



HÅNDBOG FOR DIRIGENTER







Kristian Mogensen

HÅNDBOG FOR DIRIGENTER

Mødeledelse
Afstemninger



2. udgave



GADJURA





Kristian Mogensen

Håndbog for dirigenter

2. udgave / 1. oplag

© GadJura, Thomson Information A/S (ITID AS), København 1998

ISBN 87-607-0452-7

Omslag: Axel Surland

Bogen er sat med Times hos NB PrePress, København

og trykt hos Nordisk Bogproduktion A.S., Haslev

Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse

af denne bog eller dele af den er ikke tilladt

ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Alle rettigheder forbeholdes.





Forord til 2. udgave

Teksten er justeret og à jourført under hensyn til nye regler m.v. fra tiden siden førsteudgaven 1992, men der er ikke foretaget væsentlige eller principielle ændringer.

København, i oktober 1997
Kristian Mogensen







Forord til 1. udgave

Kunsten at træffe kollektive beslutninger på rette måde kan i demokratiets tidsalder ikke vurderes højt nok. Forhandlinger og afstemninger på møder har kun fornuftig mening, hvis man respekterer nogle regler og fremgangsmåder, som er udviklet og afprøvet gennem århundreders praksis, og som i et vist omfang er almenkendte. Det er en grundfæstet regel, at en forsamling af blot nogen størrelse må have en dirigent (ordstyrer, forhandlingsleder), hvis forsamlingen skal nå resultater.

Denne håndbogs formål er at give en oversigt over de vigtigste regler for dirigenters virksomhed. I bogens I. del (kapitel 1-18) behandles dirigentens opgaver som mødeleder og ordstyrer. I bogens II. del (kapitel 19-36) gennemgås afstemninger, herunder valg. Tilrettelægning heraf er den formelt vanskeligste dirigentopgave, men der savnes i litteraturen en nogenlunde udførlig og systematisk gennemgang af afstemningsmetoder. Jeg har derfor givet analyser, råd og vejledninger om afstemninger betydelig plads i bogen.

Håndbogen er især skrevet ud fra praktiske erfaringer, men jeg har naturligvis også kunnet drage nytte af foreliggende litteratur, især af overretssagfører, dr. phil. Alb. Heckschers 100-årige, originale og vel gennemtænkte bøger Afstemningslære (1892) og Haandbog for Dirigenter (1893).

Da fremstillingen, hvis den skal være et brugbart hjælpemiddel, må være nogenlunde kortfattet, har jeg (bortset fra nogle steder i bogens II. del, afstemningslæren) afstået fra at gøre rede for teoretiske overvejelser, som ligger bag de givne råd og anvisninger.

Bogen er ikke en lærebog i almindelig selskabs- eller foreningsret, men er tænkt som et praktisk værktøj for kollektive beslutningsprocesser. Om disse processer er der temmelig få lovbestemmelser, og selskabs- og foreningsvedtægter giver sjældent udførlige forskrifter. Regler og vejledninger må især



udledes af almindelige retsgrundsætninger, sædvaneret, gældende praksis og rationelle overvejelser om de konkrete forholds natur.

Jeg har kun i beskedent omfang tynget fremstillingen med henvisninger til lovbestemmelser og har ikke medtaget domspraksis, eksempler på vedtægtsbestemmelser og henvisninger til dansk eller udenlandsk litteratur. Bogen er derfor ikke udstyret med et udførligt noteapparat, og jeg har heller ikke (hvor fristende det end kunne være) i bogen taget diskussion op med andre forfattere.

Mange fundamentale træk i beslutningsprocessen er ensartede i store og små forsamlinger og i organer af meget forskellig art, både i den private og i den offentlige sektor. Bogen handler derfor ikke blot om generalforsamlinger i foreninger og selskaber, men om talrige andre slags møder. Den handler også om dirigenter og mødeledere af enhver art.

Må jeg i forbifarten bemærke, at når jeg overalt skriver „han“ om dirigenten og andre, sker det i overensstemmelse med hævdvunden og ældgammel sprogbrug, hvorefter „han“ i en faglig fremstilling slet og ret betyder „han eller hun“ (ligesom en formand, opmand, amtmand eller sejrherre meget vel kan være en kvinde). Det er ikke nødvendigt at radbrække det danske sprog ved omskrivninger for at markere den selvfølge, at „han“ ikke indeholder den fjerneste hentydning til nogens køn.

Da læseren har et rimeligt krav på i sammenhængen og uden alt for mange krydshenvisninger at kunne finde, hvad han har brug for, har gentagelser ikke helt kunnet undgås. I øvrigt håber jeg, at indholdsfortegnelsen, en række kapiteloversigter og emneregisteret bagest i bogen vil lette dens praktiske anvendelse.

Det er mit håb, at bogen kan være til nytte ikke blot for dirigenter, men også for mødedeltagere, forslagsstillere, aktionærer, forenings- og klubmedlemmer og andre interesserede.

København, i marts 1992
Kristian Mogensen



Indholdsfortegnelse

I. DEL MØDELEDELSE

Kapitel 1. Den kollektive beslutningsproces	15
Kapitel 2. Forsamlinger og deres kompetence	19
Kapitel 3. Valg af dirigent	23
Valgbarhed	
Valgets foretagelse	
Afsættelse	
Inhabilitet	
Kapitel 4. Dirigentvirksomheden i hovedtræk	30
Kapitel 5. Dirigentens forberedelser	37
Kapitel 6. Mødets indkaldelse	42
1. Mødets art og formål skal oplyses	
2. Mødested	
3. Mødetidspunkt	
4. Indkaldelsesvarsel	
5. Hvem indkalder?	
6. Bekendtgørelsesmåden	
7. Udsendelse og forelæggelse af skriftligt materiale	
„Papirmøder“	
Aflysning af møder	
Ændringer i indkaldelsen	
Kapitel 7. Mødets lovlighed	52
Kapitel 8. Beslutningsdygtigt deltagerantal (quorum) ..	58
Kapitel 9. Møde-, tale- og stemmeret. Fuldmagter	62
Kapitel 10. Mødets dagsorden	68
Kapitel 11. Gængse dagsordenspunkter	78
Indledende punkter	
Bestyrelsens beretning	
Aflæggelse af årsregnskab	
Valg til bestyrelsen	
Vedtægtsændringer	



Eventuelt	
Kapitel 12. God forsamlingsskik	88
Mødedeltagernes forhold	
Talernes forhold	
Ytringsfrihedens grænser	
Kapitel 13. Ledelse af debatten	92
En sags forelæggelse	
Opdeling af debatten	
Indtegning af talere	
Talernes rækkefølge	
Lukning for indtegning af talere	
Taletidsbegrænsning	
Pauser i debatten	
Debattens afslutning	
Ro og orden under forhandlingerne	
Dirigentens disciplinarmidler	
Kapitel 14. Behandling af forslag	104
Fremsættelse af forslag	
Opstilling af afstemningstema	
Tilbagetrækning af forslag	
Tre behandlinger af forslag	
Kapitel 15. Dirigentens formelle kompetence	109
Kapitel 16. Forsamlingens beslutninger om	
formelle spørgsmål	114
1) Mødets ophør, før dagsordenen er udtømt	
2) Mødets udsættelse til en anden dag	
3) En sags eller et forslags afvisning	
4) En sags eller et forslags udsættelse	
5) Debattens afslutning, uanset at	
endnu nogen ønsker ordet	
6) Undladelse af afstemning	
7) Henvisning af en sag til udvalgsbehandling	
Andre formelle spørgsmål, der afgøres	
af forsamlingen	
„Motiverede dagsordener“	
Kapitel 17. Konstatning af mødets resultater	122
Dirigentens forkyndelse af valgresultater	
og beslutninger	



Efterfølgende offentlig registrering af beslutninger	
Bemyndigelse til efterfølgende ændringer	
Omgørelse af kollektive beslutninger	
Mødet hæves	
Kapitel 18. Mødereferat og protokol	127

II. DEL AFSTEMNINGER

Kapitel 19. Majoritetsbegreber	133
Absolut og relativ majoritet	
Kvalificeret og simpel majoritet	
Enstemmighed	
Ligestemmighed	
Krav om måling af majoritet på flere måder	
Kapitel 20. Afstemningsformer	138
1. Konstatering af enighed	
2. Akklamation	
3. Håndsprækning	
4. Medlemmernes rejsen sig fra deres pladser	
5. Navneopråb	
6. Afstemning gennem dørene	
7. Skriftlig afstemning	
8. Elektronisk afstemning	
Kapitel 21. Sondring mellem valg og vedtagelser	149

PERSONVALG, kapitel 22-27.

Kapitel 22. Kandidatopstilling m.v.	151
Kapitel 23. Fredsvalg (consensus)	155
Kapitel 24. Kampvalg til én ledig post	157
I. 2 Kandidater opstillet	157
II. 3 eller flere kandidater opstillet	159
A. Kræves der absolut majoritet til valg, eller er relativ majoritet nok?	159
B. Valgets gennemførelse, når relativ majoritet er nok	162
C. Valgets gennemførelse, når der kræves absolut majoritet	163



1. Simultanafstemning	
2. Omvalg	
3. Eliminationsmetode	
4. Subsidiær stemmeafgivning (prioriterings- eller præferencemetode)	
5. Stemmeoverførsel	
6. Pointgivning (karaktermetode)	
Konklusion ad II.C	171
Kapitel 25. Kampvalg til 2 eller flere ledige poster	172
I. Antallet af poster, der skal besættes, må fastsættes før valget	172
II. A. Valgets gennemførelse, når relativ majoritet er nok: „Frit listevalg“	173
B. Valgets gennemførelse, når der kræves absolut majoritet	177
III. Suppleantvalg	178
Kapitel 26. Forholdstalsvalg	180
D'Hondts metode	
Indirekte valg	
Kapitel 27. Resumé om personvalg. Kortfattede valgregler	185
VEDTAGELSER, kapitel 28-36.	
Kapitel 28. Forslag til vedtagelser	188
I. Sondring efter forslagenes indhold	
A. Uforenelige forslag	
1. Eskalerende forslag	
2. Ikke-eskalerende forslag	
B. Forenelige forslag	
1. Hinanden uvedkommende forslag	
2. Forslag med relation til hinanden	
II. Sondring efter forslagenes form	
A. Hovedforslag	
B. Modforslag	
C. Ændringsforslag	
1. Egentlige ændringsforslag	
2. Uegentlige ændringsforslag	
3. Underændringsforslag	



III. Særlige forslagstyper	
A. Leddelte forslag	
1. Indholdsmæssigt leddelte	
2. Formelt leddelte	
B. Subsidiære forslag	
Kapitel 29. Consensus	194
Kapitel 30. Nogle hovedprincipper for afstemninger, herunder afstemning om ét forslag	196
Muligheden 0 = status quo skal altid tages i betragtning	
Afstemningstemaet	
Afstemningernes rækkefølge	
<i>Afstemning om ét forslag</i>	200
Afstemning om 2 eller flere forslag (foreløbige bemærkninger)	201
 <i>Afstemning om 2 eller flere forslag, kapitel 31-35.</i>	
Kapitel 31. Simultanmetode	202
Kapitel 32. Seriemetode	206
Kapitel 33. Eliminationsmetode	212
Kapitel 34. Paragrafvis afstemning	219
Kapitel 35. Afstemningseksempler	224
Eks. 1. To uforenelige og eskalerende forslag	225
Eks. 2. To uforenelige og ikke-eskalerende forslag	226
Eks. 3. Tre uforenelige og ikke-eskalerende forslag	228
Eks. 4. Et hovedforslag og tre uforenelige, ikke-eskalerende ændringsforslag	229
Eks. 5. Et hovedforslag og en række ændringsforslag (forenelige og uforenelige)	231
Eks. 6. To hovedforslag og uforenelige ændringsforslag til dem begge	241
Eks. 7. To forenelige forslag	245
Eks. 8. Tre forenelige forslag	248



Kapitel 36. Resumé om vedtagelser. Kortfattede	
afstemningsregler	251
Litteraturfortegnelse	255
Emneregister	259





I. DEL MØDELEDELSE







Kapitel 1

Den kollektive beslutningsproces

Beslutningsprocessen for en enkeltperson kan naturligt opdeles i fire faser: 1) undersøgelse af sagens faktum, 2) overvejelser, 3) beslutning og 4) formulering af resultatet. Den kollektive beslutningsproces er mere kompliceret, men har tilsvarende faser:

- 1) Forelæggelse af sagen, skriftligt og/eller mundtligt,
- 2) Rådslagning i form af debat,
- 3) Beslutning, truffet ved consensus eller afstemning,
- 4) Kundgørelse af resultatet for forsamlingen og eventuelt for omverdenen.

En forsamling, der skal igennem disse faser uden en dirigent, vil være som et orkester, der prøver at spille en symfoni uden dirigent.

Allerede i fase 1) har dirigenten vigtige funktioner som mødeleder. Men navnlig faserne 2) og 3) kræver en leder, der kan tilrettelægge debat og afstemning, så forsamlingens vilje kommer til sin ret, og i fase 4) er det dirigenten, der afrunder beslutningsprocessen.

Det demokratiske samfund kan ikke fungere uden brugbare regler om beslutningsprocessen og uden kvalificerede ordstyrere, der kan administrere processen. Dette er ingen nyhed, men i takt med at medbestemmelsesret og nærdemokrati vinder udbredelse, vokser også betydningen af og interessen for dirigentvirksomheden og dens formelle værktøj.

Nogle mener, at hvis blot man i en forsamling snakker længe nok om tingene, når man også til en kollektiv beslutning. Dette er selvfølgelig forkert. I enhver debat kan komme det tidspunkt, da yderligere drøftelse ikke tjener fornuftigt formål, nemlig når emnet er tilstrækkeligt belyst, eller, og når der ikke længere er udsigt til, at debatten får nogen til at skifte mening.

Tidsfaktoren spiller en afgørende rolle, thi der er grænser for, hvor længe en forsamling kan sidde i møde, og desuden er der



I. Del · Mødeledelse

måske andre mindst lige så vigtige emner, der skal behandles. Det er derfor en af dirigentens vigtigste opgaver at fornemme, hvornår en sag er uddebatteret, og sørge for, at der skæres igennem med en afgørelse, om fornødent ved afstemning. Magter dirigenten og forsamlingen ikke det, kan afgørelsen falde i hænderne på dem, der har størst tålmodighed eller bedst tid til at blive, når andre må gå. Den yderste konsekvens kan blive, at man snakker den demokratiske proces ihjel.

Det er en ærlig sag, at man ikke altid kan være enige, og at afgørelsen derfor må træffes ved afstemning. Men beslutningsprocessen kompromitteres, hvis den ikke foregår under rimeligt hensyn til både flertal og mindretal. Afstemninger må ikke bruges til at skabe flertalsdiktatur, så alternative opfattelser ikke får fair chance for at gøre sig gældende i den forudgående argumentation, herunder mulighed for at hverve tilhængere eller modificere flertallets synspunkter. Men det er lige så galt, hvis procedureskik og -regler skaber mindretalstyranni, hvor obstruktion eller vidtløftiggørelse af forhandlingerne lammer beslutningsprocessen eller dog spilder en mængde tid. En fornuftig afvejning af disse modstående hensyn kræver dels et vist mål af forhandlingskultur hos forsamlingen¹, dels en kvalificeret og selvstændig dirigent. Undertiden kan dirigenten ikke være alle tilpas, men det er også langt vigtigere, at han har evne og mod til uden persons anseelse at håndhæve spillets regler.

Opgaven som fødselshjælper ved kollektive beslutninger er ikke altid let, selv for en rutineret og snarrådig dirigent. At holde styr på den forudgående debat kan allerede være svært nok. Men værre er det, at det aldrig er lykkedes nogen at opstille et sæt enkle og entydige afstemningsregler, som dirigenten kan holde sig til, når tiden for beslutning er inde. Det vil næppe heller nogensinde lykkes at opstille almengyldige afstemningsregler – dertil er livet for mangfoldigt. Afstemningers tilrettelæggelse afhænger af en mængde konkrete ting, og hvad der er korrekt fremgangsmåde i én situation kan være indlysende forkert i en anden. Der kan imidlertid opstilles nogle vejledende principper, og der kan på grundlag af sondringer mellem for-

¹ Se nærmere i kapitel 12.



Kap. 1 · Den kollektive beslutningsproces

skellige typer af tilfælde gives i alt fald en del brugsanvisninger for disse principper. Men dirigentens skøn over debattens forudsætninger og forløb, over de stillede forslags indhold og over forsamlingens holdning til problemstillingen må ofte være afgørende for princippernes anvendelse i praksis. – De (ikke ofte forekommende) vedtægtsbestemmelser, der måtte findes om afstemningers tilrettelæggelse, har naturligvis forrang for dirigentens skøn.

Afstemningens formål er at konstatere, også for forsamlingen selv, hvilket standpunkt forsamlingen har, med andre ord hvad flertallets vilje er. Den valgte afstemningsmetodes kvalitet kan måles efter, i hvilket omfang den opfylder formålet. Når forsamlingen har tre eller flere muligheder at vælge imellem, kan det forekomme, at det rent teknisk er vanskeligt eller ligefrem umuligt at konstatere et egentligt flertal for noget, eller det sker, at udfaldet afhænger af den rækkefølge, hvori forslagene sættes under afstemning, jfr. den nærmere omtale af relativ majoritet og „cykliske“ tilfælde nedenfor i kapitlerne 24 og 33. Afstemningsteoretikere har brugt megen tid og skarpsindighed på at analysere disse tilfælde, og nogle teoretikere har fremhævet de logiske og tekniske afstemningsvanskeligheder i særtilfælde så stærkt, at man kan blive helt mismodig over det demokratiske værktøjs ufuldkommenheder. Men intet menneskeligt er fuldkomment, og de praktiske erfaringer viser, at værktøjet lader sig bruge med tilfredsstillende resultater, når det bruges med fornuft.

