentanter for erhvervene, fællesudvalget og administrationen, som skulle behandle sagen. I februar 1957 forelå udvalgsbetænkningen, og et enigt udvalg foreslog langt mere vidtgående afskrivningsmuligheder og skattefrie fonde. Meget afhang imidlertid af hvilken afskrivningsprocent, politikerne ville vælge, og i et forslag fremsat i marts 1957 fulgte man ikke industriens ønsker, men fastsatte procenten til 25 %. Det ville i realiteten blot betyde den samme afskrivningsmulighed som tidligere, fremhævede Industrirådet. Forslaget færdigbehandlede ikke, men efter valget i maj genfremsatte den nye flertalsregering det. Under udvalgsbehandlingen lykkedes det imidlertid at få afskrivningsprocenten forhandlet op til 30 %, dog med en overgangsfase de førstkomende to indkomstår. Forslaget om henlæggelse til

³⁹⁸ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 199-205.

³⁹⁹ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 199-200.

investeringsfonde satte en grænse på 15 % af nettooverskuddet, men i modsætning til Sverige og Norge indeholdt den ikke elementer af statslig styring.⁴⁰⁰

Den samlede krisepakke, som de nye afskrivningsregler indgik i, blev vedtaget ved en ekstraordinær folketingssamling i juli 1957, og indeholdt samtidig en vifte af forbrugsbegrænsende indgreb. Blandt disse mødte det såkaldte stabiliseringslån en del protester, blandt andet fra Industrirådet, og det overskyggede til dels Industrirådets tilfredshed med de nye afskrivningsregler. I det lange løb kom afskrivningsreglerne - også i Industrirådets forståelse af forløbet - dog til at stå tilbage som et afgørende eksempel på Kampmanns og trekantregeringens mere erhvervsvenlige linje, som blev tilskrevet en væsentlig rolle i det økonomiske boom, der fulgte fra 1958.⁴⁰¹ Der blæste således væsentligt mere positive erhvervspolitiske vinde efter den ny regeringsdannelse end det fx havde været tilfældet i forløbet med den lovgivning, der fulgte i kølvandet på storstrejken i 1956.

Trekantregeringen markerede, at de ideer og målsætninger, som både Industrirådet og de socialdemokratiske ideologer havde talt for gennem årtiet, nu også blev til substans på regeringsniveau. Det skete på fundamentet af de institutioner som var blevet etableret omkring produktivitet, vækst og velstand, og efterhånden også koblet med velfærd. Der blev samtidig bygget videre på de hidtidige tilløb til en stabil borgfred, hvor arbejdsmarkedets parter allerede fra 1955 havde taget skridt med rammeaftalerne om forøgelse af arbejdsproduktiviteten. Det samarbejde mellem arbejdernes side og arbejdsgiversiden, som Industrirådet havde arbejdet for i hele perioden, blev nu blåstemplet af regeringen, og den fælles indsats fra regering, erhvervsliv og organisationer, som Krag havde efterlyst, så nu ud til at kunne blive virkelighed. Dermed varslede trekantregeringen på mange måder et nybrud i dansk politik, og det var et nybrud, som Industrirådet havde været med til at bane vejen for.

⁴⁰⁰ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 199-200, og *Tidsskrift for Industri*, nr. 10, 1957, s. 199-201.

⁴⁰¹ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 201-211, *Tidsskrift for Industri*, nr. 6, 1957, s. 125-126, og *Tidsskrift for Industri*, nr. 8, 1963, s. 231-234.

"Kapløbet mellem lønninger og priser"

Med trekantregeringen var der kommet et positivt fokus på investeringsproblemet, som også smittede af på produktivtetsdagsordenen, og direktør Otto J. Bruun udtrykte det ganske klart i Tidsskrift for Industri: "Det man bliver hængt for den ene dag, får man ridderkorset for den næste og visa versa. I øjeblikket er præmien på investering og produktivitet, fordi man pludselig har opdaget, at vi er ved at sakke agterud."⁴⁰²

Indsatsen for fremme af produktiviteten fortsatte endvidere i de etablerede fora. Således beskrev Handelsministeriets Produktivitetsudvalg vedrørende industri og håndværk i beretningen om dets virksomhed fra 1. januar 1954 til 31. marts 1956, hvordan det havde lagt vægt på at bistå det produktivitetsfremmende arbejde, som fandt sted i erhvervslivet og arbejderbevægelsens organisationer og på læreanstalter m.v. Gennem Produktivitetsfonden var der endvidere ydet støtte til dette arbejde, som blev udfoldet gennem disse organisationer, og samtidig samarbejdede produktivitetsudvalget med det europæiske produktivitetsinstitut i Paris (EPA).⁴⁰³

Det er desuden interessant at iagttage, hvad der foregik i Dansk Arbejdsgiverforening i denne periode, idet produktivitetssagen og samarbejdstanken nu også begyndte at spille en væsentlig rolle i Dansk Arbejdsgiverforenings retorik i lighed med, hvad der allerede havde været tilfældet hos Industrirådet i en årrække. Desuden inddrog Dansk Arbejdsgiverforening også borgfredsbegrebet i retorikken.

Ved Dansk Arbejdsgiverforenings generalforsamling den 23. maj 1957 tog formanden, civilingeniør Ejnar Thorsen fra Monberg og Thorsen, således tråden op fra diskussionen om Samordningsudvalgets betænkning. Thorsen påpegede, at betænkningen havde fremhævet sammenhængen mellem lønpolitikken og den økonomiske politik, som myndighederne fører. Denne sammenhæng kunne karakteriseres således, at jo mere arbejdsmarkedets organisationer lod lønpolitikken svæve frit i luften uden at skele til dens samfundsøkonomiske konsekvenser, desto hårdere ville de finanspolitiske indgreb fra myndighedernes side blive.⁴⁰⁴

⁴⁰² Tidsskrift for Industri, nr. 9, 1957, s. 184.

⁴⁰³ Tidsskrift for Industri, nr. 3, 1957, s. 91-92.

⁴⁰⁴ Tidsskrift for Industri, nr. 11, 1957, s. 214.

Thorsen kom herefter ind på, at i den diskussion, som havde fulgt Samordningsudvalgets betænkning, havde der været fremsat forslag om en ”*økonomisk borgfred*, som skulle standse kapløbet mellem lønninger og priser.”⁴⁰⁵ Thorsen anerkendte faktisk, at tanken om en økonomisk borgfred var ”overordentlig værdifuld”, men han troede ikke, at den lod sig realisere gennem et løn- og avancementstop. For man kunne ikke gennemføre et avancementstop uden at ”inddrage hele vort erhvervsliv under en kontrol- og restriktionsøkonomi, der vil hæmme initiativet og produktiviteten”. Når Dansk Arbejdsgiverforening derfor måtte fraråde lovgivningsmagten at gennemføre et avancementstop, måtte tanken om et modsvarende lovgivningsmæssigt lønstop naturligvis også bortfalde.⁴⁰⁶

Når en lovgivning om løn- og avancekontrol måtte frarådes, hvad De Samvirkende Fagforbund ”sikkert” var enig i, mente Thorsen, så blev hovedorganisationernes lønpolitiske ansvar så meget større. Det ledte Thorsen frem til nogle ganske interessante betragtninger vedrørende spørgsmålet om en borgfred. En borgfred skulle nemlig ikke forceres igennem via lovgivning, i stedet måtte Dansk Arbejdsgiverforening og De Samvirkende Fagforbund selv finde ”et grundlag for *borgfred* når de mødes ved *forhandlingsbordet*”.⁴⁰⁷

Efter Dansk Arbejdsgiverforenings opfattelse ville en gensidig anerkendelse af, ”at *produktionssynspunktet* lægges til grund for lønforhandlingerne være tilstrækkeligt til at sikre en sådan samordning af parternes lønpolitik med de samfundsøkonomiske hensyn.” Det skulle konkret ske ved, at spillerummet for krav og modkrav blev indsnævret i overensstemmelse med parternes skøn over udviklingen i produktiviteten og bytteforholdet over for udlandet. Dermed ville man undgå at forstyrre den samfundsøkonomiske balance, anførte Ejnar Thorsen.⁴⁰⁸

Det fremgik samtidig af Thorsens beretning, at der endnu ikke var absolut enighed blandt arbejdsmarkedets parter, om hvordan en sådan borgfred skulle realiseres. Således udtrykte Thorsen en vis betænkelighed ved de krav, som arbejderbevægelsen havde rejst om medejendomsret til den forøgelse af

⁴⁰⁵ *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1957, s. 214. Oprindelig kursivering.

⁴⁰⁶ *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1957, s. 214.

⁴⁰⁷ *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1957, s. 214. Oprindelig kursivering.

⁴⁰⁸ *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1957, s. 214. Oprindelig kursivering.

produktionsapparatet, der muliggjordes gennem eventuel tilbageholdenhed i lønpolitikken.⁴⁰⁹

Det er imidlertid yderst interessant, hvordan Ejnar Thorsen her præsenterer et ønske om en borgfred, som ligger i direkte forlængelse af Barry Eichengreens borgfredstese. Hos Eichengreen er der netop heller ikke tale om en borgfred, der påtvinges fra statens side, men i stedet at arbejdsmarkedets parter enes om en borgfred. Ligesom hos Eichengreen gav Thorsen også udtryk for, at produktionssynspunktet og sikringen af produktivitetstigninger måtte lægges til grund for en sådan borgfred. Samtidig gjorde Thorsen sig heller ikke til talsmand for et decideret lønstop, men kun at eventuelle lønstigninger skulle holdes inden for samfundsøkonomisk ansvarlige rammer. Endvidere viser Thorsens beretning, at diskussionen mellem arbejdsmarkedets parter netop kredsede om, hvordan en vis løntilbageholdenhed skulle muliggøre en forøgelse af produktionsapparatet, der på det lidt længere sigt gennem produktivetsforøgelser kunne sikre øget velstand til glæde for alle.

Også på det korte sigt var løntilbageholdenhed naturligvis til fordel for de danske arbejdsgivere, som derimod ikke havde nogen interesse i at lade arbejderne få medejerskab til produktionsmidlerne. Ikke desto mindre er det yderst interessant at iagttage, hvordan produktivitetssynspunktet og tanken om tilnærmelse mellem arbejdsgivere og arbejdere, som Industrirådet i de foregående år havde gjort sig til talsmand for, her slår igennem hos Dansk Arbejdsgiverforening.

Et tidehverv

Mens Industrirådets produktivitetsdagsorden så ud til at sprede sig blandt andre aktører, var det også væsentligt for rådet at etablere et billede af Danmark som industriland, helt i tråd med Alexander Foss' forudsigelser. Som der efterhånden var blevet tradition for, stod Industrirådets formand den 1. august 1957 igen på talerstolen ved åbningen af Dansk Købestævne, der løb over 11 dage. Ved købestævnet blev industriprodukter udstillet, og produkterne blev ledsaget af oplysninger om deres fremstilling, afsætning og anvendelse, og Aage Rytter roste

⁴⁰⁹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1957, s. 214.

købestævnet ”som et tiltrængt og nyttigt led i et bredt anlagt informationsarbejde.”⁴¹⁰

Desuden deltog Industrirådet på fjerde år i købestævnet med en stand, der på bred basis søgte at give befolkningen et indtryk af industriens betydning for landets økonomi. Ved dette års stævne skete det igennem specialudstillingen: ”Industrien producerer...”, som dannede rammen om en ”non-stop-forevisning af ikke mindre end 35 instruktive industrifilm, der præsenteres på fire fjernsynsskærme og dirigeres af dansk industris nyeste landvinding inden for teknisk TV-apparatur”. Filmene viste danske industrivarers tilblivelse, fra råvarestadiet til det færdige produkt forlod fabrikken. Således vist film om fremstillingen af alt fra fotoartikler over mel og medicinalvarer til bøgeparket. Gennem supplerende fotomontager, plancher og tal fortalte Industrirådets stand om den danske industriproduktions omfang og alsidighed, ligesom den beskæftigelsesmæssige betydning blev fremhævet. Endvidere var der til formålet udarbejdet en særlig publikation, også med titlen ”Industrien producerer...”, der var trykt i 40.000 eksemplarer. Publikationen skulle kort og klart fastslå ”industriens hovedtal og betydning for det danske samfund”.⁴¹¹

Rytter indledte talen med at pointere, at Danmark i de sidste årtier i stigende grad *også* var blevet et industriland, med en direkte beskæftigelse i industrierhvervene på over 300.000, omkring en femtedel af nationalindkomsten blev skabt inden for industrien, og to femtedele af Danmarks eksport stammede fra industrien. Danmark ville derfor ikke kunne undvære industrien, understregede Rytter, hverken som kilde til produktiv beskæftigelse for hundredtusinder eller som et vigtigt valutatjenende erhverv.

En væsentlig del af taletiden anvendte Rytter til at diskutere planerne om at skabe et fællesmarked i Europa, der var blevet aktualiseret af, at Tyskland og Frankrig sammen med fire andre lande havde etableret en toldunion. Derfor afsluttede Rytter talen med at pointere, at set i det nye europæiske perspektiv med stærkt skærpede konkurrencebetingelser og behov for tekniske og omsætningsmæssige omlægninger gik dansk industri ”en hård tid i møde”.⁴¹²

⁴¹⁰ *Tidsskrift for Industri*, nr. 15, 1957, s. 273.

⁴¹¹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 15, 1957, s. 276.

⁴¹² *Tidsskrift for Industri*, nr. 15, 1957, s. 274-275.