Dirigentens formuleringsevne kan spille en afgørende rolle, ikke blot i den afsluttende fase, hvor resultatet skal udtrykkes og forkyndes. I de forudgående faser skal forslag præciseres og klargøres, og afstemningstemaer skal opstilles klart, præcist og anskueligt.

Et fundamentalt princip kan der være grund til at omtale allerede på dette sted: En stemme er en stemme¹, uanset hvem der afgiver den, og med hvilken grad af overbevisning. Det er

1 At den enkelte deltager i visse tilfælde, for eksempel i kraft af fuldmagter eller besiddelse af flere aktier i et selskab, kan afgive flere stemmer, er en anden sag.



I. Del · Mødeledelse

dirigentens opgave at tælle stemmerne, ikke at vurdere deres kvalitet, og flertallet afgør sagen i kraft af sin numeriske styrke uden hensyn til, om nogen mener, at mindretallet rummer de klogeste hoveder. Det er også principielt ligegyldigt, om de enkelte stemmer er afgivet under tvivl eller ud fra en grundfæstet overbevisning. Der kan ligge mere psykologisk styrke bag en beslutning af 60% overbeviste mødedeltagere end bag en vedtagelse af 90% tvivlere; og 55% lunkne tilhængere af et forslag kan nedstemme 45% indædte modstandere. Men det er tallene alene, der afgør sagen, og dirigenten skal ikke måle eller vurdere enkeltstemmernes styrke. At alle stemmer således ikke blot er lige gode, men også lige stærke, medfører den fordel, at pressionsgrupper eller særlig højtstående grupper ikke i afgørelsens øjeblik har noget fortrin i indflydelse. En minoritet må affinde sig med at blive nedstemt, uanset hvor sikker den er på, at dens synspunkter er de eneste rigtige.

Dirigentens opgaver er naturligvis først og fremmest af formel art, men dette udelukker ikke, at han aktivt kan medvirke til, at tingene ikke sættes unødigt på spidsen. En dygtig dirigent kan undertiden slå bro imellem afvigende opfattelser og måske medvirke til et kompromis, som i virkeligheden stemmer bedst med forsamlingens vilje. Hvor han kan, bør han altid afværge, at misforståelser skærper modsætninger i forsamlingen.

Hvis tingene er ved at gå i hårdknude, er det ikke sjældent tilrådeligt, at dirigenten suspenderer forhandlingerne en kortere tid, så forsamlingen får mulighed for at trække vejret, mens ordførere og forslagsstillere får lejlighed til at forhandle sig til rette. Det er ofte set, at procedurespørgsmål og andre problemer, der under debatten kunne true med at blive uløselige, er løst i en håndvending under en suspension¹ af de officielle drøftelser.

¹ Jfr. pag. 31.



Kapitel 2

Forsamlinger og deres kompetence

Begrebet forsamling dækker i denne fremstilling enhver større eller mindre gruppe individer, der mødes for at drøfte et eller flere anliggender og (som oftest) træffe beslutninger derom eller udtale sig derom i fællesskab.

Sprogligt og begrebsmæssigt må mindst to personer være til stede, for at man kan tale om et møde, og ordet forsamling skaber den formodning, at der er flere tilstedeværende. Efter dansk ret er der imidlertid ikke noget til hinder for, at f.eks. en generalforsamling lovligt kan afholdes, skønt kun ét medlem eller én aktionær er mødt.

Hvis der er mere end en halv snes deltagere, er det allerede af praktiske grunde nødvendigt, at der er en ordstyrer. Men selv i mindre forsamlinger er det, hvis der skal træffes beslutninger, nødvendigt at have en mødeleder, der forestår proceduren og konstaterer dens resultater. I det følgende bruges om ordstyren eller mødelederen oftest betegnelsen dirigenten.

Et møde kan være en engangsforeteelse, eller møderne kan være periodisk tilbagevendende. Møder kan være med offentlig adgang til deltagelse som for eksempel vælgermøder, borgermøder eller offentlige protestmøder. Adgangen kan også være begrænset til en sluttet kreds, som kan være indbudt af mødets initiativtagere, eller som er medlemmer af en forening, eller som har adgang i kraft af en særlig stilling. Eksempler herpå er generalforsamlinger¹ (stiftende, ordinære eller ekstraordinære), forældremøder på skoler og kreditormøder.

Det største antal møder har imidlertid en snævrere karakter,

¹ Det meste af, hvad der i denne bog siges om generalforsamlinger, gælder både foreninger og selskaber. Når aktieselskabsgeneralforsamlinger omtales, dækker omtalen i det store og hele også generalforsamlinger i anpartsselskaber.



I. Del · Mødeledelse

nemlig møder i bestyrelser, kommissioner, nævn, råd, udvalg, komiteer, repræsentantskaber, delegeretforsamlinger og lignende organer, hvis medlemmer i forvejen er valgt af andre forsamlinger eller på anden måde er særligt udpeget. Hertil hører også møderne i politisk valgte organer, Folketinget, amtsråd, kommunalbestyrelser og udvalg herunder. Det er vel mindre nærliggende at bruge betegnelsen forsamlinger om den slags møder, men problemerne om mødeledelse og beslutningsproces er principielt de samme, og fremstillingen i det følgende tager sigte på besluttende møder i almindelighed. I teksten bruges derfor som en sproglig variation betegnelserne forsamling og møde i flæng.

Fælles for alle besluttende møder er, at deltagerne har taleret, forslagsret og stemmeret¹. I det følgende vil afvekslende blive brugt betegnelserne deltagere og medlemmer (i selskaber aktionærer) om dem, der har disse rettigheder.

Forskellige fra mødedeltagerne er de blotte tilhørere. Om der er adgang for tilhørere, herunder for pressen, afhænger ved møder i statslige og kommunale organer af særlige lovregler. Generalforsamlinger i aktieselskaber, hvis aktier noteres på Københavns Fondsbørs, skal være åbne for pressen., og det samme gælder bankers generalforsamlinger. Det samme gælder generalforsamlinger i banker, andelskasser og statslige aktieselskaber samt repræsentantskabsmøder i sparekasser. Men ellers kan foreninger og selskaber m.fl. principielt selv bestemme, om tilhørere skal have adgang. Tager vedtægter og lignende ikke stilling til spørgsmålet, og er det ej heller på forhånd afgjort i forbindelse med mødets indkaldelse, må det tilkomme forsamlingen selv at afgøre det. Bestemmelsen kan ikke træffes af dirigenten på egen hånd.

Er en forsamling lovligt indkaldt (se nærmere kapitlerne 6 og 7) og beslutningsdygtig (se nærmere kapitel 8), må dens beslutninger respekteres, både af fraværende medlemmer og af dem,

¹ Dirigenten har kun stemmeret, hvis han selv er medlem, altså er „valgt af forsamlingens midte”.



Kap. 2 · Forsamlinger og deres kompetence

der har stemt imod beslutningerne. Forsamlingen handler inden for sin kompetence på helhedens vegne.

En udtømmende gennemgang af spørgsmålet om, hvor *grænserne går for en forsamlings kompetence*, ligger uden for rammerne af denne bog. Her skal blot kort nævnes, at en forsamling naturligvis må respektere bindende lovregler, og at dens kompetence er undergivet en række indskrænkninger, der følger af den almindelige retsorden; forsamlingen overskrider sin kompetence, hvis den træffer beslutninger, der krænker individuelle rettigheder. De særlige forenings- og selskabsretlige grænser afhænger af de lov- eller vedtægtsbestemmelser, der ligger til grund for forsamlingens eksistens, herunder formålsbestemmelser i foreningers og selskabers vedtægter¹.

En del af problemet er kompetencefordelingen mellem forskellige organer. Hovedreglen er, at et underordnet organ skal rette sig efter et overordnet organs beslutninger, men afvigelser herfra kan være fastsat i udtrykkelige lov- eller vedtægtsbestemmelser, der f.eks. tillægger en bestyrelse den endelige afgørelse af bestemte spørgsmål. I sådanne tilfælde kan generalforsamlingen, selv om den er foreningens eller selskabets højeste myndighed, ikke tiltage sig afgørelsen i de enkelte konkrete sager, men må lade sin eventuelle utilfredshed med bestyrelsens handlinger give sig andre udslag, f.eks. udskiftning af bestyrelsen, enten ved udløbet af dens valgperiode eller eventuelt på en i dette øjemed indkaldt ekstraordinær generalforsamling.

En generalforsamling er også bundet af de vedtægtsregler, den selv har fastsat. Forsamlingen må ikke træffe en vedtægtsstridig beslutning, heller ikke med så stor en majoritet, som kunne gennemføre vedtægtsændringer, ja selv ikke ved enstemmig beslutning². Skal vedtægterne fraviges, må bør det ske ved

- 1 Der stilles undertiden forslag om, at en generalforsamling skal vedtage resolutioner (f.eks. politiske), der intet har med foreningens eller selskabets formål at gøre. Sådanne helt uvedkommende forslag må anses for at ligge uden for generalforsamlingens kompetence.
- 2 Hvis Folketinget vil fravige en lov, må det ske ved en egentlig lovændring, ikke blot ved en folketingsbeslutning.



I. Del · Mødeledelse

en egentlig vedtægtsændring på en generalforsamling med dette punkt på dagsordenen¹.

Dirigentens beføjelser og pligter, når der stilles forslag, som er ulovlige eller vedtægtsstridige, eller som af andre grunde ligger uden for forsamlingens kompetence, er omtalt i kapitel 14.

Procedurespørgsmål og andre spørgsmål om forsamlingens behandling af sagerne og om den kollektive beslutningsproces er som alt overvejende hovedregel undergivet dirigentens kompetence, se nærmere i kapitel 15 (hovedreglen) og kapitel 16 (undtagelser fra hovedreglen).

1 Aktieselskabsloven indeholder i § 30, stk. 3, en speciel regel om, at generalforsamlingen med det stemmeflertal, der kræves til vedtægtsændring”, kan foretage konkrete afvigelser fra bl.a. nærmere bestemte vedtægtsregler om aktionærers fortegningsret ved forhøjelse af aktiekapitalen. Man må ikke håbe, at denne lovgivningsteknik danner skole.



Kapitel 3

Valg af dirigent

Det kan på forhånd være vedtægts- eller sædvanemæssigt bestemt, hvem der skal lede mødet som „født“ ordstyrer. Bestyrelses-, kommissions-, nævns- og udvalgsmøder ledes næsten undtagelsesfrit af formanden. Det samme gælder som oftest møder i repræsentantskaber o.lign., der normalt mødes mere end én gang om året, og hvis medlemskreds er fast.

Større forsamlinger, der sjældnere mødes, vælger derimod selv dirigent, når intet andet følger af vedtægt eller fast sæd-vane. Aktieselskabslovens § 75¹ foreskriver således, at generalforsamlingen selv vælger sin dirigent, med mindre vedtægterne bestemmer andet. Det er en hyppigt forekommende vedtægtsbestemmelse, at dirigenten udpeges af bestyrelsen, men principielt stemmer det naturligvis bedst med generalforsamlingens stilling som selskabets eller foreningens højeste myndighed, der vælger (og efter omstændighederne kritiserer) bestyrelsen, at generalforsamlingen selv bestemmer, hvem der skal dirigere den; generalforsamlingens valg stemmer også bedst med, at dirigenten har til opgave at være forsamlingens, ikke specielt bestyrelsens mand. Når en generalforsamling undtagelsesvis indkaldes af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, ledes den af en af styrelsen bemyndiget dirigent (aktieselskabslovens § 72).

Valgbare som dirigent er i mangel af modstående vedtægtsbestemmelse eller sædvane både medlemmer og ikke-medlemmer. Aktieselskabslovens § 75 siger udtrykkeligt, at dirigenten kan vælges blandt aktionærerne eller uden for disses kreds. I større forsamlinger vil det ofte være heldigst, at dirigenten er et ikke-medlem, der bedre end medlemmer vil kunne lede forsamlingen upartisk, f.eks. foreningens eller selskabets juridiske konsulent. I mindre forsamlinger er sædvanen nærmest den

¹ anpartsselskabslovens § 56.



I. Del · Mødeledelse

modsatte, og det er som nævnt en fast regel, at f.eks. bestyrelses- og kommunalbestyrelsesmøder ledes af formanden, som til gengæld bør gøre klart for sig selv og andre (eventuelt også i mødereferater), hvornår han udtaler sig som mødeleder og ikke blot som diskussionsdeltager, jfr. pag. 32 f.

*Når forsamlingen skal vælge dirigent*¹, kan naturligvis ethvert medlem af forsamlingen (også bestyrelsen) deltage. Når fuldmagter overhovedet kan anvendes ved mødet, kan de også bruges ved dirigentvalget. Har en deltager flere stemmer (f.eks. en aktionær med flere aktier), kan han, hvis ikke andet fremgår af vedtægterne, bruge dem alle, hvilket kan nødvendiggøre, at afstemningen sker skriftligt.

Ved mødets begyndelse må indbyderen² (i reglen bestyrelsens formand), eventuelt efter nogle få indledende bemærkninger, stille forslag om valg af en bestemt person til dirigent. Derefter spørger indlederen, om der foreslås andre. Adgangen til at stille forslag er fri, også når vedtægterne angiver, at dirigenten vælges „efter forslag fra bestyrelsen“, hvilket kun er en understregning af bestyrelsens naturlige pligt til at møde med et forslag. Diskussion om de opstillede forslag bør ikke finde sted, bortset fra at hver forslagsstiller kan få lejlighed til kort at motivere sit forslag.

Hvis der ikke stilles forslag fra forsamlingen, bør indlederen konstatere, at den eneste foreslåede kandidat (bestyrelsens) er valgt. Undertiden ser man indlederen i denne situation etablere en afstemning for og imod den eneste foreslåede kandidat. Dette savner fornuftig begrundelse. Der er nemlig ikke noget at stemme om. Den mulighed, at der slet ikke skal vælges nogen dirigent, foreligger ikke, og forsamlingen har kun noget at stemme om, hvis to eller flere kandidater er bragt i forslag. Opstilles der kun én kandidat, er det ensbetydende med, at den pågældende uden videre er enstemmigt valgt³.

1 På de følgende sider skildres en konkret anvendelse af afstemningslærens principper for personvalg til én ledig post, jfr. kapitlerne 23 og 24.

2 I Folketinget aldersformanden, nemlig det medlem, der længst har haft sæde i tinget.

3 Jfr. kapitel 23 om fredsvalg (valg ved consensus).



Kap. 3 · Valg af dirigent

Det hævdes undertiden, at der skal stemmes for og imod den eneste foreslåede kandidat, hvis nogen i forsamlingen kræver det. Også dette må anses for ukorrekt. Det kan med føje forlanges af en opposition, der vil have afstemning om dirigentvalget, at den opstiller en modkandidat, og vil eller kan den ikke det, har den intet berettiget krav på afstemning overhovedet. Dertil kommer, at metoden kan umuliggøre dirigentvalget. Det er intet forsvar for metoden, at oppositionen kan fremtvinge en afstemning for og imod den valgte dirigent ved straks efter valget at stille forslag om et mistillidsvotum; dette vil en opposition, der ikke ved valget har foreslået en modkandidat, sjældent stå sig ved, hvortil kommer, at de, der måtte gennemføre et sådant mistillidsvotum, og ganske særligt den, der foreslår det, vil have påtaget sig et klart ansvar for, at der straks efter foreslås en valgbar kandidat. Et sådant ansvar påhviler ikke i samme grad dem, der blot (eventuelt anonymt) har stemt imod ved en almindelig afstemning for og imod den eneste foreslåede kandidat. – Det er et endnu dårligere forsvar for metoden, at oppositionen kan have interesse i allerede ved en ja- eller nej-afstemning om dirigenten at konstatere magtforholdene i forsamlingen. Ønsker oppositionen dette, må den opstille en modkandidat, og ellers vente med konstateringen.

Er to eller flere bragt i forslag som dirigent, bør der så vidt muligt stemmes ved håndsoprækning, da det gælder om snarest muligt at komme i gang med forhandlingerne. Skriftlig afstemning kan dog være nødvendig, enten hvis deltagerne har forskellige antal stemmer (jfr. pag. 17, fodnoten), eller hvis det forlanges af et antal medlemmer, som vedtægtsmæssigt kan stille dette krav, eller hvis der i en større forsamling er nogenlunde lige mange stemmer på to eller flere kandidater, så indlederen ikke med fornøden sikkerhed kan fastslå resultatet ved håndsoprækning.

Når der stemmes ved håndsoprækning, bør indlederen råbe kandidaterne op i den rækkefølge, hvori de er foreslået (eller eventuelt i alfabetisk rækkefølge), og efter nævnelser af hvert navn spørge forsamlingen, hvem der stemmer *for* den pågældende kandidat. Det har været hævdet, at der skal stemmes for og imod hver enkelt kandidat, indtil en af dem får flere ja- end



I. Del · Mødeledelse

nej-stemmer, hvorefter han er valgt. Denne fremgangsmåde er ikke heldig. Som nærmere omtalt pag. 157 f., bør afstemning for og imod personer så vidt muligt undgås. Dertil kommer, at man risikerer, at alle kandidater efter tur bliver stemt ned til skade for forsamlingens muligheder for at komme i gang med forhandlingerne.