Når samtidig alle erkendte, at netop industrien måtte medvirke til at løse de store valutariske og beskæftigelsesmæssige opgaver, blandt andet som følge af de store ungdomsårgange, burde det være ”en selvfølge”, at de politiske myndigheder ikke gjorde opgaven vanskeligere for industrien, men ”netop ved en fornuftig økonomisk politik” søgte at lette vilkårene, understregede Rytter. Her hentydede Rytter til regeringens økonomiske krisepakke, som var blevet mødt med betydelig kritik fra erhvervsorganisationernes side.⁴¹³

Det ledte Rytter frem til følgende udgangsreplik: ”*Vi befinder os i et tidehverv. Jo hurtigere alvoren i de foreliggende opgaver og problemer bliver klar for alle, des bedre.*”⁴¹⁴

Endvidere udsendte købestævnets pressesekretariat et interview med Aage Rytter, som blev bragt i flere dagblade op til stævnet. Her kom Rytter ind på nogle af de problemstillinger, som han også berørte i åbningstalen. Han stillede således det retoriske spørgsmål: ”Hvor mange er egentlig klar over (...) at *dansk industri er det erhverv, der yder det største bidrag til nationalindkomsten.*” Samtidig ønskede Rytter at fastslå, at industrien er ”*Danmarks største arbejdsplads*”.⁴¹⁵

Rytter fandt det desuden nødvendigt at efterlyse ”et bedre økonomisk klima for industriens udfoldelse”. Det skete ikke blot ”ud fra et egoistisk industrisynspunkt”, sagde Rytter, ”men ud fra en alvorlig samfundsmæssig vurdering for det er industrien, som i væsentlig grad må løse opgaven med at skabe beskæftigelse til den stadig voksende befolkning.”⁴¹⁶

Interviewet afsluttedes med en passage, hvor Rytter understregede, at Dansk Købestævne gav Industrirådet mulighed for at få et stort publikum i tale, heraf mange mennesker, for hvem industrien syntes at være noget ret fjerntliggende, og det til trods for, ”at *industrien og dens forhold og udvikling er et spørgsmål, som i virkeligheden berører hvert eneste menneske i vort land.*”⁴¹⁷

Industrien og fremtiden

I en kronik i Politiken i august 1957 af den radikale handelsminister Kjeld Philip fandt Industrirådet opbakning til sit syn på de samfundsøkonomiske

⁴¹³ Tidsskrift for Industri, nr. 15, 1957, s. 275.

⁴¹⁴ Tidsskrift for Industri, nr. 15, 1957, s. 275. Oprindelig kursivering.

⁴¹⁵ Tidsskrift for Industri, nr. 15, 1957, s. 276.

⁴¹⁶ Tidsskrift for Industri, nr. 15, 1957, s. 276.

⁴¹⁷ Tidsskrift for Industri, nr. 15, 1957, s. 276.

problemstillinger, som Rytter havde fremstillet det. I en leder med titlen ”Industrien og fremtiden” gik Tidsskrift for Industri i dialog med Kjeld Philips kronik, hovedsageligt ved at fremhæve alle de positive takter i kronikken, der lå i direkte forlængelse af Industrirådets egen politik.⁴¹⁸

Handelsministerens kronik havde titlen ”Valutaen og fremtiden, levefoden og landbruget”. Selvom industrien ikke var nævnt i overskriften, fremgik det imidlertid klart af kronikken, at det også efter handelsministerens opfattelse var dette erhverv, Danmarks fremtid skulle bygges på. Således skrev Philip i kronikken: ”På lang sigt bliver vor løsning af vort (valuta)problem sagtens, at vi giver os til at lægge hovedvægten på at producere noget andet (end landbrugsvarer). Der finder og har længe i Danmark fundet en omlægning sted fra landbrugsproduktion til industriproduktion; det er imidlertid også klart, at det er en forandring, der ikke foregår fra det ene år til det andet, men tager generationer.”⁴¹⁹

Lederen fremhævede en passus i kronikken, som var ”[h]elt på linie med den opfattelse, der ofte er udtrykt af industriens talsmænd”. I denne passus skrev handelsministeren: ”at vi tvinges til at placere os således i den internationale konkurrence, at vi på andre områder opnår særlige fordele. Derfor har man i de senere års diskussioner mere og mere fæstnet sig ved vort omkostningsniveau. Kunne vi i et par år lade de andre passere vort, ville vi opnå en fordel, de ikke har.”⁴²⁰

Særligt interessant er det, at Kjeld Philip i kronikken skriver, at der i 1956 hverken i produktivitetsstigning eller i den valutariske situation var basis for den ”ret beskedne” lønforhøjelse, som blev et resultat af overenskomstforhandlingerne. Uden den ville industrien have kunnet eksportere mere, kreditpolitikken ville have været mindre stram, og de ekstraordinære økonomiske indgreb, som regeringen gennemførte, ville sandsynlig have været overflødige, hed det i lederen, som støttede sig til handelsministerens kronik. I fortsættelse heraf citerede lederen direkte Philip for i kronikken at skrive: ”Og vi ville i dag alle - arbejdere og andre – have levet på en højere levefod”.⁴²¹

⁴¹⁸ Tidsskrift for Industri, nr. 16, 1957, s. 293.

⁴¹⁹ Tidsskrift for Industri, nr. 16, 1957, s. 293.

⁴²⁰ Tidsskrift for Industri, nr. 16, 1957, s. 293.

⁴²¹ Tidsskrift for Industri, nr. 16, 1957, s. 293.

Her fandt lederen det naturligt at bemærke, at dette måtte siges at være ”åben tale af en minister, der er medlem af en regering, som i væsentlig grad støtter sig på stemmer fra den arbejderbevægelse, hvis lønpolitik gav dette resultat!”⁴²² Dermed må Philip siges at leve op til Industrirådets førnævnte forventninger til den radikale regeringsdeltagelse, men det er under alle omstændigheder bemærkelsesværdigt, at handelsministeren i trekantregeringen her gør sig til talsmand for et synspunkt, som ligger i direkte forlængelse af borgfredstanken, som Eichengreen har beskrevet den, og som DA’s formand, Ejnar Thorsen, også gjorde sig til talsmand for tidligere i 1957.

Det blev yderligere understreget af, at Philip pointerede, at omkostningerne ville kunne holdes nede gennem en forøget produktivitet, og i så henseende var Danmark i de sidste syv år sakket agterud i forhold til det øvrige Vesteuropa. En forbedring af produktiviteten ville først og fremmest ske gennem anvendelse af den mest moderne teknik, anførte Philip. Imidlertid var de sidste syv års stadige valutavanskeligheder først og fremmest blevet bekæmpet ved investeringshæmmende foranstaltninger. Derved var Danmark kommet ind i en ond cirkel, hvor valutamangel modarbejdedes ved en begrænsning af investeringerne, som førte til en formindsket vækst i produktiviteten, der atter forringede omkostningsniveauet og førte landet ind i nye valutavanskeligheder, lød det i handelsministerens analyse.

Produktivitetsforbedringer blev dermed gjort til en væsentlig del af en eventuel borgfred hos handelsministeren, og heller ikke denne tankegang var ny for industrien, pointerede lederen. Philip pointerede endvidere, at der måtte skabes valutareserver, som kunne anvendes til større investeringer, nye fabrikker og maskiner, sådan at produktivitetsfremgangen atter kunne holde trit med nabolandenes. Afslutningsvis anførte lederen, at handelsministerens udtalelser syntes at indvarsle ”en større politisk forståelse af de *betingelser*, som må opfyldes, hvis Danmark også i fremtiden skal kunne hævde sig økonomisk blandt nationerne.”⁴²³

Når det kom til produktivitetsudviklingen stod det da også klart, at selvom produktiviteten havde udviklet sig positivt siden 1945, så var produktiviteten

⁴²² *Tidsskrift for Industri*, nr. 16, 1957, s. 293.

⁴²³ *Tidsskrift for Industri*, nr. 16, 1957, s. 293.

imidlertid kun steget med 23 % fra 1950 til 1957 (jf. tabel). Det betød, at den danske produktivitetsudvikling ikke havde fulgt med de fleste andre vesteuropæiske økonomier i 1950'erne.⁴²⁴ Der var således stadig en opgave at løse i spørgsmålet om produktivetsforbedringer.

Produktivitet i dansk industri 1945-1957
(1955=100)

1945	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
67	76	80	83	85	88	90	91	93	98	100	103	108

(Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 38 og 128.)

Produktion i velfærdsstaten

Samtidig kunne disse spørgsmål om produktivetsforbedringer, investeringer og fremtiden for efterkrigstidens Danmark umærkeligt sammenkædes med den diskussion om velfærd og velfærdsstat, som for alvor begyndte at rejse sig fra 1957. Indtil da havde politikere samt erhvervs- organisationsfolk talt i flygtige vendinger om velfærd og kun sjældent anvendt begrebet "velfærdsstat". Nu blev velfærdsstats-begrebet imidlertid anvendt mere flittigt i den offentlige debat, selvom der stadig var nogen uklarhed om, hvad begrebet egentlig indeholdt.

En række betragtninger omkring velfærdsstaten, som chefen for den centrale arbejdsanvisning K. O. Vedel-Petersen fremsatte i en kronik i Politiken 22. august 1957, fandt Industrirådet således så interessante, at de blev gengivet i Tidsskrift for Industri i begyndelsen af september. Vedel-Petersen, havde bl.a. gjort sig bemærket som medlem af arbejdsmarkedskommissionen og som tidligere nævnt taget initiativ til den studierejse, som Axel Odel i 1950 deltog i. Allerede i 1951 havde Vedel-Petersen i en kronik i Politiken med titlen "Jeg ville egentlig hellere have en cykel" argumenteret til fordel for frit forbrugsvalg uden eksplicit at omtale "velfærdsstaten".⁴²⁵

I 1957 blev den nye kronik i samme avis imidlertid præsenteret med baggrund i den "landsomfattende debat af velfærdsstaten", som kronikken fra 1951 ifølge avisen havde afstedkommet. I den nye kronik med titlen "Der skal også

⁴²⁴ Steen Andersen: "Erhvervslivet", s. 215, i: John T. Lauridsen m.fl. (red.): *Den Kolde Krig og Danmark*, København 2011, s. 214-217.

⁴²⁵ K. O. Vedel-Petersen: "Jeg ville egentlig hellere have en cykel" i: *Politiken*, 17. oktober, 1951.

produceres i velfærdsstaten” anførte Vedel-Petersen, at man helt havde glemt, ”at velfærdsstaten også gerne skulle være velfærdsstat for de andre, d. v. s. de grupper af samfundsmedlemmer, der yder mere, end de nyder.”⁴²⁶

Kronikken rejste spørgsmålet om, hvordan den produktion, som stod til rådighed for fordeling, kunne stimuleres og opmuntres under velfærdsstatens vilkår. Det var en interessant diskussion for Industrirådet og ved at gentage kronikkens vigtigste pointer i *Tidsskrift for Industri*, sørgede Industrirådet for, at Vedel-Petersens budskab kom ud til et endnu større publikum.

Vedel-Petersen medgav i kronikken, at ”kampen for tilværelsen” måtte være reguleret i overensstemmelse med velfærdsstatens krav om tryghed, men der måtte gives tøjr nok til, at den enkelte kan ”søge at opnå en bedre behovstilfredsstillelse ved egne kræfter og egne anstrengelser – altsammen reguleret af hensyn til almenvellet.”⁴²⁷

Tidsskrift for Industri valgte afslutningsvis at citere de ”fornuftige betragtninger” i kronikkens afsluttende afsnit i deres helhed. Her anførte Vedel-Petersen, at ”[v]elfærdsstaten vil skabe social tryghed, men social trygheds første betingelse er den fulde beskæftigelse.” I realiteten erkendte beslutningstagerne oftest i sidste ende, at ”beskæftigelsens omfang helt er bestemt af, at private ”driftsherrer” ser deres fordel ved at sætte produktion igang.” Derfor kom Vedel-Petersen med følgende forslag:

”Mon ikke man skulle lade kloge folk prøve at analysere, hvilke vitaminer, det er, der kræves for at skabe og holde i gang en sund og levedygtig produktion på højeste niveau. Mon ikke det skulle vise sig at være: den private ejendomsret, det frie private initiativ og det frie forbrugsvalg? Så bliver det politikernes opgave at finde den bedst mulige balance mellem velfærd og effektivitet.”⁴²⁸

Ligesom Vedel-Petersen havde Industrirådet også i den forløbne periode kæmpet med begreber som ”fuld beskæftigelse” og ”social tryghed”. Rådet ville således ikke afvise nogle af delene som efterstræbelsesværdige mål, men det måtte netop ikke ske på bekostning af effektiviteten og produktiviteten i samfundet, og Vedel-Petersens formulering om ”den bedst mulige balance mellem velfærd og

⁴²⁶ *Tidsskrift for Industri*, nr. 17, 1957, s. 312. Se også K. O. Vedel-Petersen: ”Der skal også produceres i velfærdsstaten” i: *Politiken*, 22. august, 1957.

⁴²⁷ *Tidsskrift for Industri*, nr. 17, 1957, s. 312.

⁴²⁸ *Tidsskrift for Industri*, nr. 17, 1957, s. 312.

effektivitet” var derfor som taget ud af munden på Industrirådet. Om Industrirådet var helt enig i Vedel-Petersens skarpe adskillelse mellem den effektive produktion og udmøntningen i velfærdsinitiativer, som skulle varetages af henholdsvis industrielle eksperter og politikerne, er nok mere tvivlsom. Diskussionen om folkepensionen havde i hvert fald vist, at Industrirådet var interesseret i at gøre sin indflydelse gældende i forbindelse med denne konkrete politiske beslutning. Året efter gjorde Industrirådet på flere måder sin stilling klar i forhold til den politiske udvikling.

Industrirådet og velfærdsstaten

I 1958 stod Danmark på tærsklen til et opsving af en hidtil uset styrke, som skulle fortsætte helt til begyndelsen af 1970’erne. Der er ingen tvivl om, at Industrirådet fornemmede, at noget var i gære, og at konjunkturerne var ved at vende, men samtidig erkendte rådet, at det ikke kun var op til industrien, om det skulle lykkes, for staten havde også en vigtig rolle at spille.