Sker afstemningen undtagelsesvis skriftligt, bør indlederen instruere medlemmerne om at udfylde stemmesedlen med navnet på én af de foreslåede kandidater. En skriftlig afstemning for og imod hver enkelt kandidat ville her være endnu mere urimelig end ved håndsoprækning.

Udfaldet af dirigentvalget bør afgøres ved, at den af de foreslåede kandidater, der har opnået flest stemmer, erklæres for valgt, uanset om han har fået over halvdelen af stemmerne. Man kan indvende herimod, at den således valgte dirigent måske ikke har opnået absolut flertal, hvilket kan forekomme, når der stemmes om tre eller flere kandidater. Det er imidlertid hverken hensigtsmæssigt eller nødvendigt at opstille det krav, at en dirigent skal vælges med absolut majoritet, hvilket kan nødvendiggøre en kompliceret og tidkrævende afstemningsmetode (jfr. nærmere herom i kapitel 24). Det gælder om at få dirigentvalget overstået uden for mange omsvøb, og forsamlingen kan meget vel være tjent med at blive ledet af den dirigent, der har opnået de fleste stemmer (selv om han kun har fået relativt flertal), bl.a. fordi dirigenten i hele sin funktionstid arbejder under forsamlingens umiddelbare kontrol, således at han på stedet vil kunne afskediges, hvis han giver anledning forsamlingens flertal finder tilstrækkelig grund dertil.

Skulle ved dirigentvalget to kandidater få lige mange stemmer (uden at nogen anden kandidat har fået flere), bør afgørelsen normalt træffes ved lodtrækning. En anden mulighed ville være at foretage omvalg, der i så fald enten kunne være bundet omvalg mellem de to, der stod lige i første omgang, eller frit omvalg med adgang til at opstille også nye kandidater, se nærmere i kapitel 24. Men dels er det vanskeligt at afgøre, på hvilken af de nævnte måder omvalg i de konkrete tilfælde bør arrangeres, dels har man ingen sikkerhed for, at omvalg ikke på ny fører til stemmelighed, og dels er det vigtigt ikke at bruge for



Kap. 3 · Valg af dirigent

lang tid på dirigentvalget. Da forsamlingen allerede har tilkendegivet, at den ikke foretrækker den ene for den anden, må lodtrækning anbefales.

Som allerede nævnt kan en dirigent *afsættes* af samme organ, som har valgt ham. Er dirigenten valgt af forsamlingen selv, og stilles der under mødet forslag om hans fratræden, hører et sådant mistillidsvotum til de forslag, som straks skal til afgørelse, og som derfor afbryder de almindelige forhandlingers gang (jfr. pag. 115). I særlige tilfælde må dirigenten endog afbryde en igangværende taler for at sætte forslaget under afstemning, f.eks. hvis dets fremsættelse skyldes, at dirigenten ikke vil (eller kan) kalde den igangværende taler til orden.

Forslag om mistillidsvotum til dirigenten skal ikke sættes under egentlig debat, men forslagsstilleren bør have adgang til ganske kort at motivere dets fremsættelse, og dirigenten kan give et kort svar indeholdende hans begrundelse for den handling, der kritiseres. Umiddelbart derefter sætter dirigenten forslaget under afstemning for og imod. Dirigenten behøver ikke at fratræde under afstemningen. Det er ikke rimeligt at anstille inhabilitetsbetragtninger på den ukomplicerede opgave at optælle stemmerne for og imod et mistillidsvotum, og om dirigenten tæller rigtigt, lader sig let kontrollere. Det ville ikke give større sikkerhed at lade afstemningen forestå af mødets indleder, normalt formanden, der selv har foreslået dirigenten. Hertil kommer, at en utilfreds mødedeltager, der måske endda står temmelig alene med sin utilfredshed, ikke ved at foreslå et mistillidsvotum skal kunne tvinge dirigenten til, selv om det blot er midlertidigt, at vige sit sæde. Gav man en kværlant dette våben i hænde, kunne det bruges gang på gang til ren sabotage af forhandlingerne.

Vedtages et mistillidsvotum til dirigenten, er hans virksomhed straks ophørt, og der må foretages nyt dirigentvalg, mest korrekt under ledelse af mødets oprindelige indleder.

Hvis dirigenten ikke er valgt af forsamlingen, men i kraft af vedtægtsbestemmelse udpeget af andre (f.eks. bestyrelsen), kan han kun afsættes med samtykke af de udpegningsberettigede. Kan et sådant samtykke ikke umiddelbart indhentes, må for-



I. Del · Mødeledelse

samlingen enten fortsætte mødet med den udpegede dirigent eller vedtage at udsætte mødet (jfr. kapitel 16).

Inhabilitet i juridisk forstand vil sjældent opstå for en dirigent, da dirigentopgaverne er af formel art og principielt ikke omfatter deltagelse i forsamlingens realitetsafgørelser. Dette ændres ikke af, at dirigenten måske selv tillige er stemmeberettiget mødedeltager, og der er juridisk ej heller noget til hinder for, at dirigenten kan lede et valg, hvor han selv er opstillet som kandidat, f.eks. til en bestyrelsespost. Dog må det antages, at en aktionær, der ifølge inhabilitetsreglen i aktieselskabslovens § 67, stk. 4, ikke kan stemme, ej heller kan være dirigent ved generalforsamlingens afstemninger om søgsmål mod eller ansvar for ham selv eller andre, hvis han deri har en væsentlig interesse, der kan være stridende mod selskabets. Men bortset herfra er der ikke i dansk ret regler, som ud fra inhabilitetssynspunkter afskærer en dirigent fra at fungere. Noget andet er, at det i større forsamlinger kan være mest hensigtsmæssigt at vælge en udenforstående dirigent¹.

Opstår der under forhandlingerne spørgsmål om dirigentens inhabilitet på grund af hans personlige interesse i udfaldet af en sag, kan dirigenten naturligvis vige sit sæde, enten midlertidigt eller permanent, hvis han føler sig inhabil. Tvinges til at vige sædet kan han kun ved et lovligt vedtaget mistillidsvotum. En efterfølgende tilsidesættelse af en forsamlingsbeslutning ved dom blot på grund af dirigentens inhabilitet vil næppe kunne tænkes, når dirigenten er lovligt valgt og ikke senere lovligt afsat. En anden sag er, at en forsamlingsbeslutning vil kunne tilsidesættes, hvis dirigenten har begået konkrete formelle fejl, som kan påvises at have haft indflydelse på beslutningen.

Ved meget *langvarige møder* kan det være praktisk at vælge *to dirigenter*, der kan alternere, eller en reservedirigent, der kan afløse den egentlige dirigent. Men man bør dog ikke overse, at dette kan gå ud over fastheden og konsekvensen i mødeledelsen. Hvis der ikke er valgt nogen afløser, kan dirigen-

¹ Jfr. pag. 23 f.



Kap. 3 · Valg af dirigent

ten under ganske kortvarige fravær lade en anden overtage ledelsen midlertidigt, men han bør udbede sig forsamlingens godkendelse heraf; efter omstændighederne kan det være tilstrækkeligt, at der blot ikke protesteres mod midlertidig afløsning.



Kapitel 4

Dirigentvirksomheden i hovedtræk

Dirigentens opgaver vil blive nærmere belyst i de følgende kapitler:

- Praktiske forberedelser (kap. 5).
- Mødets indkaldelse (kap. 6).
- Mødets lovlighed (kap. 7).
- Mødets beslutningsdygtighed (kap. 8).
- Møde-, tale- og stemmeret. Fuldmagter (kap. 9).
- Mødets dagsorden (kap. 10 og 11).
- God forsamlingskik (kap. 12).
- Ledelse af debatten (kap. 13).
- Behandling af forslag (kap. 14, jfr. kap. 28).
- Dirigentens formelle kompetence (kap. 15).
- Forsamlingens beslutninger om formelle spørgsmål (kap. 16).
- Konstatering af mødets resultater (kap. 17).
- Mødereferat og protokol (kap. 18).
- II. DEL. AFSTEMNINGER. Majoritetsbegreber (kap. 19).
- Fastlæggelse af de ydre afstemningsformer (kap. 20).
- Ledelse af afstemninger (kap. 21-36).

Dirigentens opgaver på alle disse områder medfører, at han er udstyret med meget væsentlige beføjelser. Dette hænger sammen med, at der stort set ikke er andre end dirigenten, der kan træffe de nødvendige afgørelser om forsamlingens formelle behandling af sagerne. Nogle specielle beslutninger om formelle spørgsmål træffes af forsamlingen selv, med andre ord af forsamlingens flertal, jfr. kapitel 16, men langt de fleste formelle afgørelser påhviler dirigenten, jfr. kap. 15.

Ved løsningen af sine opgaver er dirigenten principielt forsamlingens hjælper og tjener. Men dette er ikke ensbetydende med, at han altid er flertallets tjener. Tværtimod er det en af hans hovedopgaver at sørge for, at forsamlingens mindretal får



Kap. 4 · Dirigentvirksomheden i hovedtræk

fair play og bliver hørt, således at alle synspunkter får chance for at påvirke resultatet. Men når en sag er uddebatteret, eller når det dog ligger klart, at mindretallene i rimeligt omfang har kunnet forfægte deres interesser, er det dirigentens opgave at forhindre, at mindretallene ved obstruktion eller vidtløftiggørelse af forhandlingerne trækker tiden ud og lammer forsamlingens beslutningsdygtighed og handlekraft. Afvejningen af, hvorledes man på én gang forhindrer flertalsdiktatur og mindretalstyranni, hører, som fremhævet i kapitel 1, til dirigentens fornemste opgaver.

Under hele mødets forløb er det en hovedopgave for dirigenten at tage tiden i agt. Formålet med mødet er at nå resultater eller dog i alt fald at få en frugtbar drøftelse af de emner, der er på dagsordenen. Det er ødelæggende for den kollektive sagsbehandling, hvis forsamlingens og deltagernes tid spildes med gentagelser, ligegyldige petitesser eller irrelevante indlæg, og dirigenten må i givet fald sætte hele sin indflydelse ind på, at en fornuftig behandling af sagerne fremmes.

I mange tilfælde kan en dygtig og snarrådig dirigent ved udskillelse af punkter, hvorom der i realiteten stort set er enighed i forsamlingen, begrænse eller måske helt afværge konflikter og afstemninger. Ligeledes kan forhandlingerne tage en sådan vending, at dirigenten betjener forsamlingen bedst ved at skabe mulighed for et kompromis, eventuelt under eller efter en kortere suspension¹ af de officielle drøftelser, således at forsamlingens nøglepersoner får mulighed for at forhandle sig frem til en forligsmæssig løsning. På den anden side må dirigenten naturligvis ikke vige tilbage for eller vanskeliggøre, at forsamlingen afgør en sag ved afstemning, hvis emnet er eller har vist sig uegnet til afgørelse ved forlig.

Det er en af dirigentens opgaver at bistå forslagsstillere, talere og medlemmer i alle formelle og praktiske spørgsmål, herunder i formuleringsspørgsmål. Dirigenten bør ligeledes bidrage til at skabe klarhed og fremme forståelsen af forhandlingernes gang hos alle tilstedeværende.

¹ Jfr. pag. 18. Taktisk fastsættelse af tidspunkter for kaffepauser o. lign. kan undertiden være et nyttigt redskab for en mødeleder.



I. Del · Mødeledelse

Dirigenten er ofte travlt beskæftiget under mødets forløb. Han skal høre, hvad der bliver sagt fra talerstolen, og samtidig må han stedse være opmærksom på forsamlingens og enkeltmedlemmers reaktioner, ligesom han hele tiden må være „lidt foran“ med henblik på tilrettelæggelse af mødets videre forløb. Mens alt dette står på, kan han være beslaglagt af vanskelige overvejelser af formelle spørgsmål eller afgørelser, han skal træffe om tilrettelæggelse af afstemninger m.v. Undervejs skal dirigenten være i stand til at modtage henvendelser fra medlemmer, der f.eks. ønsker at melde sig som talere eller bebude fremsættelse af forslag. Det siger sig selv, at dirigenten, der ofte må have sin tanker mere end ét sted ad gangen, ikke kan løse sine opgaver, hvis han lader sig beslaglægge af enkeltmedlemmer, der undertiden kan have tilbøjelighed til at ville føre separate underhåndsdrøftelser med ham. Sådanne drøftelser må dirigenten venligt, men bestemt, afvise¹.

Det er et ufravigeligt krav, at dirigenten løser sine opgaver med fuldstændig upartiskhed, også selv om han måske er partigænger og valgt af en bestemt del af forsamlingen. Så snart han overtager mødeledelsen, er det hans pligt at betjene hele forsamlingen, og opfyldelsen af denne pligt er afgørende både for mødets kvalitet og for dirigentens renommé og gode omdømme.

I større forsamlinger bør dirigenten ikke deltage i realitetsdrøftelserne, hverken som forslagsstiller eller taler. Det bør være klart for alle, at når han taler, er det ikke som medlem af forsamlingen, men som dirigent, i hvilken egenskab han kan fremsætte udtalelser på forsamlingens vegne eller foreskrive, hvad der skal ske på mødet, eller forklare sin fremgangsmåde som dirigent. Han kan også til brug for diskussionen give en kort praktisk oplysning om sagens realitet, hvis han derigennem kan forebygge en misforståelse eller forkorte diskussionen. Men hvis han i større forsamlinger ind imellem optræder som almindelig taler, svækker han sin autoritet og kan fremkalde mistanke mod sig for partiskhed, ligesom det kan ske, at han ved deltagelse i realitetsforhandlingerne fristes til at høste re-

¹ Jfr. pag. 112.



Kap. 4 · Dirigentvirksomheden i hovedtræk

sultater som taler til skade for den bedst mulige udøvelse af dirigenthvervet. Dirigenten bør principielt være ufølsom over for sagerne, som han skal betragte ud fra rent formelle synspunktervinkler.

Der gøres i praksis undertiden den undtagelse, at dirigenten, hvis han vil deltage i debatten som medlem, kan vige sit sæde midlertidigt og overlade hvervet til en reservedirigent. Således er ordningen for eksempel i Folketinget. I de fleste forsamlinger er fremgangsmåden mindre hensigtsmæssig, da den let kommer til at gå ud over fastheden og konsekvensen i mødeledelsen.

Disse betragtninger om dirigentens naturlige pligt til at afstå fra deltagelse i de egentlige forhandlinger gælder ikke, når det drejer sig om små forsamlinger eller om bestyrelser, kommunale råd, udvalg og lignende organer, der holder periodiske møder. Her virker bestyrelsens eller rådets faste formand normalt som mødeleder (dirigent), skønt han samtidig hyppigt deltager særlig aktivt i sagsbehandlingen. Denne undtagelse er en praktisk nødvendighed, som imidlertid forudsætter, at formanden er i stand til at sondre mellem sin deltagelse i den egentlige sagsbehandling og sin virksomhed som mødeleder. I sidstnævnte henseende må han honorere de strenge krav til upartiskhed, jfr. pag. 24.

Det er ingen undtagelse fra princippet om, at dirigenten ikke deltager i realitetsforhandlingerne, at han har adgang til at stille formelle forslag om den videre behandling af en sag¹, f.eks. forslag om, at der nedsættes et udvalg til at bearbejde sagen.

Hvis dirigenten i sin egenskab af medlem har stemmeret, kan han frit deltage i afstemningerne. Men han har ikke nogen afgørende stemme i tilfælde af stemmelighed, med mindre dette er udtrykkeligt hjemlet i vedtægtsbestemmelser.

Løsningen af dirigentens mange og til dels komplicerede opgaver er en kunst. Den kan ikke læres blot ved studium af vejledninger, men ved øvelse i praksis. Desuden kræves der af dirigenten en række personlige egenskaber, som udøvere af kunsten helst ikke må savne alt for mange af.

Dirigenten må helst have erfaring i, hvorledes forsamlinger

1 Jfr. pag. 112 og 115.



I. Del · Mødeledelse

sædvanligt ledes, og han må under alle omstændigheder have evnen til at optræde upartisk og fair.

Dirigenten må kunne optræde med ro, selvbeherskelse og tålmodighed, men også med beslutsomhed og fasthed og med tilstrækkeligt mod og karakterstyrke til, at han uden persons anseelse forlanger spillets regler overholdt.

Han må være hurtig i opfattelsen og tillige rådsnar og forudseende, og han må kunne vise både konduite og smidighed, når situationen kræver det.

Det er vigtigt, at dirigenten kan udtrykke sig højt, klart og tydeligt, og at han i det hele har god sprogsans og formulerings-evne.

Dirigenten må kunne optræde med selvtillid og værdighed, men også med høflighed, venlighed og takt, gerne tillige med en passende portion humor.

Dirigenten må ikke forfalde til at diskutere eller passiare med mødedeltagerne, og han må i det hele hellere være for formel i sin optræden end det modsatte.

Som omtalt i kapitel 15 kan dirigenten i særlige tilfælde opfordre deltagerne til at ytre sig om tvivlsomme formelle spørgsmål, men det skal helst være en undtagelse, og dirigenten må som hovedregel være i stand til at træffe de formelle afgørelser på egen hånd, så han ikke forfalder til at rådspørge forsamlingen eller dens enkelte medlemmer og derved lægge rådvildhed eller ubeslutsomhed for dagen.

At dirigenten i hele sin fremtræden bør vise deltagerne et godt eksempel, bl.a. ved nøje at overholde god forsamlingsskik og de af ham selv givne forskrifter, er en selvfølge.