I en tale ved Industriforeningens generalforsamling 1. april 1958, sagde Aage Rytter således:

”Efter adskillige års stagnation i produktion og beskæftigelse er *en ekspansion i erhvervslivet nødvendig*, hvis vi skal kunne imødekomme det almindelige ønske om gode levevilkår, og hvis vi skal kunne skaffe produktiv beskæftigelse for den stigende befolkning.”⁴²⁹

Rytter påpegede, at en øget industrialisering var uundgåelig, hvis disse opgaver skulle løses, og han understregede, at industrien som frit erhverv ønskede, at udbygningen af industrien først og fremmest skulle ske ”ved vore egne kræfter”. Imidlertid gjorde han det klart, at det var ”*statens opgave at tilvejebringe et så gunstigt økonomisk klima, at tilstrækkeligt mange gode kræfter frigøres og animeres til dette arbejde.*”⁴³⁰

Det var et klart signal til trekantregeringen om at fortsætte og styrke den erhvervs- og industrivenlige linje, så skulle opsvinget nok komme. Det var samtidig en konstatering af, at hvis staten gjorde sin del af arbejdet færdigt, så skulle industrien nok sikre den nødvendige økonomiske ekspansion, for det lange

⁴²⁹ Tidsskrift for Industri, nr. 7, 1958, s. 128. Oprindelig kursivering.

⁴³⁰ Tidsskrift for Industri, nr. 7, 1958, s. 128. Oprindelig kursivering

seje træk for produktivitetsforøgelsen sammen med tilnærmelsen mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse, havde nu bragt Industrirådet i en position, hvor det var i stand til at afgive et sådant løfte. Det var fortsat Industrirådets målsætning at skaffe bedre levevilkår for befolkningen gennem samarbejdet mellem arbejdere og arbejdsgivere om produktivitetsforøgelser. På dette punkt var opbakningen fra Dansk Arbejdsgiverforening nu også blevet mere utvetydig, end det var set før. Således udtalte arbejdsgiverforeningens næstformand, fabrikant Svend Heine, ved Dansk Arbejdsgiverforenings generalforsamling den 21. maj 1958 med henvisning til den netop indgåede treårige overenskomst: ”Vi anser en forøgelse af den produktive indsats i vore virksomheder gennem en udbygning af samarbejdet mellem arbejdsgivere og arbejdere for de kommende tre års vigtigste opgave.”⁴³¹

Samtidig fyldte det vanskeligt definerbare begreb ”velfærdsstaten” efterhånden så meget i den offentlige debat, at det var naturligt for Industrirådet at gøre sin stemme gældende i debatten. I september 1958 trykte Dagens Nyheder således en kronik af kontorchef i Industrirådet og ansvarshavende redaktør for Tidsskrift for Industri, cand.polit. Jørgen Jensen. Kronikken bar titlen ”Velfærdsstat – Velstandsland” og fungerede som en yderst interessant status over Industrirådets forhold til velfærdsstats-ideen.

I indledningen formulerede han følgende definition på begrebet ”velfærd”: ”Ved velfærd i økonomisk forstand tænkes kun paa materielle ting og gode sociale forhold.”⁴³² Denne definition giver faktisk generelt mening i forhold til Industrirådets omgang med velfærdsbegrebet i hele perioden, selvom det først på dette tidspunkt var muligt at formulere definitionen eksplicit.

Jensen uddybede definitionen således: ”Det er muligt, at folk ikke er bedre menneskeligt set nu end i gamle dage. Maaske er de endda mindre lykkelige og har færre aandelige interesser. Disse sider af tilværelsen vedrører imidlertid ikke økonomien – hver maa have sin egen opfattelse heraf og virke for deres ideers videre udbredelse.”⁴³³

Diskussionen om velfærd havde i det hele taget bevæget sig på den vis, at fx industrielt demokrati ikke længere stod som en væsentlig del af diskussionen, og

⁴³¹ *Tidsskrift for Industri*, nr. 11, 1958, s. 183.

⁴³² Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

⁴³³ Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

Jørgen Jensens definition af velfærd i økonomisk forstand som ”materielle ting og gode sociale forhold” gav på dette tidspunkt ganske god mening.

Samtidig var Jørgen Jensen nået til den erkendelse, at ”Naar næsten alle ønsker større indkomster, flere varer og bekvemmeligheder, mere tryghed, kort sagt en højere levestandard, forventes det også af politikerne, at de skal arbejde herfor.” Der kunne faktisk ikke ”føres realpolitik paa andet grundlag”. Jensen opsummerede således: *”Højere levestandard nu og i fremtiden er altsaa et alment accepteret maal for den økonomiske politik.”*⁴³⁴

Det førte Jørgen Jensen videre til spørgsmålet om velfærdsstaten: ”Velfærdsstat-ideen indeholder naturligvis dette element. Den lægger desuden særlig vægt paa den sociale tryghed og sikkerhed. Fuld beskæftigelse og social sikring er væsentlige ingredienser i den. Hertil kommer som et vigtigt punkt forestillingen om, at det er staten, der skal sørge for, at ønskerne gaar i opfyldelse.”⁴³⁵

Derfor var velfærdsstatens tilhængere, ifølge Jørgen Jensen, indstillede på, at der om nødvendigt ”skal føres en planøkonomisk politik, som i produktionsleddet skal sikre dette”. Det betød samtidig, at der ”i forbrugs- og fordelingsleddet [skal] foregaa en udligning af baade indkomster og formuer.”⁴³⁶

Jørgen Jensens karakteristik af velfærdsstatens fortalere kan nok synes noget fortegnet, når man tænker på, hvordan Socialdemokratiet på dette tidspunkt havde bevæget sig fra en fordelingspolitisk linje til en vækstlinje, og i virkeligheden var formålet måske at tegne et planøkonomisk fjendebillede.⁴³⁷

Jensens væsentligste kritikpunkt gik derimod på balancen mellem velfærd og effektivitet, ligesom hos Vedel-Petersen: ”Man paapeger saaledes, at social tryghed og produktionsmæssig effektivitet ikke gaar godt i spænd sammen, saadan som den menneskelige natur eller indstilling nu engang er.”⁴³⁸

Jørgen Jensen gjorde det derfor klart, at borgerne måtte finde sig i afsavn, ”hvis virkeliggørelsen af velfærdstankerne nedsætter effektiviteten i erhvervslivet

⁴³⁴ Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, den 15. september, 1956, oprindelig kursivering.

⁴³⁵ Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

⁴³⁶ Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

⁴³⁷ Jørgen Jensen var i øvrigt livslang ven med Jens Otto Krag. Nekrolog over Jørgen Jensen, den 3. december 1970, korrespondance med Jørgen Jensen, Jens Otto Krags korrespondance, Arbejderbevægelsens arkiv.

⁴³⁸ Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

eller forsinker eller endog standser den produktionsmæssige fremgang, som skal bære velstanden.” Det var også et problem, hvis et stort øjeblikkeligt forbrug beslaglagde så mange produktionskræfter, at investeringerne i fornyelse og udvidelse af produktionsapparatet ikke var tilstrækkelige. Jørgen Jensen var således inde på tanken om, at en borgfred eller lignende var nødvendig for at sikre, at gevinsterne af den produktionsmæssige fremgang i første omgang kunne anvendes til investeringer.

Herefter lancerede Jørgen Jensen sin idé om velstandslandet: ”*Alternativet til velfærdsstaten er velstandslandet*. Naar alle de politiske partier anerkender en højere levestandard for befolkningen nu og i fremtiden som maalet, maa den praktiske økonomiske politik gaa ud paa at finde *de rette midler* til bedst at fremme dette fælles maal.”⁴³⁹

Med denne brede definition kan det være vanskeligt at se, at Jørgen Jensen og Industrirådet i virkeligheden skulle være uenige med Socialdemokratiet om endemålet. Der var selvfølgelig gradsforskelle i retorikken, men den reelle forskel skulle nok i stedet findes i spørgsmålet om, hvor stor en rolle, der skulle overlades til staten i efterkrigstidens danske samfund.

Her var uenigheden som tidligere nævnt imidlertid næppe så stor, som Jørgen Jensen gjorde den til. Han henviste til Samordningsudvalgets rapport, som jo var blevet ganske vel modtaget af Industrirådet, og citerede udvalget for at kalde fremme af de produktive investeringer for en ”bydende nødvendighed”, der var afgørende for at sikre større velstand i fremtiden. Han påpegede endvidere, at det var en gammel sandhed, at ”*velstand for et land kun kan skabes gennem øget produktion*.” Hvis levofoden i fremtiden skulle sættes op for større befolkningsgrupper, måtte der derfor føres en investeringsfremmende politik, der kunne skabe denne større produktion. Jensen pointerede selv, at der reelt var ”ingen modsætningsforhold mellem samfundsgrupperne i dette spørgsmål,” selvom det undertiden blev fremstillet sådan. Således henviste han til den ”teoretiske diskussion om offentlig contra privat opsparing”, som havde virket ”ganske urealistisk på et tidspunkt, da ”det afgørende økonomiske problem” havde været at faa sat investeringerne op.”⁴⁴⁰

⁴³⁹ Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

⁴⁴⁰ Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

Endelig afsluttede Jørgen Jensen kronikken således:

”Lykkedes det for politikerne at faa bragt landet ud af de forskellige onde cirkler, i hvilke vi løber rundt, var det temmelig unødvendigt at tale saa meget om velfærdsstaten. Med den alment udbredte sociale forstaaelse, der findes herhjemme, ville de sociale fremskridt komme uden modstand, *naar tiden var inde til at realisere ønskerne*. Vi ville da effektivt bidrage til, at Danmark blev et velstandsland i kraft af en stigende produktion. Det daarligst tænkelige grundlag for ”velfærdsstaten” er i hvert fald en stagnerende produktion, der tegnet op i kurve er saa flad som en landevej paa Lolland.”⁴⁴¹

Alt i alt var afstanden til de socialdemokratiske velfærdsstatstanker næppe uoverstigelig, men der var naturligvis forskelle med hensyn til statens rolle og spørgsmålet om, i hvor høj grad velfærdsinitiativer måtte vente, til finansieringen var bragt endeligt til veje. Samtidig var kronikken, ganske ligesom Rytters førnævnte tale, et klart signal til trekantregeringen om at styrke den erhvervsvenlige linje yderligere, og i så fald ville tilnærmelsen mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse kunne fortsætte af det spor, som var blevet skabt i den undersøgte periode.

Sammenfatning

Storstrejken i 1956 og forløbet omkring folkepensionens indførsel belastede forholdet mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse og bremsede den fælles bevægelse mod en konsensus om, hvordan efterkrigstidens danske samfund skulle se ud. Det var arbejdernes opfattelse underorstrejken, at de havde overholdt deres del af borgfreden gennem løntilbageholdenhed og forbedring af arbejdsproduktiviteten over flere år, uden at arbejdsgiverne levede op til deres del af aftalen i form af øget beskæftigelse, samfundsøkonomisk velstand og velfærd. Samtidig varslede den socialdemokratiske regering en mere erhvervsfjendtlig politik som en indrømmelse til de utilfredse arbejdere.

Under folkepensionsdebatten forsøgte Industrirådet at ”frame” spørgsmålet ved at lægge vægt på de samfundsøkonomiske konsekvenser og betydningen for opsparingen samt behovet for, at det nødvendige velstandsniveau og de produktionsmæssige betingelser var til stede. Imidlertid måtte Industrirådet indse,

⁴⁴¹ Jørgen Jensen: ”Velfærdsstat – Velstandsland”, *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

at der i midten af 1950'erne var blevet skabt en forventning om folkepensionens indførelse i brede dele af befolkningen, som lå i forlængelse af de normative institutioner, der var skabt omkring sammenhængen mellem vækst og velfærdsforbedringer. Det var ikke muligt for Industrirådet at komme igennem med sit budskab inden for disse institutionelle rammer, selvom det var Industrirådets pointe, at den nødvendige vækst netop ikke havde indfundet sig endnu. Etableringen af disse institutionelle rammer havde således skabt en stiafhængighed, som det var vanskeligt for Industrirådet at bryde fri af.

Meget tyder på, at Industrirådet foretrak en forsikringsbaseret ordning frem for en skattefinansieret, hvilket stemmer overens med Isabela Mares' analyse, der siger, at erhvervsorganisationer med en overvægt af store firmaer oftest har foretrukket forsikringsbaserede velfærdsordninger frem for socialpolitik med et universalistisk snit, da de forsikringsbaserede ordninger oftest vil sikre indkomster, som er proportionale med arbejdernes lønniveau. Derimod viser forløbet omkring folkepensionens indførelse ikke tegn på, at en krydsklassealliance bestående af store industrivirksomheder og de vigtigste dele af arbejderbevægelsen har været til stede. En sådan alliance ville ifølge Mares' analyse støtte introduktionen af en obligatorisk forsikringsbaseret ordning.

Med Samordningsudvalgets rapport og dens fokus på industriens nøgleposition i samfundsøkonomien fik Industrirådet dog grund til fornyet optimisme. Det er imidlertid overraskende, i hvor høj grad Industrirådet omfavnede Samordningsudvalgets rapport og dens konklusioner, da rapporten afspejlede en velfærdsøkonomisk tænkning, hvor staten blev tilskrevet en aktiv rolle både ved påvirkning af produktionsfaktorerne og ved en mere jævn fordeling af velfærden. Alligevel anvendte Industrirådet flittigt rapporten i sin argumentation, ikke mindst i forsøget på at påvirke regeringens erhvervspolitik.

Rapportens budskab medvirkede endvidere til at bringe industrien og arbejderbevægelsen tættere sammen i en alliance, der skulle fremme industrialiseringen på bekostning af Venstres og landbrugets interesser. Tilnærmelsen mellem industrien og den socialdemokratiske arbejderbevægelse blev yderligere styrket af de socialdemokratiske programerklæringer ved partiets kongres i 1957. Her understregede Kampmann, at værdierne først måtte skabes, før lønmodtagerne kunne få del i dem, hvad der flugtede fint med borgfredstanken og

Industrirådets linje, og samtidig blev det fordelingspolitiske perspektiv nu definitivt underordnet vækst- og produktionslinjen.

Kongressen markerede, at de ideer om produktivitet, vækst og velstand og til en hvis grad borgfredstanken, som Industrirådet i løbet af perioden havde været en aktiv talsmand for, blev en del af den officielle socialdemokratiske politik. Med trekantregeringens dannelse realiseredes disse ideer i konkret politik. De ideer og målsætninger, som både Industrirådet og de socialdemokratiske ideologer havde talt for gennem årtiet, blev dermed til substans. Der var blevet etableret en række institutioner omkring koblingen mellem produktivitet, vækst og velstand, som efterhånden desuden var blevet koblet med velfærd. Disse institutioner udgjorde et fundament for den nye regerings politik. Der blev samtidig bygget videre på de hidtidige tilløb til en stabil borgfred. Det samarbejde mellem arbejdersiden og arbejdsgiversiden, som Industrirådet havde talt for, blev blåstemplet af trekantregeringen, og den fælles indsats fra regering, erhvervsliv og organisationer, som Krag havde efterlyst, så ud til at kunne blive til virkelighed. Trekantregeringen varslede et nybrud i dansk politik, og det var et nybrud, som Industrirådets ledelse som entreprenør for de nye ideer havde været med til at gøre muligt.

Kampmanns linje, der krævede tilbageholdenhed med forbruget og med udgiftskrævende sociale reformer, samt ikke mindst fremme af de private investeringer ved hjælp af blandt andet skatteafskrivninger, gav således Industrirådet grund til at vejre morgenluft. Selvom produktiviteten ikke var steget i samme grad som i udlandet, og det fortsat krævede en fælles indsats, før opsvinget kunne indfinde sig, så gav Kampmanns linje basis for optimisme, da den markerede en meget mere erhvervsvenlig linje end hidtil.

1956-strejken havde demonstreret, at de hidtidige tilløb til en borgfred kun havde resulteret i en skrøbelig og ustabil borgfred, og det var vanskeligt at overbevise arbejderne om løntilbageholdenhed. Industrirådet suppleredes nu imidlertid af både Viggo Kampmann, Dansk Arbejdsgiverforening og handelsminister Kjeld Philip i en mere eksplicit argumentation til fordel for en borgfred. Borgfredsbegrebet fik nu et mere konkret indhold, og måske kunne det åbne muligheder for en mere stabil borgfred på længere sigt.

Mens ideerne om samarbejde om produktivitetsforbedringer til fordel for hele samfundet havde spillet en vigtig rolle for udviklingen af fælles normative

institutioner hos de væsentlige aktører i industrien og arbejderbevægelsens top, havde storstregt vist, at det kun i mindre grad var tilfældet hos den almindelige arbejder, der stadig efterspurgte hurtige lønstigninger. Imidlertid var man alligevel nået et stykke gennem den fælles forståelse mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelses ledelse, hvilket både de første rammeaftaler om produktivitetsforbedringer i 1955 og trekantregeringens nye politik kan ses som udtryk for.

Endelig viste den gryende debat om velfærdsstaten, at Industrirådet trods alt ikke lå milevidt fra den dominerende socialdemokratiske forståelse af spørgsmålet, selvom der var knaster i forhold til spørgsmålet om statens rolle samt problemstillingen om, hvor vidt finansieringen skulle være bragt endeligt til veje, før velfærdstiltag kunne gennemføres. Her havde Industrirådet haft vanskeligt ved at "frame" diskussionen således, at fx ideen om, at man ikke kunne "spise kage, før den var bagt", fik indflydelse. Til gengæld havde ideen om vækst som det helt afgørende fundament for efterkrigstidens danske samfund nærmest udviklet sig til en kognitiv institution, som alle aktører tog for givet og ikke stillede spørgsmål ved.

Konklusion

Nærværende afhandling stillede indledningsvis det overordnede spørgsmål:

Hvilken betydning fik Industrirådet for debatten om efterkrigstidens danske samfund og den samtidige politikudvikling, der i perioden fra 1945 til 1958 skabte en række centrale forudsætninger for den moderne velfærdsstat?

Analysen har vist, at Industrirådets ledelse spillede en afgørende rolle som entreprenør for en række væsentlige ideer og dagsordener omkring produktivitet, vækst og velfærd. Disse ideer blev centrale for den politikudvikling, som i perioden 1945-1958 skabte fundamentet for det, der siden skulle blive den moderne velfærdsstat.

Endvidere blev følgende underspørgsmål stillet i afhandlingens indledning:

- Hvilke motiver gjorde sig gældende i Industrirådet, og hvilken udvikling gennemgik de formulerede interesser i perioden?
- Hvilken rolle spillede nye ideer om produktivitet, vækst og velfærd i spørgsmålet om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, hvordan kunne idékomplekser medvirke til at ”frame” diskussionen, og hvilke institutionelle strukturer gjorde sig gældende?
- Hvilke strategier og initiativer tog Industrirådet i anvendelse for at påvirke den politiske dagsordensfastsættelse og drøftelsen af centrale politiske og økonomiske spørgsmål i samfundsdebatten?
- Hvilken rolle spillede Industrirådet, da de nye ideer skulle udmøntes i konkret politik og lovgivning i slutningen af perioden?
- Har der været tale om interessesammenfald mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen? Kan der eventuelt spores en udvikling i forholdet mellem de to aktører, og blev der taget skridt til en borgfred?

I det følgende vil strukturen fra underspørgsmålene i afhandlingens problemformulering blive fulgt. Det vil lede frem til en mere detaljeret besvarelse af ovennævnte hovedspørgsmål til slut.

Når det kommer til spørgsmålet om, hvilke motiver, der gjorde sig gældende i Industrirådet, og hvilken udvikling de formulerede interesser gennemgik i perioden, så står det klart, at der skete et afgørende skift i Industrirådets indstilling i denne periode. Mens Industrirådet siden dets oprettelse i 1910 havde varetaget industriens egeninteresser i relativ snæver forstand, så kom det i årene efter anden verdenskrig til at stå klart, at industrien nu var parat til at anlægge et samfundsmæssigt perspektiv på industriens udvikling og betydning. I Industrirådets argumentation tog man ikke længere udelukkende udgangspunkt i mulighederne for at øge aktionærernes afkast. I stedet anvendte Industrirådet nu en "framing", hvor industriens interesser blev forstået i bredere forstand, således at Industrirådet inden for denne ramme påtog sig det ansvar, der fulgte med industriens voksende betydning i det danske samfund. Industrirådet havde naturligvis fortsat fokus på at sikre industrien den størst mulige indtjening og konkurrencedygtighed, men rådet var nu parat til at anvende en argumentation, hvor dette fokus blev set i et bredere perspektiv. Derfor forholdt Industrirådet sig nu til, hvordan man i en overordnet sammenhæng kunne skabe vækst og velstand i det danske samfund til fordel for alle i Danmark, og samtidig blev spørgsmål om relationen mellem industri, stat og arbejderbevægelse også en del af denne diskussion, for Industrirådet anså industrien for en naturlig samfundspolitisk aktør på linje med de to andre. Det kan derfor heller ikke overraske, at Industrirådet i denne periode bevægede sig længere og længere væk fra de mere klassisk liberale meningsdannere i erhvervslivet.

Naturligvis søgte Industrirådet med denne "framing" i sidste ende at fremme industriens egne interesser, og det var naturligvis i industriens interesse, når den blev set som vækstmotor i efterkrigstidens danske samfund, men det ændrer ikke ved, at Industrirådet nu både accepterede, at der blev anlagt et samfundsmæssigt perspektiv på industriens rolle, og selv gjorde brug af et sådant.

Det fører naturligt videre til spørgsmålet om, hvilken rolle nye ideer om vækst, velfærd og produktivitet spillede i spørgsmålet om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, og herunder hvordan idékomplekser medvirkede til at "frame" diskussionen, samtidig med at institutionelle strukturer gjorde sig gældende. Analysen har bidraget med den helt centrale erkendelse, at koblingen af

ideer om produktivitet, vækst og velfærd dannede grundlag for etableringen af en institutionel ramme med afgørende betydning for opbygningen af efterkrigstidens Danmark, og Industrirådet øvede væsentlig indflydelse på denne udvikling. Der blev i perioden gjort op med den hidtidige opfattelse af samfundsøkonomien som et nulsumsspil, da nye ideer om vækst gjorde det klart, at økonomisk vækst kunne sikre en voksende samfundskage, så aktørerne ikke skulle kæmpe om fordelingen af en konstant sum af velstand. I stedet for at fx arbejderklassen skulle kæmpe for en større bid af kagen på bekostning af de andre aktører, så kunne væksten sikre, at alle kunne få mere velstand, idet den samlede samfundskage blev større.

En forudsætning for at sikre denne vækst var ifølge Industrirådet, at arbejdsproduktiviteten blev øget. I Industrirådets argumentation lå et idékompleks, der med amerikansk inspiration dyrkede forestillingen om en ”productivity-minded” arbejder, der så sin egen indsats som et bidrag til virksomhedens samt samfundets bedste og derfor ville gå langt for at sikre en højere produktivitet. Industrirådet havde således et klart fokus på den menneskelige faktor, mens den tekniske side, som blandt andet omfattede investering i ny teknologi, var lidt mindre fremtrædende. En del af forklaringen skal nok findes i, at valutarestriktioner på dette tidspunkt gjorde det vanskeligt at importere udenlandsk maskinel, men det er også tydeligt, at Industrirådets folk blev grebet af de nye ideer fra USA og den videnskabeliggørelse, der fandt sted i perioden med fokus på, at planlægning, videnskab og rationalitet kunne løse samfundets problemer. Industrirådet skabte imidlertid med inspiration fra de amerikanske ideer sin egen tilgang, der var tilpasset danske forhold og relationen mellem den danske arbejderbevægelse og arbejdsgiverne.

Det er samtidig interessant i forhold til spørgsmålet om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund at se, hvordan diskussionen om produktivitet og vækst blev koblet med overvejelser om, hvordan den eventuelle forøgelse af velstanden skulle anvendes. Dermed blev ideer om velfærd introduceret, naturligvis med den socialdemokratiske arbejderbevægelse som stærk repræsentant for disse ideer. Industrirådet så imidlertid også muligheder i, at velfærd kunne udgøre den gulerod, der skulle få arbejderbevægelsen til at acceptere produktivitetsinitiativer.

Gode sociale forhold kunne finansieres ved hjælp af den økonomiske vækst, som produktivitetsforbedringerne skulle sikre, og deri lå også løsningen af det overordnede finansieringsproblem. For hvis velstand og velfærd skulle være en del af fremtidens danske samfund, var det en forudsætning, at finansieringen kunne bringes til veje.

Industrirådet forsøgte at "frame" diskussionen om efterkrigstidens danske samfund gennem koblingen mellem produktivitet og vækst, der skulle sikre den fremtidige velstand. Under indflydelse af de ideer om velfærd, som vandt frem bl.a. hos socialdemokratiske meningsdannere, accepterede Industrirådet imidlertid også at øget velfærd indgik som en væsentlig del af den fremtidige velstand, således at der i sidste ende blev tale om en kobling mellem produktivitet, vækst og velfærd.

Vækstlinjen blev dominerende som følge af et interessesammenfald mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse, da begge parter havde interesse i, at øget industrialisering skulle skabe den fremtidige vækst. Både i Industrirådet og arbejderbevægelsen blev vækstdagsordenen en del af argumentationen efter anden verdenskrig, men Industrirådet markerede sig hurtigt som den mest aktive fortaler for produktivitetsforbedringer, og den direkte kobling mellem produktivitet, vækst og velstand i samfundsøkonomisk forstand kan endda nok iagttages tidligere hos Industrirådet end hos arbejderbevægelsen.

Industrirådets ledelse var følgelig entreprenør for denne nye dagsorden og kobling af ideer, og den socialdemokratiske arbejderbevægelse var naturligvis også en central aktør, som havde afgørende betydning for, at velfærd blev koblet til produktivitet og vækst. Ideerne vandt især indpas hos industrien og ledelsen i den socialdemokratiske arbejderbevægelse, mens det var lettere sagt end gjort at få den ønskede "produktivitetsmentalitet" til at indfinde sig hos den menige arbejder. Begge hovedaktører accepterede imidlertid denne overordnede "framing" af diskussionen og bevægede sig inden for dens rammer. Dels i selve debatten og dels i den politikudvikling, der fandt sted med konkrete initiativer inden for produktivitetssområdet, blandt andet via produktivitetsudvalget, samarbejdsudvalgene og senere i perioden rammeaftaler om produktivitet mellem arbejdere og arbejdsgivere.

Efterhånden blev det dermed et dominerende "verdensbillede" hos hovedaktørerne, at der ikke var tale om et samfundsekonomisk nulsumsspil, men at det derimod var muligt at gøre samfundskagen større gennem økonomisk vækst. Dette verdensbillede blev dermed institutionaliseret som en kognitiv institution, der gennem en sammenkobling med normative institutioner kunne tilføre positive eller negative implikationer og dermed påvirke aktørernes adfærd. De normative institutioner udstyrede således aktørerne med nogle fælles normer, som tilsagde, at produktivetsforbedringer var den rette vej til at sikre den økonomiske vækst, og dermed påvirkedes aktørerne til at se arbejdet for produktivetsforbedringer som den rette adfærd. I forlængelse heraf vandt målsætningen om øget velfærd efterhånden også frem som en normativ institution for, hvad den voksende velstand skulle medføre.

Institutionaliseringen af dette verdensbillede og normerne hos aktørerne medførte imidlertid også en risiko for, at en aktør som Industrirådet kunne blive indfanget af en stiafhængighed. De institutionelle rammer, som Industrirådet selv havde været med til at skabe, forpligtede rådet på ideen om at øge samfundskagen for at skabe mere velstand og velfærd til alle, og dermed kunne Industrirådet blive fanget af sin egen argumentation, når velfærdsinitiativer, som ikke nødvendigvis var i rådets interesser, blev til konkret politik.

I den proces, der førte til etableringen af institutioner omkring produktivitet, vækst og velfærd, tog Industrirådet som en af de centrale aktører en række strategier og initiativer i anvendelse for at påvirke den politiske dagsordensfastsættelse og drøftelsen af centrale politiske og økonomiske spørgsmål i samfundsdebatten. Industrirådet havde udnyttet sin position som industriens autoritative stemme og markeret sig som en aktiv debattør, når det kom til en dagsorden som produktivitetssagen. Her benyttede Industrirådet sig af flere forskellige kanaler til at sælge sit budskab og gøre sin indflydelse gældende. Det gjaldt således både dets officielle organ, Tidsskrift for Industri, dagspressen, taler ved offentlige arrangementer og et betydeligt oplysningsarbejde med pjecer, undervisningsmateriale og kurser. Endvidere optrådte Industrirådet som aktør i det politiske spil gennem udvalgsposter i fx produktivetsudvalget, der gav rådet

mulighed for at indgå i en dialog med socialdemokratiske ministre og andre repræsentanter for arbejderbevægelsen, og rådet benyttede sig også af dialog med andre politikere som fx den konservative Poul Møller. Når Industrirådet i en given sag ikke så andre udveje, udsendte det desuden kritiske fællesudtalelser sammen med andre erhvervsorganisationer. I debatten om efterkrigstidens danske samfund var det endvidere tydeligt, at Industrirådet i sin strategiske tænkning forholdt sig til de overvejelser og debatindlæg, som kom fra socialdemokratisk side.