Det er af den største betydning, at dirigenten har evne til at få forsamlingen med sig. Det får han bedst, hvis hans afgørelser er klare og indlysende, og hvis han er i stand til at give træffende begrundelser for sin fremgangsmåde. Det virker altid hensynsfuldt, at dirigenten kort forklarer grundene til sine afgørelser, og rejses der i sømmelig form kritik af afgørelserne, bør han ikke lade kritikken ubesvaret, men der må ikke heraf opstå en almindelig diskussion eller en forhaling af forhandlingerne¹.

¹ Jfr. pag. 112.



Kap. 4 · Dirigentvirksomheden i hovedtræk

Hvis dirigenten kan honorere disse ideale fordringer (eller dog de vigtigste af dem), skylder forsamlingen ham til gengæld sin loyale støtte i hans virksomhed. Det hører til god forsamlings-skik, at forsamlingen respekterer sin dirigent, bl.a. fordi den herved respekterer sig selv. Desuden vil en fornuftig forsamling altid være klar over, at den kun ved at vise dirigenten loyalitet kan sikre sig en gnidningsfri og effektiv gennemførelse af for-handlingerne¹, og forsamlingen bør ved sin holdning klart vise, at den ikke tolererer, at kværlanter søger at nedbryde dirigen-tens autoritet. Når dirigenten har truffet en afgørelse, bør for-samlingen afholde sig fra at kritisere den, og den må i alt fald gøre sig klart, at den ikke kan omgøre eller ændre de beslutnin-ger, dirigenten inden for sin kompetence har truffet. Derimod kan forsamlingen, hvis dirigenten gentagne gange eller på afgø-rende måde handler i strid med forsamlingens opfattelse, af-sætte ham og vælge en anden (jfr. pag. 27 f. og 89). Dette er den værdige og eneste, men tillige effektive reaktion over for en dirigent, der ikke magter opgaven.

Gyldigheden og rigtigheden af dirigentens afgørelser kan som hovedregel efterprøves af domstolene. Men hvis dirigenten har handlet efter bedste overbevisning og ud fra redelige moti-ver, vil de resultater, forsamlingen er nået til under hans ledelse, i reglen ikke kunne anfægtes ad juridisk vej på grund af mindre, formelle fejl, der ikke kan antages at have påvirket resultatet af forhandlingerne.

En eventuel retssag til anfægtelse af forhandlingernes resultat bør anlægges mod foreningen eller selskabet (normalt repræ-senteret ved bestyrelsen), ikke mod dirigenten, selv om der på-stås ugyldighed på grund af formfejl under forhandlingerne. Når mødet er afsluttet, er dirigenten ikke længere et forenings-eller selskabsorgan, og hvis sagsøgeren vinder sagen, vil den nu forhenværende dirigent ikke have det i sin magt at opfylde dom-men.

Derimod kan dirigenten sagsøges personligt, enten under en injuriesag eller under en erstatningssag, hvis nogen mener, at dirigenten ved en ansvarspådragende fejl eller forsømmelse har

¹ Jfr. pag. 89.



I. Del · Mødeledelse

påført ham økonomisk tab. Men hvis dirigenten har handlet efter bedste skøn og ud fra redelige motiver, kan det næppe tænkes, at han vil kunne gøres personlig ansvarlig for de resultater, forsamlingen er nået til.





Kapitel 5

Dirigentens forberedelser

Forberedelsernes omfang afhænger dels af dirigentens rutine, dels af mødets karakter. De efterfølgende bemærkninger tager sigte på generalforsamlinger og andre møder, der ikke er hyppigt tilbagevendende. Forud for bestyrelsesmøder og lignende mindre møder behøver en erfaren formand naturligvis ikke skænke mødeledelsen den samme opmærksomhed, men de problemer, han må være forberedt på, er principielt af samme art som ved generalforsamlinger.

Den, der påtager sig et dirigenthverv, må i forvejen have taget stilling til, om han mener at have fornødent kendskab til almindelige forsamlings- og møderegler. Men selv indgående kendskab til de almindelige regler er ikke nok. Dirigenten må på forhånd gøre sig fortrolig med foreningens eller selskabets vedtægter, da deres udtrykkelige bestemmelser gælder forud for de almindelige møderegler. Desuden bør dirigenten skaffe sig et vist kendskab til speciel skik og brug i den pågældende sammenslutning. Faste sædvaner kan være bindende på lignende måde som udtrykkelige vedtægtsbestemmelser, og selv om der ikke foreligger egentlige faste sædvaner, kan skik og brug i foreningen eller selskabet have i alt fald vejledende betydning. Desuden er det altid ubehageligt for en dirigent under selve mødet at måtte modtage belæring om, hvordan denne forsamling plejer at bære sig ad, og hvis dirigenten bryder med en foreliggende skik og brug, må han i alt fald på forhånd have gjort sig klart, hvorfor han gør det.

Forud for generalforsamlingen må dirigenten studere mødeindkaldelsen i alle dens detaljer, og det er som regel bedst, at han bliver taget med på råd, før indkaldelsen udsendes. At dirigenten skal kunne dagsordenen på fingrene, er en selvfølge, og han bør tillige i forvejen have gennemset eventuelt skriftligt materiale, der skal forelægges forsamlingen, f.eks. ved ordinære generalforsamlinger regnskabet og beretningen, hvis den



I. Del · Mødeledelse

er udarbejdet skriftligt. Dirigenten bør også gennemse referatet af det nærmest forudgående møde.

Dirigenten må på forhånd skaffe sig fyldigst mulig orientering om forslag, der skal behandles på generalforsamlingen, hvad enten forslagene kommer fra bestyrelsen eller er indsendt af medlemmer. Han må tillige være underrettet om, hvilke personvalg der skal foretages, og hvilke kandidater der kan forventes opstillet. Endvidere må han forhøre sig om, på hvilke punkter der eventuelt kan forventes uenighed, således at han før generalforsamlingen har tænkt over tilrettelæggelsen af eventuelle afstemninger, herunder opstilling af afstemningstemaer.

Til den orientering, dirigenten får i forvejen, hører undertiden en af bestyrelsen eller dens sekretariat udarbejdet „køreplan“, der angiver mødets forløb i detaljer, så vidt man på forhånd er i stand til at spå derom. Sådanne „køreplaner“ eller „drejebøger“ må anvendes med forsigtighed, da generalforsamlingen ofte får et andet forløb, end man på forhånd tror. Dirigentens handlemåde og ytringer skal indrettes efter mødets faktiske forløb, ikke efter i forvejen udarbejdede manuskripter.

Under sit forberedende arbejde må dirigenten forvisse sig om, at mødets indkaldelse opfylder de herom gældende krav, jfr. nærmere i kapitel 6.

Dirigenten må også forhøre sig om (efter omstændighederne træffe bestemmelse om) eventuel forudgående udlevering af adgangskort og stemmesedler, således at han på forhånd har sikret sig, at de gældende regler herom er iagttaget¹. Han må bl.a. sikre sig, at der er stemmesedler til rådighed, og stemmesedlernes udformning bør i forvejen være aftalt mellem dirigenten og bestyrelsen (sekretariatet, direktionen)².

Til rådighed for dirigenten under selve mødet bør være følgende skriftligt materiale:

Vedtægterne,
Mødeindkaldelsen,

1 Se nærmere i kapitel 9.

2 Se nærmere i kapitel 20 (pag. 145 ff.).



Kap. 5 · Dirigentens forberedelser

Den fuldstændige dagsorden,
Regnskab og beretning (ved ordinære generalforsamlinger),
I forvejen udarbejdede forslag, der skal behandles på mødet,
Navneliste over bestyrelsens og eventuelle udvalgs sammensætning,

Oplysning om i forvejen udpegede ordførere i de enkelte sager,

Fortegnelse over kandidater, der på forhånd er opstillet til valg,

Oplysning om antallet af udstedte og udleverede adgangskort og stemmesedler,

Forhandlingsprotokollen med referat af det eller de senest afholdte forudgående møder af tilsvarende art,

Eventuelt en fuldstændig deltagerliste (i møder med begrænset og i forvejen fastlagt deltagelse)¹.

I visse foreninger og sammenslutninger findes der regler om, at navnlig større forsamlinger vælger en sekretær til at bistå dirigenten og optage referat af mødet. For eksempel kan sekretæren assistere med notering af indtegnede talere og optælling af stemmer, ligesom han (eller eventuelt en anden dertil udpeget) kan være budbringer for dirigenten, der jo er bundet til sin plads under mødet. I mangel af regler om sekretærvalg kan dirigenten på forhånd foreslå (eller eventuelt betinge sig), at der udpeges en sekretær, bl.a. fordi dirigenten ikke bør påtage sig at skrive referat, da han under mødet ikke må være distraheret af at skulle referere eller gøre notater til brug for referat. – Sekretæren er i det hele dirigentens hjælper, og han arbejder efter dirigentens instrukser og på dennes ansvar.

At sørge for indretning af lokale og det øvrige ydre apparat er naturligvis den daglige ledelses opgave, men det er dirigenten, der får besværet, når denne vigtige opgave er forsømt. Når mødet er begyndt, er det ikke mange praktiske mangler, der kan

¹ Forslaget til EFU's femte selskabsdirektiv foreskriver deltagerliste udfærdiget før enhver aktieselskabsgeneralforsamling. Dette krav forekommer temmelig overflødigt og er ved store generalforsamlinger højst upraktisk.



I. Del · Mødeledelse

afhjælpes, og dirigenten bør derfor på forhånd sikre sig, at der er disponeret fornuftigt med hensyn til valg af lokale, adgangs-kontrol ved indgangen, opstilling af stole, belysning¹, afprøvning af tekniske installationer (f.eks. overhead projector) og indretning af referentpladser (hvis der er adgang for pressen). Særlig vigtigt er det, at talerstolen er hensigtsmæssigt placeret, så alle i forsamlingen kan se og høre talerne. Dirigentens plads må være i umiddelbar nærhed af talerstolen, dels fordi han selv skal bruge den, og dels fordi han skal have let ved til enhver tid at komme i forbindelse med talerne. Der bør således være bekvem og uhindret øjenforbindelse mellem talerstolen og dirigentpladsen. I øvrigt må dirigentens egen plads være således valgt, at han kan overskue hele forsamlingen, ligesom alle i forsamlingen skal kunne se dirigenten, også når han sidder ned. I større forsamlinger må dirigentpladsen derfor være hævet noget over almindelig gulvhøjde.

Hvis lokalet er stort, kan der være grund til, at dirigenten i forvejen minder den daglige ledelse om betydningen af et perfekt højttaleranlæg². Der skal være mikrofon til rådighed for dirigenten, både når han står og sidder. Ligeledes kan det være praktisk, at dirigenten minder om, at der bør være en dirigentklokke.

Hvis det kan forudses, at det under debatten vil blive nødvendigt at indskrænke taletiden³, kan det være praktisk for dirigenten at have et stopur. En nyttig ting kan også være en signal-

1 Belysning i salen er i de senere år i stigende grad blevet et problem. Mange professionelle belysningsfolk ynder at sætte så skarpt projektørlys på talerstolen og dirigentpodiet, at talerne og dirigenten bliver blændet og afskåret fra øjenkontakt med mødedeltagerne. Helt galt bliver det, når ivrige belysningsfolk anvender den nymodens skik at slukke eller dæmpe belysningen på „tilhørerpladserne”, så kun „scenen” med talerne, dirigenten og bestyrelsen er badet i lys. En generalforsamling er ikke et biografstykke eller en kabaretforestilling, men et møde til drøftelse af fælles anliggender, og samtlige deltagere skal kunne læse i papirer og gøre notater. Dirigenten bør på forhånd søge at forhindre disse unoder.

2 Om „vandrende mikrofon” og dens ulemper, se pag. 97.

3 Jfr. pag. 95.



Kap. 5 · Dirigentens forberedelser

lampe på talerstolen, men betjent fra dirigentens plads. Bedst er et signalsystem med to forskelligt farvede lamper, f.eks. således at dirigenten kan advisere taleren med en gul lampe et halvt eller et helt minut før taletidens udløb, hvorefter den røde lampe betyder, at taleren straks må gøre sig færdig og forlade talerstolen. Den røde lampes effektivitet forøges, hvis den foruden af taleren også kan ses af forsamlingen.





Kapitel 6

Mødets indkaldelse

Det påhviler dirigenten at konstatere, om mødet (generalforsamlingen) er korrekt indkaldt. I nærværende kapitel behandles indkaldelsesreglerne. Fejl ved indkaldelsen behandles i kapitel 7 om mødets lovlighed.

Indkaldelsens formål er, at alle, der har ret til at deltage, får rimelig mulighed derfor.

Indkaldelsen skal være klar, definitiv og ubetinget og skal yderligere opfylde følgende betingelser:

1. Mødets art og formål skal oplyses.
2. Mødestedet skal anføres.
3. Mødetidspunktet skal angives.
4. Indkaldelsen skal være udsendt med foreskrevet eller (i mangel af udtrykkelige forskrifter) med passende varsel.
5. Indkaldelsen skal hidrøre fra det dertil kompetente organ.
6. Indkaldelsen skal være bekendtgjort eller udsendt på rette måde.
7. Forskrifter om, at mødedeltagerne før mødet får lejlighed til at gøre sig bekendt med skriftligt materiale, skal være iagttaget.

Som oftest er der om punkterne 1-7 (eller de fleste af dem) givet udtrykkelige vedtægtsbestemmelser. Aktieselskabers vedtægter skal ifølge loven indeholde bestemmelser om indkaldelse til generalforsamlinger.

1. Mødets art og formål.

Undertiden giver selve mødets betegnelse visse oplysninger, f.eks. når der indkaldes til ordinær, ekstraordinær eller stiftende generalforsamling. I andre tilfælde findes der faste sædvaner eller rutiner (f.eks. for bestyrelsesmøder), som kan gøre en yderst kortfattet indkaldelse tilstrækkelig.



Kap. 6 · Mødets indkaldelse

Som almindelig vejledning for indkaldelsen gælder, at den skal give de oplysninger om mødets art og formål, som de adgangsberechtigede har brug for til afgørelsebedømmelse af, om de ønsker behøvet at møde, og til bedømmelse af, om de behøver at forberede sig til mødet. Indkaldelsen skal være loyalt formuleret og må ikke give et vildledende eller ufuldkomment indtryk af, hvad der skal foregå.

Der kan ikke uden særlig hjemmel opstilles krav om, at indkaldelsen skal indeholde en dagsorden for mødet. Ved *bestyrelsesmøder* er medlemmerne ofte på forhånd klar over, hvad der skal foregå, og det er i øvrigt hovedreglen, at bestyrelsesmedlemmer må være forberedt på, at der i bestyrelsesmøder kan behandles ethvert emne, som er omfattet af foreningens eller selskabets formål. Alligevel er det en god og praktisk skik, at der forud for de fleste bestyrelsesmøder udsendes en egentlig dagsorden.

For *generalforsamlinger og andre møder, der afholdes med længere mellemrum*, må indkaldelsen oplyse i alt fald de væsentligste emner, der skal behandles, og under alle omstændigheder angive de sager, hvorom der kan blive afstemning ved mødet. I øvrigt vil det så godt som altid fremgå af udtrykkelige vedtægtsbestemmelser, at generalforsamlingsindkaldelser skal indeholde dagsorden, og i aktieselskaber er det et lovbestemt krav¹. Når der på en ordinær generalforsamling kun skal behandles de faste punkter, som er opregnet i vedtægterne, er det juridisk tilstrækkeligt (men for deltagerne ikke særlig praktisk) i indkaldelsen at skrive, at dagsordenen er som i vedtægterne angivet.

Om dagsordenens indhold og om de rammer, den sætter for

1 Dette generelle krav findes i aktieselskabslovens § 73, der for visse særlige tilfælde opstiller skærpede krav til indkaldelsen. Statslige aktieselskaber skal således ikke blot opregne, men i indkaldelsen gengive samtlige forslag, generalforsamlingen skal behandle. For alle aktieselskaber gælder, at hvis der stilles forslag om vedtægtsændringer, skal forslagets væsentligste indhold angives i indkaldelsen. § 73 skærper yderligere kravene til generalforsamlingsindkaldelsen, hvis der skal beslutes om nogle nærmere bestemte vedtægtsændringer, der kan være af indgribende betydning for aktionærernes retsstilling.



I. Del · Mødeledelse

mødet, henvises til kapitlerne 10 og 11. Her skal foreløbig bemærkes, at indkaldelsen kan foregå i flere tempi, f.eks. således at der med langt varsel udsendes en foreløbig indkaldelse med avis om, hvornår mødet agtes afholdt, og eventuelt med en foreløbig dagsorden. En sådan indkaldelse kan også indeholde påmindelse om, at medlems- eller aktionærforslag skal indsendes inden en bestemt tid, hvis de ønskes optaget på den endelige dagsorden. En sådan foreløbig indkaldelse må følges op af en senere indkaldelse, udsendt med det vedtægtsbestemte varsel (jfr. nedenfor under pkt. 4) og nu indeholdende den endelige dagsorden.

Indkaldelsen bør indeholde oplysning om, hvor og hvornår medlemmer og aktionærer kan gøre sig bekendt med skriftligt materiale, som er af betydning for mødet, og som ikke i forvejen udsendes til deltagerne, jfr. pkt. 7 nedenfor.

Skal der i forvejen afhentes eller rekvireres adgangskort og/eller stemmesedler, må indkaldelsen give præcise oplysninger herom¹.

Hvis der på mødet kan anvendes fuldmagter, ert det praktisk, at indkaldelsen gengiver reglerne herom, men der er ingen pligt hertil, med mindre det er foreskrevet i vedtægterne.