Dertil kommer den rolle, som Industrirådet spillede, da de nye ideer skulle udmøntes i konkret politik og lovgivning i slutningen af perioden. Industrirådet spillede frem til midten af 1950'erne en afgørende rolle i debatten om produktivitetsspørgsmålet og i den politikudvikling, som fulgte. Da man i slutningen af perioden bevægede sig fra spørgsmålet om finansieringen af efterkrigstidens samfund til udmøntningen i konkret politik i form af folkepensionslovgivningen, blev Industrirådets rolle imidlertid mindre fremtrædende. Inden for den institutionelle ramme omkring produktivitet, vækst og velfærd, som Industrirådet nu indgik i, indfandt debatten om folkepensionen sig som et naturligt element.

Med udgangspunkt i velfærdsdagsordenen tilbød folkepensionen en mulighed for at omsætte den fremtidige vækst og produktivitetsgevinsterne til konkret velfærd, og Industrirådet blev til dels fanget af denne argumentation. Industrirådet havde medvirket til at skabe nogle institutioner og deraf følgende rammer for adfærden, som nu begrænsede Industrirådets valgmuligheder. Derfor var Industrirådet nu fanget af denne stiafhængighed. Derfor fremstod Industrirådets optræden i spørgsmålet om folkepensionen også noget tøvende, men Industrirådet stod dog fast på den grundlæggende idé, at det var uansvarligt at gennemføre velfærdstiltag, uden at finansieringen på forhånd var på plads. Således forsøgte Industrirådet at "frame" folkepensionsdebatten ud fra denne betragtning, hvorved folkepensionsforslaget måtte anses for økonomisk uansvarligt. Industrirådet lykkedes imidlertid ikke med denne "framing", som også vanskeliggjordes af, at den vanskeligt kunne forenes med den sti, der hidtil var trådt. Der var blandt arbejderne og i befolkningen skabt en stemning af, at man efterhånden havde gjort

sig fortjent til velfærdsforbedringer, efterhånden som produktivitet og vækst var blevet sat på dagsordenen, og folkepensionen kunne være det velfærdsinitiativ, der løste dette problem indtil videre.

Samtidig tyder en del på, at Industrirådet foretrak en forsikringsbaseret ordning frem for en skattefinansieret, og det stemmer overens med Isabela Mares' analyse, der siger, at erhvervsorganisationer med en overvægt af store firmaer oftest har foretrukket forsikringsbaserede velfærdsordninger frem for socialpolitik med et universalistisk snit, idet de forsikringsbaserede ordninger i de fleste tilfælde vil sikre indkomster, som er proportionale med arbejdernes lønniveau. Til gengæld viser forløbet omkring folkepensionens indførelse ikke tegn på tilstedeværelsen af en krydsklassealliance bestående af store industrivirksomheder og de vigtigste dele af arbejderbevægelsen, der arbejdede for introduktionen af en obligatorisk forsikringsbaseret ordning. Dermed flugter det danske forløb ikke med de resultater, som Isabela Mares har opnået i sine studier af tilsvarende forløb i Frankrig og Tyskland.

Der kan heller ikke påvises tilstedeværelsen af en krydsklassealliance mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse, når man anvender Peter Swensons definition af krydsklassealliance-begrebet. Således gik de to grupper ikke sammen om at skabe formelle institutioner i form af konkret velfærdslovgivning. Hvis man udvider institutionsbegrebet til også at omfatte de uformelle institutioner i form af normative og kognitive institutioner, kan man til gengæld godt tale om, at den socialdemokratiske arbejderbevægelse indgik i en krydsklassealliance med en dominerende gruppe af arbejdsgivere, nemlig Industrirådet, og denne krydsklassealliance medvirkede til, at nogle af de centrale institutioner, som kom til at konstituere velfærdspolitikken, blev skabt.

Storstrejken i 1956 og forløbet omkring indførelsen af folkepensionen begrænsede som nævnt Industrirådets indflydelse og handlemuligheder, men i 1957 ændrede regeringsdannelsen med ét stemningen til industriens fordel. Finansminister Viggo Kampmanns erhvervsvenlige linje, der allerede blev varslet i tiden op til trekantheregeringens dannelse, krævede tilbageholdenhed med forbruget

og med udgiftskrævende sociale reformer, samt ikke mindst fremme af de private investeringer ved hjælp af blandt andet skatteafskrivninger.

Nu blev det til virkelighed, som man i Industrirådet havde efterspurgt i en årrække, og de initiativer på produktivitetssområdet især, som hidtil hovedsageligt var blevet taget af Industrirådet og fagforeningerne, blev nu bakket op af regeringens politik. Det var endvidere en sejr for Industrirådet, at Kampmann varslede tilbageholdenhed med udgiftskrævende sociale reformer, helt i overensstemmelse med Industrirådets idé om, at en forudsætning for nye velfærdsinitiativer var, at finansieringen på forhånd var på plads. Selvom man fortsat ventede på, at produktivitetstigningerne og de gode konjunkturer skulle slå igennem, så gav Kampmanns linje grund til optimisme i Industrirådet.

Trekantregeringen markerede, at de ideer og målsætninger, som både Industrirådet og de socialdemokratiske ideologer havde talt for, nu blev til substans på regeringsniveau. Det skete på fundamentet af de institutioner som var blevet etableret omkring produktivitet, vækst og velstand, og som efterhånden også var blevet koblet med velfærdsbegrebet.

Der kan således som tidligere nævnt påvises interessesammenfald mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse, hvilket der blev spurgt til i problemformuleringens sidste underspørgsmål. Der var tydeligvis interessesammenfald, når det gjaldt ideerne om via produktivetsforbedringer at skabe vækst med industrien som motor, således at der kunne skabes en større samfundskage. Institutionelle strukturer blev skabt omkring disse ideer, og det gav mulighed for en tilnærmelse mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen. Der foregik således en interessant udvikling i forholdet mellem parterne, der før anden verdenskrig havde betragtet hinanden som modstandere, men nu gik udviklingen imod en større og større tilnærmelse med enkelte forhindringer som 1956-strejken og folkepensionens indførelse. Socialdemokratiet havde opgivet ideen om socialisering og en samfundsøvertagelse af produktionsmidlerne, og fordelingsperspektivet var nu trådt i baggrunden som følge af en erkendelse af, at man i første omgang måtte koncentrere sig om at skabe en større samfundskage. Samtidig accepterede Industrirådet i sin argumentation et samfundsøkonomisk

perspektiv på industrien og det ansvar, som fulgte med. Når det kom til spørgsmålet om den konkrete anvendelse af produktivetsgevinsterne og den velstand, som økonomisk vækst ville skabe, så var tilnærmelsen dog mindre entydig. Den socialdemokratiske arbejderbevægelse ønskede, at de økonomiske gevinster skulle anvendes til velfærdsinitiativer, men mens Industrirådet på papiret ikke var afvisende over for dette, så tøvede Industrirådet, når det kom til den konkrete realisering. Der var således enighed om, hvordan finansieringsgrundlaget skulle skabes, og begge parter gik også ind på ideen om, at der dermed blandt andet skulle finansieres mere velfærd, men når det kom til den konkrete udmøntning i velfærdsinitiativer, så kunne den opnåede konsensus ikke længere bære.

Omkring finansieringsspørgsmålet opnåede man dog en konsensus, som havde klare lighedstræk med en borgfred. Både fra Industrirådets og socialdemokratiske side blev det hensigtsmæssige i en borgfredslignende aftale fremhævet, idet begge sider pegede på, at produktiviteten i fællesskab skulle forøges, mens man måtte holde igen med forbruget, så investeringerne kunne sikres og konkurrenceevnen styrkes. Det ville på længere sigt skabe den vækst, der skulle sikre velstand, velfærd og øget beskæftigelse. En del af borgfredstanken, som Barry Eichengreen præsenterer den, er endvidere, at arbejderne gennem løntilbageholdenhed skal medvirke til, at lønstigninger ikke æder produktivetsgevinsterne, således at det ikke er muligt at investere i yderligere produktivetsforbedringer. En del af arbejdernes utilfredshed under 1956-strejken bundede faktisk i, at de selv følte, at de nu havde holdt igen med lønkrav længe nok, og det nu var på tide at høste gevinsten. Det siger imidlertid samtidig noget om, at der i årene indtil da havde været en vis forståelse for borgfredens forudsætninger mellem arbejdsmarkedets parter, uden at en sådan løntilbageholdenhed i den første halvdel af 1950'erne dog klart kan underbygges statistisk. Derudover kan der iagttages en klar tendens til, at meningsdannere inden for både industri og arbejderbevægelse søgte at få genskabt eller etableret en mere stabil borgfred i den debat, som fulgte 1956-strejken, hvor borgfredsbegrebet blev givet et mere klart indhold. Dermed var nogle af betingelserne for en mere stabil borgfred til stede, indtil højkonjunkturen fra 1958 fuldstændig ændrede

forudsætningerne. Borgfreden kom imidlertid til at spille en rolle for tilnærmelsen i den undersøgte periode, både som idé og som et mere konkret element i de institutionelle strukturer, der etableredes i perioden.

Industrirådets ledelse havde en helt central rolle som entreprenør for en række indflydelsesrige ideer og dagsordener med produktivitet, vækst og velfærd som omdrejningspunkt i perioden 1945-1958. Ideerne indgik som væsentlige elementer i de normative og kognitive institutioner, der kom til at danne en ramme for aktørernes handlemuligheder og den politikudvikling, som samtidig fandt sted. Der foregik en tilnærmelse mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse, for de to parter havde del i et interessefællesskab, der byggede på industrialisering og produktivitetsforøgelser som grundlaget for vækst. Der blev derfor skabt en konsensus mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse, som havde borgfredslignende træk, og der blev i fællesskab taget initiativer inden for produktivetsområdet, der skulle tilbyde en løsning på finansieringsproblemet, således at den fremtidige velstand og velfærd kunne sikres i efterkrigstidens danske samfund.

Koblingen af ideer om produktivitet, vækst og velfærd dannede grundlaget for, at en institutionel ramme med stor betydning for udviklingen i efterkrigstidens Danmark kunne skabes. Det var inden for denne institutionelle ramme, at opbygningen af efterkrigstidens danske samfund fandt sted, og Industrirådet havde en central rolle i dette forløb. Den hidtidige forskning viser sammen med nærværende analyse, at en produktivets- og vækstdagsorden vandt frem i Socialdemokratiet i denne periode, og denne dagsorden blev koblet med en målsætning om øget velstand og velfærd. En tilsvarende udvikling fandt imidlertid også sted i Industrirådet, og Industrirådets ledelse var en indflydelsesrig entreprenør for dagsordenen vedrørende produktivitet, vækst, velstand og velfærd. Denne erkendelse udgør en vigtig ny indsigt, som nærværende analyse har bidraget med, og denne indsigt er central, fordi den kan bidrage til vores forståelse af den moderne danske velfærdsstats opståen. Det er således påvist af den hidtidige forskning, som har haft hovedfokus på Socialdemokratiets rolle, at denne

dagsorden, som kobkede produktivitet, vækst og velfærd, fik afgørende betydning for skabelsen af den moderne danske velfærdsstat.⁴⁴²

Aktørerne var imidlertid ikke bevidste om, at de var i færd med at skabe fundamentet for den moderne velfærdsstat. Industrirådet optrådte eksempelvis ikke ligefrem som fortalere for en øget rolle til staten, når rådet kom ind på dette spørgsmål, i nogle tilfælde snarere tværtimod. Alligevel medvirkede Industrirådet til at skabe en række centrale institutioner og forudsætninger, der gjorde det muligt at etablere den moderne danske velfærdsstat, og Industrirådet var dermed en central aktør i denne fase, hvor finansieringsspørgsmålet blev afklaret.

I perioden efter 1958 tegnede den danske velfærdsstatsmodel sig mere og mere tydeligt, og statens rolle blev mere klar. Samtidig slog produktivitetsstigningerne og højkonjunkturerne igennem på baggrund af de forudsætninger, som de centrale aktører havde skabt i den foregående periode. Således steg produktiviteten fra 1958 til 1966 med næsten 50 %.⁴⁴³ Industrien overhaledede endegyldigt landbruget som hovederhvervet i Danmark, og Industrirådet stod nu endnu stærkere blandt de mest indflydelsesrige erhvervsorganisationer.

⁴⁴² Klaus Petersen: "Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950'erne", i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78, og Hanne Rasmussen og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990, s. 96-99.

⁴⁴³ Hans Kryger Larsen: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008, s. 196.

Resumé

Afhandlingen analyserer Industrirådets rolle og indflydelse i spørgsmålet om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund i perioden fra 1945 til 1958. Denne periode blev en vigtig formativ periode, hvor centrale aktører trådte det spor, som blev afgørende for tilblivelsen af den moderne velfærdsstat i Danmark.

Derfor stiller afhandlingen dette overordnede spørgsmål:

Hvilken betydning fik Industrirådet for debatten om efterkrigstidens danske samfund og den samtidige politikudvikling, der i perioden fra 1945 til 1958 skabte en række centrale forudsætninger for den moderne velfærdsstat?

Endvidere stiller afhandlingen følgende underspørgsmål:

- Hvilke motiver gjorde sig gældende i Industrirådet, og hvilken udvikling gennemgik de formulerede interesser i perioden?
- Hvilken rolle spillede nye ideer om produktivitet, vækst og velfærd i spørgsmålet om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, hvordan kunne idékomplekser medvirke til at "frame" diskussionen, og hvilke institutionelle strukturer gjorde sig gældende?
- Hvilke strategier og initiativer tog Industrirådet i anvendelse for at påvirke den politiske dagsordensfastsættelse og drøftelsen af centrale politiske og økonomiske spørgsmål i samfundsdebatten?
- Hvilken rolle spillede Industrirådet, da de nye ideer skulle udmøntes i konkret politik og lovgivning i slutningen af perioden?
- Har der været tale om interessesammenfald mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen? Kan der eventuelt spores en udvikling i forholdet mellem de to aktører, og blev der taget skridt til en borgfred?