2. Mødestedet.

Det er ikke blot praktisk, men tillige juridisk nødvendigt, at indkaldelsen præcist angiver, hvor mødet skal finde sted.

Ifølge aktieselskabslovens § 68 skal generalforsamling afholdes på selskabets hjemsted², med mindre vedtægterne bestemmer, at den skal eller kan afholdes på andet angivet sted. Da vedtægterne normalt kun angiver hjemstedskommunen, må indkaldelsen selvfølgelig præcisere en adresse for mødet, men det er tilstrækkeligt, at stedet f.eks. betegnes som „selskabets

1 Jfr. pag. 62 f.

2 Det er tvivlsomt, om denne bestemmelse kan næppe håndhæves helt efter pålydende. Hvis f.eks. et selskab med hjemsted i Københavns Kommune holder generalforsamling på Frederiksberg, der som bekendt er omringet af Københavns Kommune, vil man sikkert ikkenæppe med den begrundelse kunne anfægte generalforsamlingens lovlighed eller gyldigheden af dens beslutninger.



Kap. 6 · Mødets indkaldelse

kontor“. – § 68, sidste punktum, indeholder den undtagelsesbestemmelse, at generalforsamling kan afholdes andetsteds end i hjemstedskommunen (eller end i vedtægterne angivet), hvis det „under særlige omstændigheder“ er nødvendigt. Det fremgår af lovens forarbejder, at man hermed har tænkt på noget så usædvanligt som krig eller okkupation.

3. Mødetidspunktet.

Mødets dato og tidspunkt skal være klart og utvetydigt angivet. Hvis to møder skal afholdes i fortsættelse af hinanden, kan tidspunktet for det seneste møde dog være angivet på den måde, at mødet begynder, når det første er afsluttet. Denne fremgangsmåde kan i alt fald bruges, når deltagerne i møde nr. 2 må forudsættes også at have deltaget i møde nr. 1, f.eks. når man indkalder en bestyrelse til et møde, der skal begynde efter afslutningen af en generalforsamling.

Et møde må naturligvis ikke indkaldes til tidspunkter på døgnnet, ugen eller året, som gør det praktisk umuligt eller meget vanskeligt for nogle af deltagerne at komme til stede¹.

Vedtægterne vil som oftest foreskrive, at der på en bestemt tid af året skal indkaldes til ordinær generalforsamling, f.eks. ved at der er fastsat en seneste dato for generalforsamlingen. Ifølge aktieselskabsloven skal der holdes ordinær generalforsamling senest feminden seks måneder efter udløbet af hvert regnskabsår. Det er naturligt at falde tilbage på en tilsvarende regel, hvis en forenings vedtægter ikke tager stilling til spørgsmålet, og det må i alt fald antages, at der skal holdes ordinær generalforsamling hvert år.

Hvis vedtægterne giver medlemmer eller aktionærer ret til inden en vis dato at fremsætte forslag til optagelse på den ordinære generalforsamlings dagsorden, skal generalforsamlingen indkaldes til et tidspunkt, der ligger sent nok til, at rettidigt

¹ Bestyrelsen må f.eks. ikke indkalde en generalforsamling midt om natten, i en række foreninger og selskaber ej heller i sommerferien eller på helligdage. Dog skal man i fritidsprægede foreninger måske netop holde generalforsamlinger om aftenen eller på helligdage, og en grundejerforening i et sommerhusområde holder formentlig bedst generalforsamling en lørdag eller søndag i sommerferien.



I. Del · Mødeledelse

indsendte forslag kan nå at komme med på dagsordenen¹ (evt. ved supplerende udsendelse, jfr. pag. 43 f.).

Ekstraordinær generalforsamling skal indkaldes, når en generalforsamling eller bestyrelsen beslutter det, i aktieselskaber desuden når det ønskes af revisor, et eventuelt repræsentantskab eller aktionærer, der ejer en tiendedel af aktiekapitalen. Desuden kan særlige lov- eller vedtægtsbestemmelser medføre, at der skal indkaldes til ekstraordinær generalforsamling. I de lov- og vedtægtsbestemte tilfælde er der som oftest fastsat bestemte frister, inden hvilke generalforsamlingen skal være afholdt eller dog indkaldt.

Aktieselskabslovens § 73, stk. 1, indeholder bl.a. den regel, at hvis en beslutnings gyldighed i vedtægterne er gjort betinget af vedtagelse på to generalforsamlinger, kan indkaldelse til den anden generalforsamling ikke foretages, før den første er afholdt, og det skal i indkaldelsen angives, hvilken beslutning den første generalforsamling har truffet. Denne regel må betragtes som udslag af en almindelig grundsætning, også gældende for andre kollektiver end aktieselskaber.

For bestyrelser og lignende findes undertiden regler i vedtægter eller forretningsorden, som foreskriver afholdelse af periodiske møder eller møder på bestemte tidspunkter. Men i øvrigt indkaldes sådanne møder efter behov.

4. Indkaldelsesvarsler.

Varslet er den tid, som går, fra medlemmerne får lejlighed til at gøre sig bekendt med indkaldelsen, og til mødetidspunktet. Vedtægterne indeholder næsten altid udtrykkelige bestemmelser om varsler, navnlig minimumsvarsler. Siger vedtægterne intet herom, skal varslet være „passende“, d.v.s. så langt, at medlemmerne får rimelig mulighed for at deltage i mødet, og på den anden side så kort, at indkaldelsen ikke går i glemmebogen.

Sendes indkaldelsen pr. brev, skal varslet regnes fra det tidspunkt, da medlemmerne ved normal postgang har modtaget brevet (ikke fra dets afsendelse). Sker indkaldelsen ved be-

¹ Jfr. pag. 69 f.



Kap. 6 · Mødets indkaldelse

kendtgørelse i pressen, skal varslet regnes fra det tidspunkt, da den pågældende avis udkommer.

Ifølge aktieselskabslovens § 73, stk. 1, må generalforsamlinger ikke indkaldes med længere varsel end fire uger og ikke med kortere varsel end otte dage¹. Denne udtrykkelige regel gælder kun for aktieselskaber, men angiver de tidsintervaller, der ifølge vedtægtsbestemmelser eller sædvane er normale ved alle generalforsamlingsindkaldelser.

Betegnelsen „otte dages varsel“ er ifølge hævdvunden sprogbrug og praksis ensbetydende med en uges varsel, men der er ikke længere enighed om denne fortolkning.

Blandt andet til kontrol af varslet bør en indkaldelse altid være dateret. Det er en uskik i en mødeindkaldelse at skrive „poststemplets dato“ eller lignende.

5. Indkaldelsen skal hidrøre fra det kompetente organ.

Hvis der ikke er modstående vedtægtsbestemmelser, har bestyrelsen ret og pligt til at foretage indkaldelse af generalforsamlinger (og andre medlemsmøder), herunder fastsætte tid og sted og formulere dagsordenen. Bestyrelsesmøder indkaldes normalt af formanden, der naturligvis ofte lader direktion eller sekretariat ekspedere indkaldelsen².

Aktieselskabslovens § 72, stk. 1, foreskriver, at generalforsamlinger indkaldes af bestyrelsen. Dette gælder også, hvis indkaldelsen skyldes begæring af aktionærer eller selskabets revisor. I disse tilfælde bør det af indkaldelsen fremgå, at den sker efter begæring af henholdsvis aktionærer eller revisor.

Hvis en bestyrelse forsømmer sin pligt til at indkalde generalforsamling (ordinær eller ekstraordinær), kan enhver, der har ret til at deltage i det pågældende møde, kræve pligten opfyldt. Ligeledes kan enhver, der har adgang til mødet, få bestyrelsen dømt til at foretage indkaldelsen. Aktieselskabsloven har i § 72

1 Hvis forslaget til EUF's femte selskabsdirektiv skulle blive gennemført, forlænges minimumsvarslet til 21 dage, og generalforsamlinger kan indkaldes af direktionen.

2 Skriftlig indkaldelse af en bestyrelse er ingen juridisk nødvendighed. Ofte træffes der i et bestyrelsesmøde aftale om næste møde. Undertiden opereres der med faste mødedage.



I. Del · Mødeledelse

den særlige regel, at en aktionær, et bestyrelses- eller repræsentantskabsmedlem, en direktør eller en revisor kan forlange, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen foretager den generalforsamlingsindkaldelse, som bestyrelsen har forsømt.

I foreninger, hvor medlemmerne ikke har den mulighed at begære af en offentlig myndighed, at den foretager indkaldelsen, må det antages, at en kreds af medlemmer lovligt kan indkalde til generalforsamling, hvis bestyrelsen nægter eller forsømmer at gøre det. I så fald må der i indkaldelsen gøres rede for, hvorfor den udsendes af den pågældende medlemskreds.

Bestyrelsesmøder (både i foreninger og aktieselskaber) må kunne indkaldes af de menige bestyrelsesmedlemmer, hvis formanden undlader at gøre det.

6. Bekendtgørelsesmåden.

Indkaldelsen må foretages på en sådan måde, at alle, der har ret eller pligt til at deltage i mødet, har lejlighed til at blive gjort bekendt med den. Vedtægterne vil næsten altid indeholde forskrifter om, hvordan indkaldelse skal udsendes, men hvis hverken vedtægterne eller en fast sædvane hjemler anden fremgangsmåde, må indkaldelse ske ved skriftlig henvendelse til hvert enkelt medlem. Den behøver kun sendes i anbefalet brev, når dette udtrykkeligt er foreskrevet¹.

Eksempler på andre indkaldelsesmåder, der kan være hjemlet i vedtægter eller fast sædvane, er avertering i dagspressen, bekendtgørelse i medlemsblad, opslag i foreningslokaler eller (ved bestyrelsesmøder og lignende) telefonisk indkaldelse.

Som nævnt foreskriver aktieselskabsloven, at vedtægterne skal indeholde bestemmelser om indkaldelse til generalforsamlinger, og heri ligger i alt fald, at indkaldelsesmåden skal fremgå af vedtægterne. Ifølge lovens § 73, stk. 2, skal indkaldelse ske skriftligt til alle i aktiebogen noterede aktionærer, som har fremsat begæring herom. Dette gælder også aktionærer, som på grund af reglen om noteringsfrist i lovens § 67, stk. 2, endnu ikke har stemmeret. Kan selskabets aktier lyde på ihændehave-

¹ Når breve sendes til privatadresser, er anbefalet post højst upraktisk i vore dage.



Kap. 6 · Mødets indkaldelse

ren, skal indkaldelsen ske offentligt. I selskaber, hvis aktier noteres på Børsen, skal indkaldelse til generalforsamling ske ved bekendtgørelse i Statstidende og i et landsdækkende dagblad. Bank- og sparekasseloven foreskriver ligeledes, at indkaldelse til generalforsamlinger i banker skal ske offentligt.

Ifølge årsregnskabsloven har et aktieselskabs revisor ret (og i børsnoterede selskaber også pligt) til at være til stede på generalforsamlinger, hvoraf følger, at også han skal indkaldes. Meddelelse om indkaldelsen skal endvidere ifølge aktieselskabsloven gives selskabets medarbejdere, hvis selskabet har mindst 35 ansatte, og disse har afgivet meddelelse til bestyrelsen om, at de ønsker repræsentation i bestyrelsen.

Selv om bestyrelsen ved, at nogle af selskabets aktier er håndpantset, skal indkaldelse ikke tilsendes håndpanthavere, da stemmeretten på aktierne normalt tilkommer håndpantsetteren.

Hvis bestemte medlemmer eller aktionærer har givet udtrykkeligt afkald på at blive indkaldt, kan indkaldelse af disse undlades. Det er dog tvivlsomt, om bindende afkald kan gives for mere end ét møde eller én generalforsamling ad gangen, og bestyrelsen bør foretage indkaldelse, selv om der måtte foreligge en generel udtalelse fra en mødeberettiget om, at han ikke ønsker at blive ulejliget med indkaldelser, da han ikke agter at deltage i fremtidige møder.

Indkaldelse bør sendes også til medlemmer og aktionærer, om hvem det vides, at de er ude af stand til at møde, f.eks. på grund af sygdom eller bortrejse. Der foreligger jo den mulighed, at hindringen falder væk, og selv bortset herfra kan den pågældende have interesse i at få indkaldelsen, enten for at lade sig repræsentere ved fuldmægtig eller for at underrette andre mødedeltagere om sine synspunkter.

7. Udsendelse el. fremlæggelse af skriftligt materiale før mødet. Undertiden findes der vedtægtsbestemmelser om, at et skriftligt materiale i forvejen skal udsendes til mødedeltagerne, enten som bilag til indkaldelsen eller i særlig forsendelse, som oftest i tidsrummet mellem indkaldelsen og mødet. I andre tilfælde findes forskrifter om, at et materiale skal henligge til gennemsyn (eventuelt tillige afhentning) på foreningens eller selskabets



I. Del · Mødeledelse

kontor, og det er i så fald rigtigst, at mødeindkaldelsen indeholder oplysning herom.

Ifølge aktieselskabslovens § 73, stk. 64, skal dagsordenen og de fuldstændige forslag samt for den ordinære generalforsamlings vedkommende tillige årsregnskab – i moderselskaber tillige koncernregnskab – med revisionspåtegning og årsberetning fremlægges til eftersyn for aktionærerne på selskabets kontor senest otte dage før generalforsamlingen. Samtidig skal dette materiale tilsendes enhver i aktiebogen noteret aktionær, som har fremsat begæring herom. Sidstnævnte begæring skal udtrykkeligt gå ud på, at materialet ønskes tilsendt; den ovenfor i pkt. 6 nævnte begæring fra en aktionær om at blive skriftligt indkaldt til generalforsamling medfører ikke i sig selv pligt til også at fremsende det i § 73, stk. 64, nævnte materiale.

Forskrifter om fremlæggelse eller udsendelse af forslag forud for generalforsamlingen gælder kun forslag til vedtagelser (beslutninger), med mindre vedtægterne udtrykkeligt foreskriver, at også kandidatforslag til valg skal bekendtgøres på forhånd¹.

Der kan *dispenses* fra Fra samtlige regler om indkaldelsen, *kan der dispenses*, hvis alle mødeberettigede samtykker deri. En sådan dispensation kan også meddeles på selve mødet, hvis alle mødeberettigede er til stede og er enige om dispensationen (jfr. pag. 71 f. om dispensation fra reglen om, at forsamlingen kun kan behandle sager, der er optaget på dagsordenen). Der kan også gives efterfølgende dispensation, derved at alle mødeberettigede efter mødet tiltræder (ratificerer) trufne beslutninger.

Et særligt udslag af dispensationsadgangen er, at en bestyrelse, hvis alle dens medlemmer er sammen, enstemmigt kan vedtage at afholde bestyrelsesmøde på stedet. På lignende måde kan en generalforsamling improviseres, hvis alle medlemmer eller aktionærer er til stede og er enige om at holde generalforsamling uden indkaldelse.

Der kan endog fuldt lovligt arrangeres „*papirbestyrelsesmøde*“ eller „*papirgeneralforsamling*“ uden fysisk tilstedevæ-

¹ Jfr. også pag. 85, fodnote 2.



Kap. 6 · Mødets indkaldelse

relse af andre end referenten, hvis samtlige mødeberettigede har bemyndiget ham dertil, eller hvis de efterfølgende godkender referatet.

Medens uformelle eller blot orienterende møder i et vist omfang kan *aflyses* af den eller dem, der har indkaldt til møde, må det antages, at når formel indkaldelse af et besluttende møde eller en generalforsamling er udsendt, kan indkaldelsen normalt ikke trækkes tilbage uden samtykke af de mødeberettigede. Hvis bestyrelsen efter indkaldelsen af særlige grunde ønsker at annullere eller udsætte mødet, er den korrekte fremgangsmåde, at det allerede indkaldte møde afholdes, selv om der måske ikke kommer til at foregå andet, end at bestyrelsen foreslår og får vedtaget, at mødet udsættes. Det må i så fald antages, at der skal finde ny lovformelig indkaldelse sted, da det ikke er tilstrækkeligt, at deltagerne i det første møde underrettes om, hvornår det næste finder sted.

For aktieselskaber gælder dog en særlig regel om *udsættelse* af en generalforsamling til „*fortsat generalforsamling*“. Ifølge aktieselskabslovens § 73, stk. 1, 2. punktum, kan en påbegyndt generalforsamling beslutte at afbryde generalforsamlingen og fortsætte en anden dag, uden at der sker indkaldelse til den fortsatte generalforsamling, når blot der ikke går mere end fire uger, før den finder sted. Reglen anvendes heldigvis uhyre sjældent og må anses for betænkelig, både over for aktionærer, der ikke deltager i den første generalforsamling og derfor ikke får underretning om tidspunktet for den næste, og over for deltagere i den første generalforsamling, som er forhindrede i at møde på det tidspunkt, der fastsættes for den næste.

Ønsker bestyrelsen at foretage væsentlige *ændringer i en allerede udsendt indkaldelse*, må det antages, at sådanne ændringer kun kan foretages, hvis de udsendes så betids, at de er medlemmerne i hænde med det varsel, som almindeligvis gælder for indkaldelser (jfr. pkt. 4 ovenfor).



Kapitel 7

Mødets lovlighed

Det er ikke noget problem for dirigenten, om det efter lovgivningen i det hele taget er tilladt at afholde mødet. Borgernes forsamlingsfrihed er sikret ved grundlovens § 79.

At en forsamlingsbeslutning kan være ugyldig, fordi den er ulovlig, eller fordi den ligger uden for forsamlingens kompetence i forhold til andre organer eller instanser, er omtalt i kapitel 2.

Nærværende kapitel handler om de generelle og formelle betingelser for, at der er et lovformeligt møde, som i det hele taget kan træffe gyldige beslutninger. Hovedspørgsmålet er, om de i kapitel 6 skildrede indkaldelsesregler er overholdt, og om fejl ved indkaldelsen medfører, at mødet er ulovligt i den forstand, at der ikke kan træffes gyldige beslutninger på mødet (generalforsamlingen).

Dirigenten bør, når han er bekendt med, at han vil blive foreslået som dirigent, på forhånd kontrollere, at indkaldelsen opfylder de foran nævnte betingelser, jfr. ovenfor i kapitel 5 om dirigentens forberedelser. Hvis forsamlingen vælger en dirigent, der ikke er adviseret, bør han straks efter dirigentvalget kontrollere indkaldelsen.

På generalforsamlinger er det fast skik, at dirigenten, før mødets forhandlinger begynder, meddeler forsamlingen, at han har overbevist sig om indkaldelsens lovlighed. Som regel nævner dirigenten nogle hovedbestemmelser herom, men det er ikke nødvendigt at bruge forsamlingens tid på en minutiøs gennemgang af de relevante vedtægtsregler og deres overholdelse. Derimod må dirigenten gøre forsamlingen bekendt med eventuelle fejl, han har konstateret.

Det er desuden skik og brug, at dirigenten forespørger, om nogen i forsamlingen har indvendinger mod indkaldelsen. Har dirigenten selv konstateret fejl, eller fremsættes der indvendinger, må dirigenten tage stilling til, om de konstaterede fejl er



Kap. 7 · Mødets lovlighed

uden betydning, eller dog er så uvæsentlige, at mødet kan afholdes. Man ser undertiden dette spørgsmål sat under afstemning, og det er endog ikke helt ualmindeligt, at vedtægter indeholder den bestemmelse, at generalforsamlingen selv afgør sin formelle gyldighed. Sådanne bestemmelser kan selvfølgelig ikke tages bogstaveligt, da der er tale om et retsspørgsmål, som kan indbringes for domstolene. Under selve mødet er de til indkaldelsen og dens formelle gyldighed knyttede problemer et af de formsspørgsmål, som det påhviler dirigenten på egen hånd at tage stilling til, jfr. nedenfor i kapitel 15. At spørgsmålet om indkaldelsens lovlighed ikke er et afstemningsspørgsmål, som flertallet kan afgøre, hænger naturligvis sammen med, at fraværende medlemmer, såvel som medlemmer, der på stedet gør indsigelse, ikke behøver at bøje sig for forsamlingens flertal i denne henseende. Hvis et tilfældigt udsnit af medlemmer finder på at konstituere sig som generalforsamling (måske helt uden indkaldelse) og begynder med at vedtage generalforsamlingens lovlighed, er dette selvsagt uden enhver betydning¹.

Spørgsmålet om mødets lovlighed bør være afklaret, før realitetsforhandlingerne begynder. For det første skal man ikke spille forsamlingens tid med realitetsforhandlinger, der eventuelt kan blive nytteløse på grund af senere rejste formalitetsindsigelser, og for det andet må ingen fristes til at gemme på formalitetsindsigelser, som de først gør gældende, hvis mødet får et udfald, de ikke er tilfredse med. Har man ikke gjort indsigelse ved mødets begyndelse, kan man ikke bagefter anfægte mødets lovlighed, hverken over for dirigenten eller senere ved domsto-

1 I den til grund for aktieselskabsloven liggende betænkning nr. 540/1969 om en fælles nordisk aktieselskabslovgivning udtales det pag. 115 om generalforsamlingens ulovlighed: „Spørgsmål herom afgøres i første række af dirigenten, der kan overlade dets afgørelse til generalforsamlingen, i sidste instans af domstolene,„ – Det er tvivlsomt, hvilken retsvirkning det kan have (om overhovedet nogen), at dirigenten overlader til generalforsamlingen selv at tage stilling til spørgsmålet, hvad betænkningen også selv giver udtryk for ved at tilføje, at afgørelsen i sidste instans er domstolenes. Det er formentlig det rigtigste at fastholde, at dirigenten på eget ansvar må tage standpunkt, og at utilfredse medlemmer herefter kan indbringe spørgsmålet for domstolene.



I. Del · Mødeledelse

lene. Dette gælder naturligvis ikke fraværende medlemmer, ligesom også de tilstedeværende senere kan påberåbe sig fejl ved indkaldelsen, som de ikke var bekendt med eller blev gjort opmærksom på ved mødets begyndelse.

Ved generalforsamlinger og lignende møder bør dirigenten sørge for, at protokollen kommer til at indeholde bemærkning om, at mødets lovlighed er konstateret. Er der konstateret fejl ved indkaldelsen, eller har medlemmer rejst indsigelse mod indkaldelsens lovlighed, bør dette fremgå af protokollen, der naturligvis tillige må oplyse, hvilket standpunkt dirigenten har taget til sådanne fejl eller indsigelser.

Retsvirkningen af fejl ved indkaldelsen afhænger af en konkret bedømmelse af fejls betydning og mulighederne for dens afhjælpning.

Vejledende for afgørelsen er især, om fejlen er væsentlig i den forstand, at den kan få indflydelse på forsamlingens beslutninger. Der må anlægges en streng bedømmelse, der f.eks. ikke blot kan bygge på, at en beslutning er vedtaget med så stor majoritet, at det antal medlemmer, der ikke er blevet indkaldt, ikke kunne ændre udfaldet af afstemningen. Man kan jo ikke se bort fra, at nogle få eller blot et enkelt medlem ville have været i stand til at overbevise mange af de tilstedeværende under debatten forud for afstemningen.

På den anden side må man ikke lade sig forlede til hårkløveri, som de formelle indkaldelsesregler kan friste til. Man bør ikke hænge sig i uvæsentlige fejl, og navnlig er der ikke grund til at lade en begået fejl influere på andet end det, den har reel betydning for. Er der f.eks. forsømt fremlæggelse på selskabets kontor af det fuldstændige forslag, der skal behandles under et af dagsordenens punkter, kan forsamlingen lovligt behandle alle øvrige punkter på dagsordenen, og hvis det kan konstateres, at fejlen er uden praktisk betydning, enten fordi alle mødeberettigede har fået tilsendt det fuldstændige forslag, eller fordi ingen har henvendt sig på selskabets kontor i den foreskrevne fremlæggelsesperiode for at se det, kan det føre til, at fejlen slet ingen retsvirkning bør have.



Kap. 7 · Mødets lovlighed

Det må således afhænge af dirigentens (og eventuelt senere domstolenes) konkrete afvejning, om en begået fejl medfører, at mødet helt eller delvis er ulovligt og derfor uigennemførligt. Delvis ulovlighed foreligger, hvis nogle beslutninger (f.eks. om vedtægtsændringer) ikke kan træffes, medens mødet i øvrigt kan gennemføres.

I det omfang mødet er ulovligt (helt eller delvis), men alligevel træffer beslutninger, er disse beslutninger ugyldige.

Hvis mødets art og formål ikke tilstrækkeligt klart er fremgået af indkaldelsen (jfr. kap. 6, pkt. 1), kan mødets lovlighed næppe anerkendes, navnlig ikke hvis indkaldelsen ligefrem er egnet til at fremkalde vildfarelse om, hvad der egentlig skulle foregå på mødet. Derimod er det ikke sikkert, at der opstår ulovlighed (ugyldighed af mødets beslutninger), blot fordi der er indkaldt med en unøjagtig eller ufuldstændig betegnelse af mødet; er der indkaldt til generalforsamling, vil det næppe have afgørende betydning, om betegnelsen ordinær eller ekstraordinær mangler.

Afholdes mødet på et andet sted end det i indkaldelsen nævnte (jfr. kap. 6, pkt. 2), vil dette som regel medføre mødets ulovlighed, med mindre det kan påvises, at ingen er gået fejl. En uvæsentlig mangel i angivelsen af mødelokalets adresse, som ikke har vildledt nogen, kan ikke medføre ugyldighed. Det samme gælder, hvis et aktieselskab holder generalforsamling lidt uden for hjemstedskommunens grænser, uden at det har generet nogen. Hvis det valgte lokale ikke kan rumme alle rettidigt mødte deltagere, og dette ikke kan afhjælpes ved brug af tilstødende lokaler, kan det medføre, at mødet ikke lovligt kan afholdes, og at der må indkaldes til et nyt møde i bedre lokaler.

Hvis mødet er indkaldt på et så upraktisk tidspunkt (jfr. kap. 6, pkt. 3), at mødedeltagelsen påvirkes deraf, kan dette efter omstændighederne medføre ulovlighed¹. Det må antages, at mødet ikke lovligt vil kunne afholdes efter en indkaldelse, der angiver, at mødet finder sted mandag den 7. januar, hvis denne dato ikke falder på en mandag. På den anden side vil det som

¹ Jfr. pag. 45, fodnoten.



I. Del · Mødeledelse

regel ikke medføre ulovlighed, at mødet afholdes senere end den i vedtægterne angivne termin. Fejlen afhjælpes jo ikke, men bliver kun værre, hvis man erklærer mødet for ulovligt og derefter afholder det en endnu senere dag.

For kort indkaldelsesvarsel (jfr. kap. 6, pkt. 4) vil som regel medføre ulovlighed, med mindre det drejer sig om en ubetydelig fejl, der ikke kan antages at have påvirket mødedeltagelsen.

Hvis mødet ikke er indkaldt af det dertil kompetente organ (jfr. kap. 6, pkt. 5), vil det som regel medføre ulovlighed, med mindre de kompetente senere ratihaberer indkaldelsen.

Er der fejl ved mødets bekendtgørelsesmåde, herunder manglende indkaldelse af nogle, men ikke alle medlemmer (jfr. kap. 6, pkt. 6), vil dette næsten sikkert medføre ulovlighed, med mindre der blot foreligger en undskyldelig og uvæsentlig fejl; men hvis manglende indkaldelse af et medlem skyldes, at han ikke selv har oplyst foreningen eller selskabet om sin nøjagtige adresse, kan fejlen naturligvis ikke medføre ugyldighed. Hvis indkaldelse er sket med almindelig post i stedet for med anbefalet post, vil det som regel ikke medføre ulovlighed.

Hvis avis- eller poststrejke har gjort det umuligt at overholde gældende regler om indkaldelsesmåde eller -varsel, kan det være nødvendigt ud fra nødretlige betragtninger at anerkende mødets lovlighed alligevel. Men en forudsætning herfor er, at der er udfoldet alle praktisk mulige bestræbelser for, at rettidig indkaldelse er nået frem til de mødeberettigede på anden måde.

Manglende udsendelse eller fremlæggelse af skriftligt materiale forud for generalforsamlingen (jfr. kap. 6, pkt. 7) kan medføre ulovlighed (undertiden delvis ulovlighed, f.eks. at et vedtægtsforslag ikke kan behandles), men vil på den anden side i mange tilfælde ikke have en så væsentlig betydning, at der opstår ulovlighed.

Aktieselskabslovens § 81 bestemmer, at sag om en generalforsamlingsbeslutnings lovlighed skal være anlagt senestinden tre måneder efter beslutningen, idet beslutningen ellers anses for gyldig. Fristbestemmelsen gælder dog ikke, hvis indkaldelse til generalforsamlingen ikke er sket, eller de for selskabet gældende regler for indkaldelse væsentligt er tilsidesat. Sag kan anlægges af en aktionær, et bestyrelsesmedlem eller en direktør.



Kap. 7 · Mødets lovlighed

Imidlertid vil den, der ikke har protesteret under selve generalforsamlingen, normalt have afskåret sig fra overhovedet at anlægge sag; manglende protest, navnlig manglende reaktion på en udtrykkelig forespørgsel fra dirigenten, vil hyppigt med føje kunne fortolkes som en udtrykkelig eller stiltiende godkendelse af, at mødet er lovligt og således kan træffe gyldige beslutninger, jfr. pag. 53 f.



Kapitel 8

Særlige krav om et beslutningsdygtigt deltagerantal (quorum)

Quorum er den juridiske betegnelse for det mindste antal deltagere, en forsamling skal have for at være beslutningsdygtig.

Som nævnt i kapitel 2 er der generelt ingen juridisk hindring for, at en forsamling kan bestå af kun én fysisk tilstedeværende person, men i loven eller vedtægterne er undertiden opstillet krav om et minimumsantal deltagere som betingelse for beslutningsdygtighed.

Quorumkrav opstilles sjældent som betingelse for, at et møde overhovedet kan afholdes. Kravet gælder enten et kollektivt organs beslutningsdygtighed i det hele taget eller dets adgang til at træffe beslutninger af en bestemt art.

Quorumkrav kan enten gå ud på, at et fastsat absolut minimumsantal medlemmer skal være til stede, eller at en vis mindste brøkdelt eller procent af medlemmerne skal deltage i mødet. Den førstnævnte udformning er den mest praktiske, da konstatering af kravets opfyldelse ikke forudsætter nøjagtig opgørelse af kollektivets samlede aktuelle medlemstal, men den sidstnævnte udformning er den almindeligste. Quorumkravet går i aktieselskaber som oftest ud på, at en bestemt brøkdelt af aktiekapitalen (eventuelt af det samlede antal stemmer) skal være repræsenteret.

For bestyrelser og andre organer med et fast antal medlemmer, som er valgt til hvervet, er hyppigt opstillet krav om quorum som betingelse for beslutningsdygtighed i det hele taget. Reglen går ofte ud på, at mindst halvdelen af medlemmerne skal være til stede. Ifølge grundlovens § 50 kan Folketinget kun tage beslutning, når over halvdelen af medlemmerne er til stede og deltager i afstemningen (til opfyldelsen af sidstnævnte betingelse medregnes ifølge gammel praksis medlemmer, der tilkendegiver, at de „stemmer ikke“). Folketingsudvalg er ifølge Fol-



Kap. 8 · Særlige krav om et beslutningsdygtigt deltagerantal

ketingets forretningsorden beslutningsdygtige, når over halvdelen af deres medlemmer er til stede. Kommunalbestyrelser og de af disse nedsatte udvalg er ifølge lov om kommunernes styrelse beslutningsdygtige, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Aktieselskabers bestyrelser er ifølge aktieselskabslovens § 57 beslutningsdygtige, når over halvdelen af medlemmerne er til stede (hvis der ikke efter vedtægterne stilles større krav).

Meget taler for, at det må betragtes som gældende dansk ret, at møder i bestyrelser, kommissioner, nævn, råd, udvalg, komiteer og lignende relativt fåtallige organer, hvis medlemmer er valgt eller på anden måde særligt udpeget til hvervet, og hvor medlemmernes interesse for arbejdet kan forventes at være relativt stor, kun er beslutningsdygtige, når mindst (men ikke over) halvdelen af medlemmerne er til stede. Reglen viger naturligvis for udtrykkelige vedtægtsbestemmelser eller fast sædvane, der stiller enten større eller mindre krav.

En tilsvarende regel kan næppe opstilles for de noget større organer som f.eks. repræsentantskaber (der ofte kun er rådgivende) og delegeretforsamlinger.

Når det drejer sig om generalforsamlinger og større møder med traditionelt ret ringe mødedeltagelse, stilles der ikke i dansk ret krav om quorum, med mindre vedtægterne udtrykkeligt foreskriver det. Sådanne vedtægtsbestemmelser er ualmindelige, bortset fra at mange aktieselskabers vedtægter stiller krav om quorum, når der behandles forslag om vedtægtsændringer. Men quorumbestemmelser suppleres praktisk talt altid med en regel om, at der derefter kan indkaldes en ny generalforsamling, hvor spørgsmålet kan afgøres uden hensyn til, hvor stor en del af aktiekapitalen der er repræsenteret.

Når intet andet er foreskrevet, går quorumkravet kun ud på, at så og så mange medlemmer skal være til stede, eller at så og så stor del af det samlede antal stemmer skal være repræsenteret. Der kan ikke uden særlig hjemmel opstilles en regel svarende til grundlovens § 50 om, at mødedeltagerne også skal deltage i afstemningen¹.

¹ Jfr. pag. 134, fodnoten.



I. Del · Mødeledelse

I forsamlinger, hvor der kan stemmes ved fuldmagt, tæller fuldmagterne med ved opgørelsen af quorum. Hvis dirigenten har stemmeret i forsamlingen, tæller også han med.

Krav om quorum må ikke forveksles med krav om kvalificeret majoritet¹, der går ud på, at en beslutning kun er vedtaget, når en bestemt brøkdel større end halvdelen, f.eks. to tredjedele af de afgivne stemmer eller af de tilstedeværende medlemmer, har stemt for beslutningen. Ej heller må quorum forveksles med krav om, at et bestemt minimumstal af stemmer (f.eks. mindst fem bestyrelsesmedlemmer) skal have stemt for vedtagelsen. Quorum har intet med udfaldet af afstemninger at gøre, men er et spørgsmål om forsamlingens beslutningsdygtighed. Er et quorumkrav ikke opfyldt, kan der slet ikke træffes beslutning.

Det er ikke tilstrækkeligt, at quorumkrav er opfyldt ved mødets begyndelse. Kravet har jo især betydning ved afstemninger, og når antallet er på vippen, kan det blive nødvendigt at foretage flere optællinger eller navneopråb under mødets forløb².