Den første og største af afhandlingens to hoveddele omhandler forsøgene på etablering af en konsensus mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse. Afhandlingens anden hoveddel viser, hvilke konkrete

problemer og diskussioner, der opstod, når denne idemæssige og ideologiske konsensus skulle udmøntes i konkrete politiske tiltag.

Den ovennævnte konsensus skulle med tiden danne det økonomiske fundament for det, vi i dag kalder velfærdsstaten, og forsøgene på etablering af en sådan konsensus var tæt forbundet med den diskussion om opbygningen af efterkrigstidens danske samfund, som fandt sted i 1940'erne og 1950'erne. Et helt centralt element i denne del udgøres af produktivitetsdiskussionen, som tog fart i anden halvdel af 1940'erne og fortsatte langt op i 1950'erne. Denne diskussion blev koblet sammen med spørgsmålet om, hvordan fremtidens danske samfund skulle se ud, og hvordan det skulle opbygges og finansieres. Samtidig viste der sig mulighed for, at arbejdsgivere og arbejdere på nogle områder kunne mødes på fælles grund.

Allerede i 1945 åbnede Industrirådets daværende formand H.P. Christensen en dør for samarbejde med de mere moderate socialdemokrater. I befrielsesåret 1945 blev mange nye dagsordener introduceret, og Industrirådet var med til at sætte en produktivitetsdagsorden i søen, som på vigtige punkter adskilte sig fra mellemkrigstidens rationaliseringsdiskussion. Således var rationaliseringsdebatten i 1920'erne og 1930'erne domineret af taylorisme og uoverstigelige forskelle mellem arbejdsgivernes og arbejderbevægelsens synspunkter. I de første efterkrigsår var Industrirådet derimod med inspiration fra Sverige og USA med til at sætte samarbejde i centrum for produktivitetsspørgsmålet. Produktivitetsdagsordenen introduceredes for alvor af Industrirådet, mens Socialdemokratiet med programmet Fremtidens Danmark satte industripolitikken i centrum og tilskrev industrien en rolle som vækstmotor. I diskussionerne om produktivitet og vækst bevægede Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse sig fra modsatrettede opfattelser til en mere fælles forståelse som følge af, at et fælles diskussionsgrundlag i produktivitetsspørgsmålet var ved at blive institutionaliseret.

I slutningen af 1940'erne etableredes samarbejdsudvalgene og produktivitetsudvalget, og stod klart, at produktivitetsdagsordenen kunne muliggøre en tilnærmelse mellem arbejdsgivere og arbejderbevægelse, bl.a. ved at sikre den vækst, der skulle skabe den fremtidige velstand. Samtidig blev den idemæssige inspiration fra USA nu mere tydelig, og i Industrirådet talte man

således om, hvordan man kunne overføre ”den amerikanske produktivitetsmentalitet” til de danske arbejdere.

Den socialdemokratiske arbejderbevægelse nedtonede i 1950’erne fordelingsperspektivet og målet om fuld beskæftigelse for i højere grad at fokusere på vækst som forudsætning for velfærd. Det åbnede for alvor mulighed for, at Industrirådet og arbejderbevægelsen kunne mødes på fælles grund. Dette blev tydeligt ved produktivitetsudvalgets møder, hvor der blev opnået enighed mellem parterne om det hensigtsmæssige i rationaliseringsinitiativer og i at fremme en produktivitetsmentalitet.

Samtidig formulerede Industrirådet i sin ”framing” af produktivitets-spørgsmålet eksplicit de nye ideer om vækst, som tidligere højst havde været indlejret implicit i argumentationen. Således tog rådet samfundskage-metaforen i anvendelse og understregede, at det ikke gav mening at tale om fordelingen af kagen, før der var opnået enighed om, hvordan den kunne gøres større. Produktivitetsdiskussionen viste sig central for etableringen af vækstgrundlaget, og endvidere skabte den et grundlag for etableringen af en borgfred mellem arbejdere og arbejdsgivere i industrien.

Philips-strejken i 1954 var en mulighed for at sætte fokus på de negative sider af rationaliserings- og produktivitetsdagsordenen, men i realiteten var ”toget kørt”, og der var skabt konsensus mellem arbejdsgivere og arbejderbevægelse om produktivitetsdagsordenen. Der var således skabt et grundlag for finansieringen af efterkrigstidens danske samfund, og i Socialdemokratiet indledtes en fase, hvor man forholdt sig til, hvordan den konkrete politik skulle se ud.

I afhandlingens anden hoveddel behandles de problemer, der opstod i forbindelse med udmøntningen af den idemæssige og ideologiske konsensus i konkrete politiske tiltag. I årene 1954-1958 blev konsensusen sat på prøve med bl.a. Philips-strejken i 1954, storkonflikten i 1956 og den store og centrale diskussion om folkepensionen. Folkepensionens indførelse er siden hen blevet betegnet som den universalistiske velfærdsstats gennembrud, og det var samtidig her, at grænserne for den opnåede konsensus blev sat på en mere konkret prøve.

Industrirådet besluttede at handle som reaktion på den konkrete politik-udvikling, der nu fandt sted i Socialdemokratiet, og man begyndte at kunne ane de første sprækker i konsensusen i de indledende diskussioner om folkepensionen.

Storstrejken blev i 1956 en prøve for forholdet mellem arbejdsgiverne og arbejderbevægelsen og samtidig fortsatte folkepensionsdebatten. Industrirådet forholdt sig på mange måder kritisk til folkepensionsideen, for selvom der var etableret enighed blandt parterne om finansieringen af fremtidig velstand, så strakte denne konsensus sig ikke nødvendigvis til udmøntningen i konkret politik. Politikerne enedes om en skattefinansieret folkepension, mens Industrirådet derimod gjorde sig til talsmand for, at reformen først burde gennemføres, når et opsving og en forbedret samfundsøkonomi havde skabt det nødvendige økonomiske råderum.

Selvom folkepensionsdiskussionen ogorstrejken demonstrerede, at der var grænser for borgfreden og den opbyggede konsensus mellem Industrirådet og arbejderbevægelsen, så betød sprækkerne i konsensus alligevel ikke, at alt brød sammen. I stedet opstod der ”kun” en uenighed om ideer inden for rammerne for den overordnede konsensus. På den socialdemokratiske kongres i 1957 satte finansminister Viggo Kampmann industrialisering og produktivetsforbedringer i centrum for den socialdemokratiske politik, og han understregede, at produktivetsgevinsterne ikke skulle forbruges straks, men anvendes til langsigtede investeringer i industrien. Med dannelsen af trekantregeringen samme år, indvarsledes en meget mere erhvervsvenlig politik, bl.a. med de nye afskrivningslove, og regeringsdannelsen markerede et afgørende nybrud. Således blev den politik og de initiativer, som Industrirådet gennem hele perioden havde efterlyst, nu til regeringens officielle politik og lovgivning. Samtidig gik Industrirådet også mere konkret ind i diskussionen af velfærdsstaten.

Afhandlingen konkluderer, at Industrirådets ledelse havde en central rolle som entreprenør for en række indflydelsesrige ideer og dagsordener med produktivitet, vækst og velfærd som omdrejningspunkt i perioden 1945-1958. Ideerne indgik som væsentlige elementer i de institutioner, der kom til at danne en ramme for aktørernes handlemuligheder og den politikudvikling, som samtidig fandt sted.

Det blev et dominerende ”verdensbillede” hos hovedaktørerne, at der ikke var tale om et samfundsøkonomisk nulsumsspil, men at det derimod var muligt at gøre samfundskagen større gennem økonomisk vækst. Dette verdensbillede blev dermed institutionaliseret som en kognitiv institution, mens en række normative

institutioner udstyrede aktørerne med nogle fælles normer, som tilsagde, at produktivetsforbedringer var den rette vej til at sikre den økonomiske vækst, og på denne måde påvirkedes aktørerne til at se arbejdet for produktivetsforbedringer som den rette adfærd. I forlængelse heraf vandt målsætningen om øget velfærd efterhånden også frem som en normativ institution for, hvad den voksende velstand skulle medføre.

Der foregik en tilnærmelse mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse, for de to parter havde del i et interessefællesskab, der byggede på industrialisering og produktivetsforøgelser som grundlag for vækst. Der blev derfor skabt en konsensus mellem Industrirådet og den socialdemokratiske arbejderbevægelse, der havde træk til fælles med en borgfred, som økonomen Barry Eichengreen definerer den.

Koblingen af ideer om produktivitet, vækst og velfærd dannede grundlaget for, at en institutionel ramme med stor betydning for udviklingen i efterkrigstidens Danmark kunne skabes. Det var inden for denne institutionelle ramme, at opbygningen af efterkrigstidens danske samfund fandt sted, og Industrirådet havde en central rolle i dette forløb. Den hidtidige forskning viser sammen med denne afhandling, at en produktivets- og vækst dagsorden vandt frem i Socialdemokratiet i denne periode, og denne dagsorden blev koblet med en målsætning om øget velstand og velfærd. En tilsvarende udvikling fandt imidlertid sted i Industrirådet, og Industrirådets ledelse var en indflydelsesrig entreprenør for dagsordenen vedrørende produktivitet, vækst, velstand og velfærd. Denne erkendelse udgør en vigtig ny indsigt, som denne afhandling bidrager med, og denne indsigt er central, fordi den kan bidrage til forståelsen af den moderne danske velfærdsstats opståen. Det er således påvist af den hidtidige forskning, som har haft hovedfokus på Socialdemokratiets rolle, at denne dagsorden, som koblede produktivitet, vækst og velfærd, fik afgørende betydning for skabelsen af den moderne danske velfærdsstat.

Aktørerne var imidlertid ikke bevidste om, at de var i færd med at skabe fundamentet for den moderne velfærdsstat. Industrirådet optrådte eksempelvis ikke ligefrem som fortalere for en øget rolle til staten, når rådet kom ind på dette spørgsmål, i nogle tilfælde snarere tværtimod. Alligevel medvirkede Industrirådet

til at skabe en række centrale institutioner og forudsætninger, der gjorde det muligt at etablere den moderne danske velfærdsstat, og Industrirådet var dermed en central aktør i denne fase, hvor finansieringsspørgsmålet blev afklaret.

Summary

Productivity, Growth and Welfare. The Confederation of Danish Industry and Postwar Denmark 1945-1958

This dissertation analyses the role of the Confederation of Danish Industry, a Danish industry association in the shaping of postwar Denmark from 1945 to 1958. This period was an important formative period. Key players entered a path that became essential for the birth of the modern welfare state in Denmark.

The dissertation addresses this issue through the research question:

What was the impact of the Confederation of Danish Industry in the debate on the shaping of postwar Denmark and the parallel development of new policies, which created central conditions for the modern welfare state in the period 1945 to 1958?

Furthermore, this dissertation asks the following sub-questions:

- What were the motives of the Confederation of Danish Industry, and how did its articulated interests change?
- What was the role of new ideas concerning productivity, growth and welfare in the question of shaping postwar Denmark, how could ideas play a part in the framing of the discussion, and what institutional arrangements played a role?
- What strategies and initiatives did the Confederation of Danish Industry use to influence the political agenda and the discussion on key issues of economy and policy?
- What was the role of the Confederation of Danish Industry, when the new ideas were translated into legislation and effective policy at the end of the period?
- Has there been a convergence of interests between the Confederation of Danish Industry and the labor movement? Is it possible to trace a development in the relationship between the two actors, and did they try to make a bargain (as defined by Economist Barry Eichengreen)?

The analysis has two parts. The first part analyses the attempts at establishing a consensus between the Confederation of Danish Industry and the labor movement. The Confederation and the labor movement were traditionally political opponents. The labor movement was closely linked to the Social Democratic Party (the large Danish labor party), and the Danish labor movement organized an extraordinary large part of blue-collar labor in Denmark. The second part of the dissertation identifies problems and discussions that occurred, when this ideological consensus was translated into specific policy actions.

The consensus between the Confederation of Danish Industry and the labor movement would later provide the economic foundation for what we today call the welfare state. Its creation was closely linked to the discussion of the shaping of postwar Denmark in the 1940s and 1950s. The ‘productivity debate’ was a key element in this development. It took off just after the Second World War and continued well into the 1950s. The debate was linked to the question of how Danish society should develop, how it was to be financed, and how employers and workers could meet on common ground.

As early as 1945, H. P. Christensen, then president of the Confederation of Danish Industry, opened for cooperation with the Social Democratic Party, and more specifically the moderates of the party. The Social Democratic Party was divided between right and left, and the leftwing of the party was in this period influenced by the Communist Party that had a strong representation in the Danish parliament between 1945 and 1947. In May 1945 the Allies liberalized Denmark after five years of German occupation, and politicians and business leaders introduced many new agendas. H. P. Christensen and the Confederation of Danish Industry tried to launch a different productivity agenda than the rationalization agenda of the interwar years. In the 1920s and 1930s the rationalization debate was dominated by Taylorism and unbridgeable differences between the views of the employers and the labor movement. However, the Confederation became inspired by new ideas from Sweden and USA in the first postwar years, and the Confederation placed co-operation on the agenda of the productivity debate. At the same time, the Social Democratic Party made industrial policy a central part of its program “Denmark of Tomorrow” (“Fremtidens Danmark”, 1945). The program promoted the industrial sector as an engine of growth. Slowly, the Confederation of

Danish Industry and the labor movement moved from opposing views towards a joint understanding in discussions on productivity and growth.

In the late 1940s, co-operation boards (“samarbejdsudvalg”) were established in factories, and the government established a national productivity committee with members from both the Confederation of Danish Industry and the labor movement. However, the government only played a minor role in the everyday work of the committee. As the productivity agenda made it clear that economic growth could facilitate prosperity, it also enabled a rapprochement between the employers and the labor movement. The ideological inspiration from the U.S. became more evident as the Confederation of Danish Industry began to talk about how the American “productivity mentality” could be adopted by Danish labor.