Når quorumkrav er gældende, må det antages at være dirigentens pligt at påse, at de er opfyldt. Der kan næppe i dansk ret opstilles den nogle steder i udlandet gældende regel, at hvis quorum er til stede ved mødets begyndelse, antages dette fortsat at være tilfældet, indtil et medlem af forsamlingen henleder dirigentens opmærksomhed på, at quorum ikke længere er til stede (med andre ord rejser den indsigelse, at kravet ikke er opfyldt). Men ethvert medlem har naturligvis adgang til at rejse spørgsmålet, hvis dirigenten ikke af sig selv fører (fortsat) kontrol dermed. Derimod taler meget for at opstille den regel, at indsigelsen om manglende quorum skal rejses før en afstemning, således at medlemmer, der er klar over, at quorumkrav ikke er opfyldt, ikke fristes til at drive den spekulation, at indsigelsen kun rejses, hvis man er utilfreds med afstemningens

1 Jfr. kapitel 19.

2 Undertiden kan en utilfreds minoritet være fristet til ved udvandring at gøre forsamlingen ikke-beslutningsdygtig. Dette våben kan i alt fald ikke anvendes, når en afstemning er påbegyndt.



Kap. 8 · Særlige krav om et beslutningsdygtigt deltagerantal

udfald. Specielt gælder, at de tilstedeværende ikke i kortere eller længere tid efter mødet bør kunne rejse indsigelse eller tvivl om, hvorvidt quorum har været til stede under mødets senere forløb, når det er konstateret at have været tilfældet ved mødets begyndelse.

Dirigentens konstatering(er) vedrørende quorum bør føres til protokols. Ellers kan man i aktieselskaber ikke være sikker på, at en beslutning, der er undergivet vedtægtsmæssigt quorumkrav, vil blive registreret i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Hvis man må opgive et mødes gennemførelse eller fortsættelse, respektive behandlingen af bestemte sager på dagsordenen, fordi quorumkrav ikke er opfyldt, er den almindelige regel, at mødet må udsættes eller fortsættes på et andet tidspunkt, hvor forsamlingen forhåbentlig er beslutningsdygtig. I aktieselskaber gælder oftest ifølge vedtægterne, at der kan (undertiden skal) indkaldes til et nyt møde, som er beslutningsdygtigt uden hensyn til de fremmødtes antal, jfr. pag. 59; men dette gælder kun, når der er udtrykkelig hjemmel dertil.



Kapitel 9

Møde-, tale- og stemmeret. Fuldmagter

Ved møder med adgang for en ubegrænset eller ubestemt kreds, f.eks. vælgermøder, offentlige møder efter plan- og fredningslovgivningen eller offentlige protestmøder, kan der nok være brug for en ordstyrer, men de fleste formelle dirigentproblemer opstår ikke. Møderet og taleret har alle og enhver; der opstår heller ikke spørgsmål om stemmeret, da forsamlinger af den art efter sagens natur ikke har kompetence til at træffe beslutninger med bindende virkning for nogen. Højest kan der „stemmes“ om resolutioner som uforbindende meningstilkendegivelser.

Ved besluttende møder er *adgangen* begrænset til en bestemt kreds, f.eks. foreningsmedlemmer, aktionærer eller folk, der er valgt eller udpeget til at deltage. Der kan kræves legitimation og udøves adgangskontrol, og det er forsamlingens dirigent, der i tvivlstilfælde må afgøre, om en person har adgang.

Skal deltagerne afhente eller rekvirere adgangskort og/eller stemmesedler på forhånd, eller skal fuldmagts- eller legitimationspapirer forevises, må dirigenten før mødets begyndelse sikre sig, at vedtægternes regler herom er fulgt, og han må over for forsamlingen, hvis nogen ønsker det, kunne redegøre for, hvilken kontrol han har foretaget eller ladet foretage.

Ved aktieselskabers generalforsamlinger har enhver aktionær adgang, selv om han ikke har stemmeret (aktieselskabslovens § 65). Men vedtægterne kan gøre adgangen betinget af forudgående tilmelding en vis tid, dog højst 5 dage, før generalforsamlingen¹. I sådanne tilfælde udsendes i praksis adgangskort (ofte

1 Bestyrelsen kan næppe dispensere fra tilmeldingsfristen, da der herved kunne opstå en særlig adgang for bestyrelsen til i tilspidsede situationer at foretage en sen mobilisering af stemmer. Dirigenten kan ej heller



Kap. 9 · Møde-, tale- og stemmeret. Fuldmagter

med vedhæftet stemmeseddel) til de anmeldte aktionærer, eller adgangskort kan afhentes på selskabets kontor. Systemet giver bestyrelsen mulighed for at sørge for de praktiske forberedelser til generalforsamlingen, herunder føre deltagerliste og indrette adgangskontrol².

Når adgangen er betinget af forudgående tilmelding, må generalforsamlingsindkaldelsen give præcise oplysninger herom. Ellers vil det være vanskeligt at håndhæve reglen over for mødende aktionærer, som ikke var opmærksomme på vedtægternes bestemmelser om forudgående tilmelding.

Bestyrelsesmedlemmer, direktører og revisorer i aktieselskaber har i kraft af deres stilling møderet på generalforsamlinger.

Ifølge aktieselskabslovens § 66 kan en aktionær på generalforsamlinger medtage en rådgiver.

Om der på forenings- og selskabsgeneralforsamlinger er adgang for gæster og tilhørere, herunder for journalister, er ikke en dirigentafgørelse. Hvis vedtægter eller fast sædvane ikke afgør spørgsmålet, må det tilkomme forsamlingen selv at afgøre det. Dog skal generalforsamlinger i børsnoterede selskaber, og i banker og statslige aktieselskaber være åbne for pressen, jfr. pag. 20 og 48.

At der skal være eller gives adgang for pressen, medfører ikke uden videre, at der også kan fotograferes eller optages TV-udsendelser. Generalforsamlingen, der bl.a. er en rådslagning, behøver ikke at lade sig forstyrre eller distrahere af fotografer. Specielt TV-fotografer kan helt anderledes end skrivende journalister influere uheldigt på forhandlingerne, bl.a. ved at afskrække nogen fra at tage ordet eller omvendt friste nogen til at udtale sig blot for at få chancen for at komme på skærmen. Også dette er i sidste instans forsamlingens afgørelse.

De adgangsberettigede (men ikke gæster, tilhørere og journa-

dispensere, måske bortset fra klare tilfælde af undskyldelig overskridelse af fristen (bortrejse, sygdom o.lign.). En mulig „dispensation” kan være at give for sent tilmeldte adgang, men ikke stemmeret.

- 2 At systemet også kan give en bestyrelse med kendskab til aktionærkredsen nogle fingerpeg om, hvad den kan vente sig på generalforsamlingen, er en selvfølge.



I. Del · Mødeledelse

lister) har også *adgang til at tage ordet*, og med taleretten følger også adgang til at stille forslag¹.

På selskabsgeneralforsamlinger gælder tale- og forslagsretten også aktionærer uden stemmeret. Hvis en aktionær medbringer rådgiver, kan denne udtale sig på aktionærens vegne, men de har ikke krav på begge at ytre sig om samme emne, hvis enten dirigenten eller forsamlingen modsætter sig det.

En særlig tale- eller ytringsret er hjemlet i aktieselskabslovens § 76, der giver aktionærer ret til at afæske bestyrelsen og direktionen til rådighed stående oplysninger om stort set alle forhold² af betydning for selskabet³. Denne spørgsmålsret (interpellationsret) medfører dog kun pligt til at svare, hvis det efter bestyrelsens skøn kan ske uden væsentlig skade for selskabet. Hvis der forlanges oplysninger, som ikke er tilgængelige på generalforsamlingen, skal de efterfølgende fremlægges på selskabets kontor og tilsendes de spørgende aktionærer.

Skriftlige henvendelser fra udenforstående kan ikke forlanges oplæst, da det ville være at give ikke-adgangsberettigede en slags taleret. Ej heller kan breve fra medlemmer eller aktionærer, der ikke er mødt, forlanges oplæst; dels kan ingen forlange adgang til at ytre sig uden at skulle stå til ansvar under debatten, og dels kan udeblevne ikke gøre krav på at beslaglægge forsamlingens tid.

I selskaber, hvis aktier noteres på Københavns Fondsbørs, er den mundtlige interpellationsret suppleret med en ret for aktionærer, der er repræsenteret på generalforsamlingen, til at få svar på i forvejen indsendte skriftlige spørgsmål.

Deltagernes *stemmeret* afhænger af de gældende vedtægter (i den offentlige sektor af lovgivningen). Hovedreglen er, at der tilkommer hvert medlem én stemme, bortset fra aktionærer (og anpartshavere), der normalt har stemmeret efter kapitalstørrelse. Har en deltager flere stemmer, kan der ikke uden ved-

1 Jfr. pag. 104.

2 § 76 medfører ikke, at en aktionær kan kræve oplysning om størrelsen af andre aktionærers aktieposter eller stemmetal.

3 Om misbrug af spørgsmålsretten, se pag. 96.



Kap. 9 · Møde-, tale- og stemmeret. Fuldmagter

tægtsmæssig hjemmel opstilles krav om, at han stemmer ens med dem alle („homogen stemmeafgivning“).

Om en deltager har stemmeret overhovedet, og i bekræftende fald med hvor mange stemmer, er rent juridiske afgørelser, som dirigenten må træffe, hvis der er uenighed eller tvivl. Det er derfor af stor vigtighed, at dirigenten har indseende med, hvordan stemmesedler udformes, og hvordan de udsendes på forhånd eller uddeles under mødet, se nærmere i kapitel 20, pkt. 7, om skriftlig afstemning.

I aktieselskaber forekommer ikke helt sjældent vedtægtsbestemt graderet stemmeret ved opdeling af aktiekapitalen i flere aktieklasser med forskellig stemmeret¹.

På pantsatte aktier bevarer ejeren stemmeretten, med mindre andet udtrykkeligt er aftalt i forbindelse med pantsætningen.

Om det særlige begreb „casting vote“ (afgørende stemme i tilfælde af stemmelighed) se i kapitel 19.

Stemmeretsbegrænsninger („stemmeretslofter“) findes i en del selskabsvedtægter, f.eks. således at ingen aktionær kan afgive flere stemmer end svarende til en vis procent af aktiekapitalen. I sådanne tilfælde bør dirigenten sikre sig, at stemmesedlernes udformning og udlevering sker under iagttagelse af disse vedtægtsregler. – Undertiden er ikke sjældent suppleres stemmeretslofter suppleret med regler om, at aktionærer, der er koncernforbundne eller på anden måde indgår i et interessefællesskab, skal betragtes som én aktionær i relation til reglerne om stemmeretsbegrænsning. Også her må dirigenten i tilfælde af uenighed eller tvivl træffe afgørelsen, hvad der kan være svært, når det skal ske på stedet (hvilket forekommer). Dirigenten må da skaffe sig de bedst mulige oplysninger og høre de forskellige opfattelser, før han træffer den nødvendige afgørelse, jfr. kapitel 15.

Forslaget til EUF's femte selskabsdirektiv vil, hvis det gen-

¹ Ifølge aktieselskabslovens § 67 kan der nu ikke udstedes aktier med mere end 10 gange så stor stemmewægt som nogen anden aktie af samme størrelse. Men der findes stadig aktier med større relativ stemmewærdi (og også helt stemmeløse aktier) fra tiden før ikrafttrædelsen af aktieselskabsloven af 1973.



I. Del · Mødeledelse

nemføres i den nu foreliggende form, medføre nogle ændringer i de danske regler om stemmeret i aktieselskaber. Forslaget går bl.a. ud på, at højst 50% af aktiekapitalen må udstyres med reduceret stemmeret, og at der ikke må fastsættes stemmeretslofter.

Om afstemninger se nedenfor i kapitel 19 (majoritetsbegreber) og kapitel 20 (afstemningsformer).

Også gyldigheden af *fuldmagter* er et retsspørgsmål, som det tilkommer og påhviler dirigenten at afgøre, jfr. kapitel 15.

I aktieselskaber kan en aktionær møde ved fuldmægtig, jfr. aktieselskabslovens § 66, der foreskriver, at fuldmagten skal være skriftlig og ikke må være mere end et år gammel.

Har aktionæren ved generalfuldmagt bemyndiget en anden til at varetage alle sine økonomiske anliggender, kan generalfuldmagten også bruges på selskabsgeneralforsamlinger.

En stemmeretsfuldmagt kan lyde på fuldmægtigens navn, men og den antages også at kunne udstedes til ihændehaber. I alt fald kan den udstedes med substitutionsret for fuldmægtigen (udstedt til „N.N. eller ordre“). Er fuldmagten udstedt til „bestyrelsen“, til „bestyrelsens formand“ eller til „bestyrelsens formand med substitutionsret“ må den antages at kunne videregives til bestyrelsens medlemmer, men ikke til direktionen eller andre. En sådan fordeling kan have betydning, hvis vedtægterne foreskriver et stemmeretsloft, også gældende for fuldmægtige.

En aktionær kan ikke møde sammen med sin fuldmægtig¹ (men sammen med en rådgiver, jfr. ovenfor). Fuldmægtigen har ikke adgang til at medbringe rådgiver.

I foreninger er spørgsmålet om fuldmagter ofte afgjort i vedtægterne, hyppigst på den måde, at der kun kan gives fuldmagt

1 Der ville herved kunne opstå en uklar retsstilling, navnlig hvis aktionæren tilbagekaldte fuldmagten under generalforsamlingen. Men reglen er naturligvis svær at håndhæve i praksis, hvis enten aktionæren eller fuldmægtigen (eller begge) holder sig i ro.



Kap. 9 · Møde-, tale- og stemmeret. Fuldmagter

til et andet medlem, og at adgangen til at stemme på fuldmagter er talmæssigt begrænset.

I mangel af vedtægtsregler må hovedreglen være, at der kan gives fuldmagt til et andet medlem i foreninger med overvejende økonomiske eller forretningsmæssige formål, men ikke i foreninger med ideelle eller selskabelige formål.

I bestyrelser og lignende organer, hvis medlemmer er særligt udpeget, og måsom formodes at have særlige forudsætninger for at deltage i arbejdet, bør der ikke kunne mødes ved fuldmægtig, med mindre det er hjemlet i vedtægter eller forretningsorden. Et fraværende bestyrelsesmedlem kan ej heller uden særlig hjemmel give stemmefuldmagt til et andet bestyrelsesmedlem.

Som almindelig regel gælder, at en fuldmægtig har de samme beføjelser som fuldmagtsgiveren, herunder tale-, forslags- og stemmeret.

Hvis fuldmagtsgiveren har begrænset fuldmagten, f.eks. ved at instruere fuldmægtigen om at stemme for eller imod visse forslag, er dette alene et internt forhold mellem disse to, og dirigenten må acceptere, at fuldmægtigen stemmer frit, hvis ikke fuldmagtens begrænsning udtrykkeligt er meddelt dirigenten.



Kapitel 10

Mødets dagsorden

Dagsordenen er en fortegnelse over de emner, mødet skal beskæftige sig med. Den er dels en forhåndsmeddelelse til deltagerne om, hvad der skal behandles på mødet, og dels et vigtigt værktøjredskab til ordning af drøftelserne på selve mødet.

Som nævnt i kapitel 6 kan der ikke uden særlig hjemmel stilles krav om, at der skal udsendes en dagsorden sammen med mødeindkaldelsen. Der gælder end ikke nogen fast regel om, at der i det hele taget skal eksistere en dagsorden, og mangfoldige *bestyrelses-* og *komitémøder* klarer sig uden, enten fordi medlemmerne på forhånd er nogenlunde klar over, hvad der skal behandles, eller fordi bestyrelsesmedlemmer som hovedregel må være forberedt på, at der i bestyrelsesmøder kan behandles hvad som helst, der er omfattet af foreningens eller selskabets formål. Dog må det antages, at et bestyrelsesmedlem normalt kan forlange afgørelsen af en sag udskudt til et senere møde, hvis sagen ikke er absolut presserende, og hvis han ikke på forhånd gennem en dagsorden er blevet adviseret om, at den skulle til behandling. – Men i øvrigt er det i mange bestyrelser, komiteer, nævn og udvalg god skik, at der på forhånd udarbejdes og udsendes en dagsorden.

Når der opstilles dagsorden for bestyrelsesmøder og lignende, fastsættes den normalt af formanden.

I visse møder, f.eks. i kommunalbestyrelsesmøder, kommunale udvalgs-møder og bestyrelsesmøder i nogle større erhvervs-virksomheder opstilles udførlige dagsordener med indstilling fra administrationen eller direktionen. Fremgangsmåden er da ofte den, at mødedeltagerne før mødet har studeret dagsordenen og indstillingerne, og at man i mødet kun bruger tid på de dagsordenspunkter, hvor medlemmerne har indvendinger imod eller bemærkninger til indstillingerne, medens resten køres igennem „på samlebånd“¹. På denne måde kan man ofte nå at

¹ Jfr. pag. 141.



Kap. 10 · Mødets dagsorden

behandle et stort antal dagsordenspunkter i et møde.

For *generalforsamlinger og andre større møder*, der afholdes med længere mellemrum, f.eks. årligt eller halvårligt, er det fast sædvane, at der udarbejdes og på forhånd udsendes (eller på anden måde bekendtgøres) en dagsorden.

For selskabsgeneralforsamlinger stiller aktieselskabsloven i § 73 krav herom¹ og foreskriver, at dagsordenen og de fuldstændige forslag skal fremlægges til eftersyn for aktionærerne på selskabets kontor senest otte dage før generalforsamlingen og samtidig udsendes til enhver noteret aktionær, som har fremsat begæring herom². I øvrigt indeholder loven i § 69 bestemmelse om, at den ordinære generalforsamling skal træffe afgørelse om godkendelse af årsregnskabet, anvendelse af overskud eller dækning af tab, og andre spørgsmål, som efter selskabets vedtægter er henlagt til generalforsamlingen, og disse emner må naturligvis være optaget på generalforsamlingens dagsorden³.