In the 1950’s the Social Democratic Party changed its ideological focus from employment and distribution of wealth to economical growth as a basis for prosperity. This change made it possible for the Confederation of Danish Industry and the labor movement to meet on common ground. This became clear at the meetings of the productivity committee in the first half of the 1950’s, where the parties agreed on rationalization initiatives and to propagate a productivity mentality.

In its framing of the productivity discussion, the Confederation of Danish Industry explicitly formulated its new ideas about growth that so far had not been explicit in the argument. The Confederation of Danish Industry used the metaphor of a pie for the national economy. Productivity increases should be the basis for economic growth and make the pie bigger. The Confederation stressed that it did not make sense to talk about how to divide the pie until an understanding was reached by the industry leaders and labor on how to make it larger. The productivity discussion proved central to the creation of a foundation built on growth. It also contributed to the formation of the central institutions for the establishment of a bargain between workers and employers (as defined by Barry Eichengreen). In this bargain wage restraint and investments should enhance international competitiveness and raise living standards in the long run.

A strike at the Philips factory in Copenhagen in 1954 revolved around the negative aspects of the rationalization and productivity agenda. However, it did not make an impact on the productivity agenda, because a consensus between the

employers and the labor movement on the productivity agenda already was established. This understanding created a basis for financing the postwar society, and the Social Democratic Party started a discussion on how the actual policy should look like.

The second part of the dissertation discusses the problems that arose as the consensus was translated into political actions. In the years 1954-1958, the consensus was tested by such events as the Philips strike in 1954, the major strike in 1956, where a social democratic government intervened in a legal labor conflict, and the central discussion on general old age pensions ("folkepensionen"). The introduction of general old age pension in 1956 has since been referred to as the breakthrough of the universal welfare state in the literature.

However, the Confederation of Danish Industry decided to act as the discussions in the Social Democratic Party changed. The first cracks in the consensus appeared, when the discussions on pension reform began. The major strike in 1956 became a test for the relationship between the employers and the labor movement, and still the pension debate continued. The Confederation of Danish Industry criticized the idea of a state pension, and it seemed that the consensus on the funding of future prosperity not necessarily could be stretched to cover specific policy and legislation. The political parties in parliament agreed on a tax-financed pension system, even though the Confederation of Danish Industry argued that the reform should only be implemented when an improved economy had created the necessary financial conditions.

While the pension debate and the major strike in 1956 exposed the limits to the consensus, the cracks in the consensus did not cause its collapse. Instead, the disagreement only encompassed specific ideas in the context of the overall consensus. At the social democratic congress in 1957 Minister of Finance Viggo Kampmann placed industrialization and productivity improvements at the center of social democratic policy. He stressed that productivity gains should not be consumed immediately, but they should be used for long term investment in industry. When two of the liberal parties joined the social democratic government after the election that year, the new government introduced more business oriented policy. The new policy included among other things new legislation on provision

for depreciation that would make it easier for business companies to invest in new technology.

The program of the new government represented a turning point in the relationship between business and government. Important elements of the political program of the Confederation of Danish Industry became official government policy and legislation. Simultaneously, the Confederation entered the discussion about the new concept “the welfare state” and what this concept should imply.

The dissertation concludes that the leading figures of the Confederation of Danish Industry acted as entrepreneurs for a number of influential ideas and agendas with productivity, growth and welfare as focal points in the period 1945-1958. These ideas became essential elements in the institutions that formed a framework for the actions of the key actors and the development of policy.

These institutions included understanding that the national economy did not have to be a zero-sum game, because it was possible to enlarge the pie through economic growth for the benefit of the whole society. This understanding became a dominant ‘world view’ among key actors in the labor movement and the Confederation of Danish Industry. This world view can be characterized as a cognitive institution, and at the same time normative institutions provided these actors with common norms. According to these norms, improvements in productivity were the right way to ensure economic growth. This convinced the actors that work for productivity improvements was the right behavior for obtaining more prosperity for the Danish society. In addition to this, the goal of increased welfare eventually emerged as a normative institution for what the growing prosperity should bring.

A rapprochement between the Confederation of Danish Industry and the labor movement took place. The two parties shared a community of interests based on industrialization and productivity increases seen as a basis for growth. A consensus between the Confederation of Danish Industry and the social democratic labor movement emerged, and it had features in common with Barry Eichengreen’s bargain concept.

When ideas about productivity, growth and prosperity were linked, it formed a basis for an institutional framework that became core for the building of postwar

Danish society and the Confederation of Danish Industry had a significant influence on this development. The literature on Danish history in this period shows that a growth and productivity agenda became dominant in the Social Democratic Party. This agenda was linked with the obtainment of prosperity and welfare. A key new insight of this dissertation is that a similar development took place in the Confederation of Danish Industry. The leading people of the Confederation acted as tireless entrepreneurs for the agenda of productivity, growth, prosperity, and welfare. This overall finding is central, because previous research (with a focus on the Social Democratic Party) demonstrates that the new agenda of productivity, growth and welfare became a critical prerequisite for the creation of the modern Danish welfare state.

These important actors were, however, not aware that they were in the middle of the process of creating the foundation for the modern welfare state. For instance, the Confederation of Danish Industry did not at all act as an advocate for an increased role of the state. Yet the Confederation contributed to the creation of a number of key institutions that made the building of the modern Danish welfare state possible. The Confederation of Danish Industry was a key player in this phase, where the funding issue was resolved.

Arkivmateriale

Oversigten over arkivmaterialet er opdelt efter arkiv og arkivfond. For det præcise indhold (i kasser/pakker, læg m.v.) henvises til noteapparatet.

Arbejderbevægelsens arkiv

Jens Otto Krag's dagbøger

Jens Otto Krag's korrespondance

Erhvervsarkivet

Dansk Arbejdsgiverforenings arkiv

Materiale vedrørende Handelsministeriets Produktivitetsudvalg 1954-1967

Industrirådets arkiv

142-52: Poul Møllers Memoranda

142-55-56: Folkepension

142-57-: Folkepension

154-55-56: Strukturrationalisering

425 7 51-59: Social-politisk udvalg, valg af medlemmer

425 8 51-59: Social-politisk udvalg, møder

Det erhvervsøkonomiske Institut

Korrespondance, ind- og udgået

Mødereferater 1940-1960

Rationalisering 1Ra 112 - 3Rd 112 1947

Rationalisering 9Pr 110 - 3Rd 112 1948

Socialiseringstendenser 1945

Social-politisk udvalg - Almindelig korrespondance 1943-1950 A-Q

Social-politisk udvalg - Almindelig korrespondance 1943-1950 R-Ø

Rigsarkivet

Arne Lunds privatarkiv

Arne Lunds erindringer og manuskripter 1990

Økonomi- og Erhvervsministeriets arkiv

Ujournaliserede sager 143 (Handelsministeriets Produktivitetsudvalg)

Ujournaliserede sager 276 (Handelsministeriets Produktivitetsudvalg)

Journalsager G7 1949 - K6 1959

Kasse 29: Bilag

Litteratur

A

- Amerika er anderledes. Med den danske fagforeningsdelegation til U.S.A.*, København 1950.
- Andersen, Steen: *De gjorde Danmark større*, København 2005.
- Andersen, Steen og Kurt Jacobsen: *Foss*, København 2008.
- Steen Andersen: "Erhvervslivet" i: John T. Lauridsen m.fl. (red.): *Den Kolde Krig og Danmark*, København 2011, s. 214-217.
- Arbejdsmarkedet i U.S.A. Rapport fra en studierejse i U.S.A. i 1950*, København 1951.
- Arp, Claus: "At inspirere, vejlede og koordinere. Produktivitetsudvalget og dets arbejde." i: *Verdens Gang* 1952, s. 343-346.

B

- Baldwin, Peter: *The Politics of Social Solidarity. Class Bases of the European Welfare State 1875-1975*. Cambridge 1990.
- Bertolt, Oluf m.fl.: *Arbejdsforhold, historisk og aktuelt*, København 1960.
- Betænkning 86, Foreløbig betænkning vedrørende en lov om konkurrencebegrænsning og monopol*, København 1953.
- Boje, Per og Morten Kallestrup: *Marked, erhvervsliv og stat. Dansk konkurrencelovgivning og det store erhvervsliv*. Aarhus 2004.
- Bramsnæs, C. V.: "Danmarks produktionsforhold efter krigen" i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, bind 82, 1944, s. 261-277.
- Branth, Thore: *Strejflys over Industrirådets historie*, Glostrup 1988.
- Bredsdorff, Nils: *Fremtidens Danmark, socialdemokraterne og keynesianismen. 2. udvidede udgave*, Roskilde 2000.
- Bredsdorff, Nils: "En rationel og effektiv stat. Samordning og koordination og rationalisering – udviklingen af 1950'ernes forvaltningspolitik" i: Else Hansen og Leon Jespersen (red.): *Samfundsplanlægning i 1950'erne. Tradition eller tilløb?*, København 2008, s. 27-76.

Burchardt, Jørgen: *Stålets mænd. Det danske Stålvalseværk 1940-1962*, Viborg 2009.

Bøgh, Nikolaj: *Brødrene Møller. Historien om et konservativt dynasti*, Viborg 2007.

C

Campbell, John L.: *Institutionel forandring og globalisering*, København 2004.

Christensen, H. P.: "Industrien og Rationalisering" i: *Nationaløkonomisk Tidsskrift*, 85, 1947, s. 18-36.

Christensen, H. P.: *Produktion og rationalisering. Foredrag holdt i Handels- og Kontoristforeningen den 16. februar 1949*, København 1949.

Christensen, H. P.: *Erindringer fra en ingeniørs liv i skibsbygningens og industriens tjeneste*, København 1972.

Christiansen, Niels Finn og Klaus Petersen: "Velfærd med vilje – men hvis?" i:

Ploug, Henriksen og Kærgård (red.): *Den danske velfærdsstats historie*, København 2004, s. 142-170.

Christiansen, Peter Munk og Asbjørn Sonne Nørgaard: *Faste forhold og flygtige forbindelser*, Aarhus 2003.

Christoffersen, Henrik: "Den udvidede forvaltning" i: Peter Bogason (red.): *Stat, forvaltning og samfund efter 1950*. København 2000, s. 21-65.

D

Dansk velfærdshistorie. Fra fattigforsørgelse til velfærdsstat. Den danske sociallovgivnings udvikling, (projektbeskrivelse hentet på adressen:

http://static.sdu.dk/mediafiles/Files/Om_SDU/Institutter/Statskundskab/Velfaerd/The_Carlsberg_Project%201.pdf).

Den Store Danske Encyklopædi, København 1994-2006, opslag:

arbejderbevægelse, Danske Stålvalseværk A/S, Det og velfærdsstat.

Dich, Jørgen S.: "Den moderne velfærdsstats økonomiske problemer" i:

Nationaløkonomisk tidsskrift, bind 96, 1958, s. 17-50.

Dybdahl, Vagn: "Arne Lund" i: *Dansk Biografisk Leksikon*, bind 10, 1979, s. 152.

E

Eichengreen, Barry: "Institutions and economic growth: Europe after World War II" i: Crafts og Toniolo: *Economic Growth in Europe since 1945*, Cambridge 1996, s. 38-72.

Eichengreen, Barry: *The European Economy since 1945*, Princeton 2007.

Esping-Andersen, Gøsta: *Politics against markets*, Princeton 1985.

Esping-Andersen, Gøsta: *Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge 1990.

F

Fellman, Susanna m.fl. (red.): *Creating Nordic Capitalism – The Business History of a Competitive Periphery*, Hampshire 2008.

Finansministeriets Udvalg af 30. januar 1943: *Økonomiske Efterkrigstidsproblemer. Betænkning afgivet af Finansministeriets Udvalg af 30. januar 1943*, København 1945.

Fink, Jørgen: *Storindustri eller middelstand. Det ideologiske opgør i Det konservative Folkeparti 1918-20*, Aarhus 2000.

Finnemann, Niels Ole: *I Broderskabets Aand - Den socialdemokratiske arbejderbevægelses idehistorie 1871-1977*, Haslev 1985.

Folkeforsikringskommissionen af 1948: *Betænkning om Folkepension*, København 1955.

Folketingstidende: *Forhandlingerne i folketingsåret 1955-56*, bind 1, København 1956.

Fossat, Sissel Bjerrum: *Med danske øjne. Studierejser til USA under Marshall-hjælpen, Månedens Amerikaniseringshistorie april 2008*. (hentet på adressen: http://www.sdu.dk/~media/Files/Om_SDU/Institutter/Ihks/Projekter/Amerikansk%20paa%20dansk/m_ARTIKEL/Marshall.ashx).

Fremtidens Danmark, København 1945.

Frihed og velfærd. Politisk udtalelse fra Socialdemokratiets kongres januar 1957, København 1957.

G

Gandil, Christian: *Erhvervenes Oplysningsråd 1945-1970*, København 1970.

Gemzell, Carl-Axel: *Om politikens förvetenskapligande och vetenskapens politisering. Kring välfärdsstatens uppkomst i England. Del II: Ställforträdarne.* København 1993.

Green-Pedersen, Christoffer og Asbjørn Sonne Nørgaard: "Velfærdsteori" i Lars Bo Kaspersen og Jørn Loftager (red.): *Klassisk og moderne politisk teori*, København 2009, s. 1002-1017.

Grünbaum, Henry: "Beklageligt, det ikke blev fulgt op" i: *Verdens Gang*, 1951, s. 14-15.

H

Handelsministeriets produktivitetsudvalg: *Produktivitetsundersøgelser inden for skotøjsindustrien*, København 1953.

Hansen, Else, Leon Jespersen m.fl.: "1950'ernes kommissioner og kommissionsbetænkninger. Forskning om kommissioner. Sektoranalyser af planlægning" i: Else Hansen og Leon Jespersen (red.): *Samfundsplanlægning i 1950'erne. Tradition eller tilløb?*, København 2008, s. 421-520.

Hansen, Klaus Erik Hamann: "Philips-strejken" i: *Arbejderhistorie* nr. 3, 1996, s. 1-13.

Hansen, Svend Aage: *Økonomisk vækst i Danmark 1914-1975*. Bind II. København 1977.

Hansen, Søren Toft: "Den voksende kage" i: *Den jyske historiker*, 102/103, 2003, s. 154-179.

Hækkerup, Per: "Replik på *Hvor Glider vi hen?*" i: *Verdens Gang*, 1951, s. 12-13.

I

ILO (International Labour Organization): *Higher Productivity in manufacturing Industries*, Genève 1954.

J

Jacobsen, Kurt: *Velfærdens pris. Arbejderbeskyttelse og arbejdsmiljø gennem 150 år*, København 2011.

Jansen, Chr. R.: "Axel Odel" i: *Dansk Biografisk Leksikon*, bind 10, 1979.

Jensen, Jørgen: "Velfærdsstat – Velstandsland" i: *Dagens Nyheder*, 15. september, 1956.

Jensen, Leon Dalgas: *Politisk kamp om Danmarks Importpolitik*, København 1993.

Johansen, Hans Christian: *The Danish Economy in the Twentieth Century*, Worcester 1987.

K

Kampmann, Viggo: *Samfundet og fremtidens tekniske udvikling – på Socialdemokratiets kongres 1957*, København 1957.

Kjær, Peter: "Produktivitetspolitik i Danmark 1945-1960" i: Marianne Rostgaard og Michael F. Wagner (red.): *Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880-1960*, Aalborg 2000, s. 205-238.

Knudsen, Knud, Hanne Caspersen og Vagn Oluf Nielsen: *Kampen for en bedre tilværelse. Arbejdernes historie i Danmark fra 1800-tallet til 1990*, København 1991.

Kolstrup, Søren: *Velfærdsstatens rødder. Fra kommunesocialisme til Folkepension*, Viborg 1998.

Korpi, Walter: *The Working Class in Welfare Capitalism: Work, Unions and Politics in Sweden*, London 1978.

Krag, Jens Otto og Paul Gersmann: *Krigsøkonomi og Efterkrigsproblemer*, København 1944.

Krag, Jens Otto (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954.

Krag, Jens Otto: "Socialdemokratiets politik" i: Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954, s. 46-56.

Krag, Jens Otto: *Økonomi og beskæftigelse – foredrag på Socialdemokratiets kongres*, København 1957.

Kraks Blå Bog 1947, opslag: Axel Odel.

Kraks Blå Bog 1957, opslag: H. P. Christensen og Axel Odel.

L

Lakoff, Georg: *Thinking Points. Communicating our American Values and Visions*, New York 2006.

Larsen, Hans Kryger: *Industri, stat og samfund 1939-1972*, Viborg 2008.

Larsen, Morten Lind og Troels Riis Larsen: *I medgang og modgang*, Svendborg 2007.

Larsen, Morten Lind: "Organisationsmenneske med et socialt ansigt. H.P. Christensen (1886-1977)" i: Per H. Hansen og Kurt Jacobsen (red.): *Trangen til vækst. Danske erhvervsledere 1870-2010*, Viborg 2011, s. 145-162.

Larsen, Morten Lind: "»På siden af urolige heste.« Industrirådet og inspirationen fra USA i produktivitetsspørgsmålet" i: Nils Arne Sørensen (red.): *Det amerikanske forbillede? Dansk erhvervsliv og USA*, Viborg 2011.

Lauridsen, John T. m.fl. (red.): *Den Kolde Krig og Danmark*, København 2011.

Laursen, Johnny: "Indenrigspolitikens fortsættelse med andre midler? Samspillet mellem indenrigspolitik og udenrigsøkonomi i nyere dansk historie" i: *Den Jyske Historiker* nr. 73, 1996, s. 55-73.

Ledelse, arbejdskraft og produktivitet. Beretning fra en studierejse i oktober-december 1950, København 1955.

Lidegaard, Bo: "Velfærdsstaten som en dansk overlevelsesstrategi", i: Klaus Petersen (red.): *13 historier om den danske velfærdsstat*, Odense 2003, s. 149-157.

M

Maier, Charles S.: *Among Empires. American Ascendancy and Its Predecessors*, Cambridge 2006.

Mares, Isabela: *The Politics of Social Risk: Business and Welfare State Development*, Cambridge 2003.

Martin, Cathie Jo: *Stuck in Neutral*. Princeton 2000.

Møller, Poul: *Socialismens veje. Socialdemokratiets Maal og Midler*, København 1953.

Møller, Poul: *Mennesker og meninger*, København 1970.

Møller, Poul: *Politik på vrangen*, København 1975.

N

Nielsen, Niels Jul: "Velfærdsstaten – et svar på arbejdsmarkedets reguleringsproblemer" i: Klaus Petersen (red.): *13 historier om den danske velfærdsstat*, s. 59-69. Odense 2003.

- Nolan, Mary: *Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany*, Oxford 1994.
- North, Douglass C.: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York 1990.
- North, Douglass C.: "Institutions and the Performance of Economies Over Time" i: Claude Menard og Mary M. Shirley (red.): *Handbook of New Institutional Economics*, Dordrecht 2005, s. 21-30.

O

- Olesen, Niels Wium: *I en Verden der lægger Planer*, upubliceret speciale 1995.
- Olesen, Niels Wium: *Jens Otto Krag. En socialdemokratisk politiker. De unge år 1914-1950*. Upubliceret ph.d.-afhandling 2002.

P

- Paldam, Jørgen: "En sag der skal løses", i *Verdens Gang*, nr. 8, 1951, s. 301-306.
- Paldam, Jørgen: *Planlægning for velfærd*, København 1952.
- Paldam, Jørgen: "Den demokratiske socialismes målsætning" i: Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954, s. 57-79.
- Pedersen, Peder J.: "Postwar growth of the Danish economy", i: Crafts og Toniolo: *Economic Growth in Europe since 1945*, Cambridge 1996, s. 541-575.
- Pers, Henrik: *Velfærdsstatens gennembrud i Danmark*, København 1981.
- Petersen, Jørn Henrik og Klaus Petersen: "Folkepensionsreformen 1956" i: Petersen og Petersen (red.): *13 reformer af den danske velfærdsstat*, Odense 2005, s. 97-116.
- Petersen, Jørn Henrik og Klaus Petersen: "The Coalition of the Willing and the Breakthrough of the Welfare State – the Political History of the Danish People's Pension" i: Petersen og Petersen (red.): *The Politics of Age*, Frankfurt 2009, s. 19-40.
- Petersen, Jørn Henrik, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen (red.): *Dansk Velfærdshistorie*, bind 1 (perioden 1536-1898), Odense 2010.
- Petersen, Jørn Henrik, Klaus Petersen og Niels Finn Christiansen (red.): *Dansk Velfærdshistorie*, bind 3, kapitel 2, s. 26, upubliceret manuskript 2011.

Petersen, Klaus: *Fra legitimitet til legitimitetskrise: Velfærdsstatens udvikling i Danmark i perioden 1945-1973*, upubliceret prisopgave 1996.

Petersen, Klaus: "Om formuleringen af velfærdsstaten som et politisk projekt i 1950'erne", i: *Arbejderhistorie* nr. 4, 1996, s. 62-78.

Petersen, Klaus: "Fra ekspansion til krise. Udforskning af velfærdsstatens udvikling efter 1945" i: *Historisk Tidsskrift* nr. 97:2, 1997, s. 356-375.

Petersen, Klaus: "Velfærdsstaten i dansk politisk retorik" i: *Tidsskrift for velferdsforskning*, nr. 1, 2002, s. 15-26.

Petersen, Klaus (red.): *13 historier om den danske velfærdsstat*. Odense 2003.

Powell, W. W. og P. J. Dimaggio (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago 1991.

Przeworski, A.: *Capitalism and Social Democracy*, Cambridge 1985.

R

Rasmussen, Hanne og Mogens Rüdiger: *Danmarks historie*, bind 8, København 1990.

Rasmussen, Hans: *Ilden i min esse*, København 1977.

S

Samarbejdsproblemer i Danmarks økonomiske politik. Rapport fra formandskabet for det af finansministeren 14. december 1955 i henhold til folketingsbeslutning af 25. november 1955 nedsatte udvalg. Betænkning nr. 154, København 1956.

Schmidt, Erik Ib: "Hvor glider vi hen?" i: *Verdens Gang*, 1950, s. 281-288.

Schmidt, Erik Ib: "Vi må videre" i: *Verdens Gang*, 1951, s. 16-18.

Schmidt, Erik Ib: "Den økonomiske og sociale forvandling" i: Jens Otto Krag (red.): *Tidehverv og samfundsorden*, København 1954.

Schmidt, Erik Ib: "Omkring velfærdsstatens tilblivelse" i: *Noter. Historielærerforeningen for gymnasiet og HF*, nr. 131, 1996.

Schröter, Harm G.: *Americanization of the European Economy*, Dordrecht 2005.

Scott, William Richard: *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks 1995.

Socialpolitisk Forening: *Rationaliseringen indenfor Industrien*, København 1947.

Stenlås, Niklas: *Den inre kretsen. Den svenska ekonomiska elitens inflytande över partipolitik och opinionsbildning 1940-1949*, Lund 1998.

Stevenius-Nielsen, H.: "Industrirådet og dets virkefelter" i: *Dansk Teknisk Tidsskrift*, 1954, s. 298-299.

Swank, Duane og Cathie Jo Martin: "Employers and the Welfare State: The Political Economic Organization of Firms and Social Policy in Contemporary Capitalist Democracies" i: *Comparative Political Studies*, vol. 34, nr. 8, 2001, s. 889-923.

Swenson, Peter: "Bringing Capital Back in, or Social Democracy Reconsidered" i: *World Politics*, bind 43, juli 1991, s. 513-544.

Swenson, Peter: "Varieties of Capitalist Interests: Power, Institutions, and the Regulatory Welfare State in the United States and Sweden" i: *Studies in American Political Development* 18, 2004, s. 1-29.

Sørensen, Vibeke: *Denmark's Social Democratic Government and the Marshall Plan 1947-1950*, København 2001.

T

Thing, Morten: "Af velfærdsstatens tilblivelseshistorie" i: *Social Kritik*, nr. 44, 1996, s. 10-19.

Tidsskrift for Industri, diverse årgange.

Tidsskrift for Industri - Jubilæumsnummer udgivet i Anledning af Industriraadets 25 Aars Jubilæum den 29. Oktober 1935, København 1935.

Torfiging, Jacob: *Politics, Regulation and the Modern Welfare State*, London 1998.

Torfiging, Jacob: "Velfærdsstatens ideologisering" i: Dyrberg, Hansen og Torfiging (red.): *Diskursteorien på arbejde*, Roskilde 2000, s. 19-44.

V

Vedel-Petersen, K. O.: "Jeg ville egentlig hellere have en cykel" i: *Politiken*, 17. oktober, 1951.

Vedel-Petersen, K. O.: "Der skal også produceres i velfærdsstaten" i: *Politiken*, 22. august, 1957.

Vejen til fremskridt. En henvendelse til det danske folk, program vedtaget enstemmigt af Socialdemokratiets kongres 21.-24. juni 1953.

Vi vil vinde Freden, Det Konservative Folkepartis partiprogram af 1945.

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
 24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
 25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
 28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
 5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gørem i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
*Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks*
 13. Anette Grønning
*Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst*
 14. Jørn Helder
*One Company – One Language?
The NN-case*
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
*Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets*
 16. Lise Granerud
*Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa*
 17. Esben Rahbek Pedersen
*Between Hopes and Realities:
Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)*
 18. Ramona Samson
*The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania*
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
*Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus*
 2. Heidi Lund Hansen
*Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices*
 3. Sudhanshu Rai
*Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"*
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
*EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective*
 6. Kim Sundtoft Hald
*Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
 7. Tobias Lindeberg
*Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance*
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
*Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer*
 9. Lars Frederiksen
*Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays*
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – An Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholdt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livs-
formsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On
the production of the stress-fit self-
managing employee*
7. Salla Lutz
*Position and Reposition in Networks
– Exemplified by the Transformation of
the Danish Pine Furniture Manu-
facturers*
8. Jens Forssbæck
*Essays on market discipline in
commercial and central banking*
9. Tine Murphy
*Sense from Silence – A Basis for Orga-
nised Action
How do Sensemaking Processes with
Minimal Sharing Relate to the Repro-
duction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad
*Inspirations for a new sociology of art:
A sociomaterial study of development
processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton
*On the evolution of social scientific
metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the
divergent trajectories of the idea that
collective entities – states and societies,
cities and corporations – are biological
organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen
*Mobile Data Services:
Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
*Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online
Communities*
14. Jens Albæk
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglig-
hed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og
plejegrupperne angående relevans af
nye idéer om kvalitetsudvikling gen-
nem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz
*The Business of Co-Creation – and the
Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen
*Narrative Construction of Leader Iden-
tity in a Leader Development Program
Context*
17. Dorte Hermansen
*“Living the brand” som en brandorien-
teret dialogisk praksis:
Om udvikling af medarbejdernes
brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra
*Supply Chain (logistics) Environmental
Complexity*
19. Michael Nørager
*How to manage SMEs through the
transformation from non innovative to
innovative?*
20. Kristin Wallevik
*Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen
*Beyond the Process
Enriching Software Process Improve-
ment with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen
*Franske adjektivisk afledte adverbier,
der tager præpositionssyntagmer ind-
ledt med præpositionen à som argu-
menter
En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen
*Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations*

- | | | | |
|-----|--|----|--|
| 24. | Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i> | | <i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i> |
| 25. | Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i> | 7. | Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i> |
| 26. | Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i> | 8. | Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i> |
| 27. | Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i> | 9. | Jan Ole Similå
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i> |
- 2010**
- | | | | |
|----|---|-----|---|
| 1. | Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i> | 10. | Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i> |
| 2. | Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i> | 11. | Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i> |
| 3. | Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i> | 12. | Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i> |
| 4. | Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i> | 13. | Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i> |
| 5. | Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i> | 14. | Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindtlighed
Følsomt informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger</i> |
| 6. | Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i> | 15. | Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud
Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitets-arbejdet i Kvickly
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
 23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
 24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
 25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
 26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
 27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
 28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
 30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network*

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human
7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*