Forskellige fra dagsordener er de forretningsordener, som indeholder stående regler om bestyrelses og direktioners arbejdsform. Men forretningsordener kan indeholde regler om udarbejdelse af dagsorden for de enkelte møder. Teoretisk kunne man også vedtage en stående forretningsorden for generalforsamlingers virkemåde, men sådanne regler bør optages i selve vedtægterne.

Dagsordenen redigeres af det organ, som det påhviler at indkalde mødet, jfr. nærmere kapitel 6, pkt. 5. Det er således bestyrelsen, der opstiller dagsordenen, men det skal naturligvis ske med respekt af vedtægternes bestemmelser, og bestyrelsen skal ligeledes tage hensyn til fremkomne ønsker fra medlemmer eller aktionærer om optagelse af punkter på dagsordenen, jfr. f.eks. aktieselskabslovens § 71, hvorefter enhver aktionær har ret til at få et bestemt emne behandlet på generalforsamlingen,

1 Jfr. pag. 43, fodnoten.

2 Jfr. pag. 49 f.

3 Når kun de vedtægtsbestemte faste punkter skal behandles, er det lovligt (men for aktionærerne ikke særlig praktisk) at indkalde med „dagsorden i henhold til vedtægterne”, jfr. pag. 43.



I. Del · Mødeledelse

såfremt han skriftligt fremsætter krav herom over for bestyrelsen i så god tid, at emnet kan optages på dagsordenen¹. Det er en forudsætning, at emnet vedrører selskabet, og at det ligger inden for generalforsamlingens kompetence, jfr. ovenfor i kapitel 2.

Hvis der på en tidligere generalforsamling er truffet bestemmelse om optagelse af et punkt på dagsordenen for næste generalforsamling, er dette naturligvis bindende for bestyrelsen ved redigeringen af dagsordenen.

Når et emne er sat på dagsordenen, må medlemmerne (aktionærerne) være forberedt på, at der er lagt op til, at der i mødet skal træffes beslutning om emnet. Det gælder også, når ordet „drøftelse“ er anvendt i dagsordenen („drøftelse af forslag om ...“, „drøftelse af bestyrelsens planer om ...“ eller lignende). Men undertiden er det kun hensigten, at emnet skal drøftes, og at der ikke skal træffes beslutning i mødet. I så fald må det meget klart fremgå af formuleringen, at der ikke skal (og dermed ikke kan) besluttet noget om emnet den dag. Endvidere kan Noget andet er, at forsamlingen under drøftelsen selv kan bestemme, at den ikke vil beslutte noget om emnet i dette møde, jfr. nærmere i kapitel 16.

Som almindelig grundsætning gælder, at dagsordenen skal være forståelig og give et loyalt og *dækkende udtryk for, hvad der agtes behandlet*. Formålet er jo at fortælle medlemmerne, om der på mødet skal behandles sager, som de interesserer sig for og ønsker at øve indflydelse på. Ingen bør efter mødets eller generalforsamlingens afholdelse med føje kunne hævde, at der er behandlet sager eller truffet beslutninger, som han efter den udsendte dagsorden kunne stole på, at man ikke ville behandle.

I mange vedtægtsregler om, hvad der skal optages på en ordinær generalforsamlings dagsorden, er nævnt punkter som „forslag fra bestyrelsen eller medlemmerne“ eller „behandling af indkomne forslag“ eller lignende, og det er en udbredt uskik rutinemæssigt at skrive sådanne vedtægtsbestemmelser af i dagsordenen. Undertiden Ofte gøres det i den tro, at dagsorde-

¹ Jfr. pag. 45.



Kap. 10 · Mødets dagsorden

nen herved åbner mulighed for behandling af alle mulige forslag. Denne opfattelse kan stort set gøre udsendelse af dagsordenen illusorisk og er naturligvis heller ikke rigtig. Hvis bestyrelsen agter at fremsætte forslag, eller hvis medlemmer har indsendt forslag til behandling på generalforsamlingen, skal forslagernes indhold fremgå af dagsordenen. Hvis der omvendt ikke er forslag til behandling, bør man helt undlade markering af forslag i dagsordenen.

Meningen med vedtægtsbestemmelser af den nævnte art er ikke, at de kritikløst skal skrives af i dagsordenen, men derimod at minde om, at når dagsordenen redigeres, skal forslag medtages, hvis der er forslag at behandle.

Ofte foreskriver vedtægterne, at der på generalforsamlingen skal træffes beslutning om „anvendelse af overskud eller dækning af tab i henhold til det godkendte regnskab“¹, og en sådan vedtægtsregel skal naturligvis heller ikke kritikløst skrives af i dagsordenen. Når generalforsamlingen indkaldes, er man jo klar over, om der er over- eller underskud på regnskabet, og dagsordenen bør formuleres derefter.

Under selve mødet hører det til dirigentens fornemste opgaver at våge over, at dagsordenen nøje følges. Heri ligger navnlig, *at forsamlingen ikke kan træffe beslutninger i sager, der ikke står i dagsordenen*. Det er indlysende, at fraværende medlemmer bagefter kan anfægte en beslutning i en sådan sag, hvis opførelse på dagsordenen måske netop ville have foranlediget dem til at indfinde sig. Men også de tilstedeværende har krav på ikke uden forberedelse at blive stillet over for at skulle træffe en afgørelse.

Denne almindelige retsgrundsætning er for aktieselskaber slået fast i aktieselskabslovens § 74, der bestemmer, at sager, der ikke er sat på dagsordenen, kun kan afgøres af generalforsamlingen, hvis alle selskabets aktionærer samtykker heri. I foreninger må på tilsvarende måde kræves samtykke af alle medlemmer (både tilstedeværende og ikke-tilstedeværende). Det nødvendige samtykke fra aktionærer eller medlemmer kan

¹ Jfr. aktieselskabsloven § 69.



I. Del · Mødeledelse

tænkes indhentet efter generalforsamlingen, men den trufne afgørelse kan ikke betragtes som endelig, før samtykket fra alle ikke-tilstedeværende er indhentet¹.

For ordinære generalforsamlinger gælder den modifikation, at forsamlingen altid kan afgøre sager, som efter vedtægterne skal behandles på en ordinær generalforsamling, ligesom det kan besluttes at indkalde en ekstraordinær generalforsamling til behandling af et bestemt emne, der ikke har været optaget på dagsordenen for den ordinære generalforsamling.

Skønt begrundelsen for forbudet mod at behandle og afgøre sager, der ikke er på dagsordenen, er indlysende, kan det være svært for dirigenten at håndtere reglen i praksis. Formuleringen af et dagsordenspunkt kan være utydelig, og der kan forekomme vanskelige grænsetilfælde, hvor dirigenten skal afgøre, hvad han kan forsvare at sætte under afstemning. Dirigenten må anlægge et fornuftigt skøn over, hvad der ligger inden for rammerne af dagsordenen, og han må i særlig grad tage hensyn til, hvilke berettigede forventninger formuleringen har givet læserne af dagsordenen, navnlig de læsere, der ikke er til stede i mødet. Dette er vigtigere end de intentioner, bestyrelsen har haft, da den formulerede dagsordenen.

Undertiden indeholder dagsordenen præcise oplysninger om, hvad et foreliggende forslag går ud på, eller forslagets ordlyd kan være gengivet i dagsordenen eller i et til dagsordenen hørende bilag. Forsamlingen er imidlertid ikke bundet til kun at vedtage eller forkaste forslaget i uændret skikkelse², og der kan under drøftelsen fremsættes ændringsforslag eller modforslag, som med fuld ret kan påvirke afgørelsen, hvis de ligger inden for rammerne af, hvad man efter dagsordenens formulering kunne forvente behandlet. Det kan imidlertid ske, at et i dagsordenen bebudet forslag gennem ændringsforslag under selve mødet i den grad skifter karakter, at dirigenten må skride ind og afskære ændringsforslagene fra afstemning. Det lader sig næppe gøre at opstille generelle regler herom, dels fordi problemet kan dukke op i mange forskellige afskygninger, og dels fordi

¹ Jfr. pag. 50 f.

² Se dog pag. 124 om „bekræftelsesgeneralforsamlinger”.



Kap. 10 · Mødets dagsorden

der må tages hensyn både til den pågældende forsamlings skik og brug og til den behandling, sagen eventuelt forud har fået, f.eks. på tidligere møder, i medlemsblade, i offentlig debat o.s.v. Også andre rent konkrete momenter kan spille ind, såsom foreningens eller selskabets formålsparagraf m.v.

I kapitel 11 om en række sædvanligt forekommende dagsordenspunkter er nævnt eksempler på, hvad der kan medtages under behandlingen af disse punkter. Som foreløbig illustration af tankegangen kan nævnes, at hvis der på dagsordenen står forslag om køb af kontorbygning, kan det i stedet vedtages at leje en kontorbygning, men ikke omvendt. Hvis der på dagsordenen er sat forslag om likvidation af aktieselskabet, kan det i stedet vedtages at gennemføre en rekonstruktion, men ikke omvendt. Hvis likvidation vedtages i henhold til et på dagsordenen opført forslag herom, kan der også foretages valg af likvidator, selv om dette ikke udtrykkeligt er angivet. Det er ved dom afgjort, at nogle bestyrelsesmedlemmer, der havde foranlediget indkaldt til generalforsamling med forslag om mistillidsvotum til den øvrige bestyrelse, måtte affinde sig med, at generalforsamlingen under dette punkt på dagsordenen i stedet vedtog mistillidsvotum til forslagsstillerne. Der er ligeledes dom for, at en generalforsamling kunne beslutte afskedigelse af en direktør, skønt der på dagsordenen kun var opført forslag om suspension af direktøren.

Reglen om, at der kun kan træffes afgørelser i sager, som står på dagsordenen, gælder principielt generalforsamlinger, medlemsmøder og lignende møder, der afholdes med relativt lange mellemrum. Som nævnt er situationen en anden ved møder i bestyrelser, udvalg, nævn, komiteer og lignende mindre forsamlinger, hvor der ikke gælder nogen fast regel om, at dagsorden i det hele taget skal foreligge. Her kan man til gengæld falde tilbage på hovedreglen om, at et bestyrelsesmedlem kan forlange afgørelsen udskudt til et senere møde, hvis sagen ikke er presserende, og hvis han ikke på forhånd har været forberedt på, at den skulle behandles, jfr. pag. 68.

Forslag, der vedrører proceduren under mødets forløb, kan afgøres, selv om de ikke er optaget på dagsordenen. Som oftest vil det i øvrigt være umuligt at sætte sådanne forslag på dagsor-



I. Del · Mødeledelse

denen, da de hyppigst udspringer af selve mødets forløb. Om disse forslag henvises i øvrigt til kapitel 16.

Rækkefølgen af dagsordenens punkter bør så vidt muligt være logisk begrundet, bl.a. således at sager, hvis behandling danner en rimelig baggrund for drøftelsen af andre sager, behandles først. Endvidere bør rutinesager og sager, som under alle omstændigheder skal nås, placeres tidligt på dagsordenen. Omvendt er det rimeligst at behandle valg til bestyrelsen sent på dagsordenen, dels fordi den siddende ledelse, når ikke andet er bestemt, fungerer, indtil generalforsamlingen er forbi, og dels fordi behandlingen af konkrete sager kan få indflydelse på bestyrelsesvalget. I øvrigt eksisterer der for generalforsamlinger en temmelig fast tradition for rækkefølgen, jfr. den i kap. 11 angivne ordning af sædvanligt forekommende punkter på dagsordenspunkter.

Undertiden opstår der spørgsmål om at bytte punkter på dagsordenen om. Det antages undertiden, at dirigenten med forsamlingens tilslutning (eller dog med tilslutning af en kvalificeret majoritet eller af alle tilstedeværende) kan ændre rækkefølgen. Men dette er forkert, hvis det drejer sig om en væsentlig ændring af nummerfølgen, og hvis der er en mulighed for, at et eller flere medlemmer, der interesserer sig for en bestemt sag, indfinder sig senere i begrundet tillid til, at sagen først ville blive behandlet efter nogen tids forløb, fordi den ikke stod først på dagsordenen. I sådanne tilfælde bør dirigenten, selv mod flertallets ønske, nægte ombytning. Undtagelse kan måske gøres, hvis forsamlingen og dirigenten anser behandlingen af et tidligere punkt for at være afhængig af et senere punkt, eller hvis en sag, der nødvendigvis skal færdigbehandles, er anbragt så sent på dagsordenen, at tidsnød kan gøre det usikkert, om den nås.

Et andet spørgsmål er, om dirigenten kan lade behandlingen af et *dagsordenspunkt helt udgå*. Det kan han i alt fald ikke gøre på egen hånd, hvorimod det kan ske med forsamlingens enstemmige tilslutning. En flertalsvedtagelse herom er ikke i sig selv tilstrækkelig, da et mindretal, efter omstændighederne endog et enkelt medlem (f.eks. en forslagsstiller, der rettidigt



Kap. 10 · Mødets dagsorden

har indsendt forslag) kan forlange punktet taget under behandling¹. Noget andet er, at et dagsordenspunkt naturligvis kan udgå, hvis et indsendt forslag trækkes tilbage og ikke genoptages af andre i forsamlingen².

Det er fast sædvane, at dirigenten, i alt fald med forsamlingens tilslutning, kan bestemme, at to eller flere dagsordenspunkter behandles under ét, når de i rækkefølgen følger efter hinanden. Det er således meget almindeligt at drøfte bestyrelsens beretning og årsregnskabet samtidig. Men afstemninger bør foregå adskilt for hvert af dagsordenens punkter.

Omvendt kan dirigenten på egen hånd foretage en opdeling af emner, der drøftes under samme punkt på dagsordenen³. Det er ikke ualmindeligt, at man under behandlingen af bestyrelsens beretning kommer ind på flere adskilte emner, og i sådanne tilfælde kan dirigenten bestemme, at emnerne skal behandles hvert for sig, og i hvilken rækkefølge.

Når et dagsordenspunkt er færdigbehandlet, og dirigenten har markeret overgang til næste punkt, kan det afsluttede punkt ikke genoptages på samme møde, med mindre dirigenten før afslutningen af punktet har tilkendegivet, at der senere kunne vendes tilbage dertil. Undtagelse kan ligeledes gøres, hvis det senere konstateres, at der er begået en faktisk eller juridisk fejl under behandlingen af et punkt på dagsordenen, og ingen har forladt mødet i tillid til, at punktet nu var færdigbehandlet⁴.

Foruden at være forhåndsunderretning til mødedeltagerne har dagsordenen den vigtige funktion at være et praktisk, men bindende program for selve mødets forløb. Jo bedre dagsordenens punkter er gennemtænkt og formuleret, desto større er chancen for gode møderesultater.

Dagsordenen er et betydningsfuldt værktøj for dirigenten ved den hovedopgave at tage tiden i agt. Forsamlingen er til møde for at nå bestemte resultater eller for at få en nyttig drøftelse, og

1 Se nærmere herom i kapitel 16.

2 Jfr. pag. 107.

3 Jfr. pag. 93.

4 Jfr. pag. 126.



I. Del · Mødeledelse

disse øjemed kan let forspildes, hvis drøftelserne flagrer hid og did over en række forskellige emner. Dirigenten må derfor stedse følge med i, at enhver taler holder sig til det emne, som i øjeblikket ifølge dagsordenen er til forhandling, og hvis taleren breder sig over emner, der enten slet ikke står på dagsordenen eller hører hjemme under andre af dagsordenens punkter, må dirigenten skride ind og bede taleren holde sig til den sag, der i øjeblikket behandles på dagsordenen. Om fornødent må dirigenten bruge sin autoritet og myndighed og i værste fald fratage en taler ordet, hvis henstillinger ikke hjælper, jfr. pag. 100.

Dirigenten må tydeligt markere overgang fra et punkt på dagsordenen til det næste¹; en sådan markering styrker hans mulighed for at håndhæve kravet om, at talerne holder sig til det punkt på dagsordenen, der er til forhandling.

Undertiden, navnlig ved møder eller kongresser, der strækker sig over flere dage, er dagsordenen i forvejen forsynet med (eventuelt omtrentlige) tidsangivelser for påbegyndelsen af dagsordenens enkelte punkter. Da det ofte er svært at forudsige, hvor længe forsamlingen vil opholde sig ved de enkelte punkter, er sådanne tidsangivelser vanskelige at angive korrekt og må derfor i det store og hele frarådes. Hvis forhandlingerne forsinkes, opstår der let utilfredshed, f.eks. hvis nogle af deltagerne ønsker en igangværende drøftelse afbrudt, for at tidsplanen kan blive overholdt, medens andre foretrækker færdigbehandling af de forsinkede punkter. Har man omvendt indvundet tid, så man er forud for tidsplanen, opstår der utilfredshed hos medlemmer, der kommer for sent til et punkt, de gerne ville have deltaget i behandlingen af.

Dagsordenen har naturligvis betydning også som basis for udarbejdelsen af mødereferat (kapitel 18).

Om de såkaldte „motiverede dagsordener“, der ikke har ret meget med dagsordenen at gøre, se nedenfor i kapitel 16.

Som afslutning på dette kapitel bemærkes, at når dagsordenen er endeligt udformet, bør dens nøjagtige ordlyd fastholdes. Det

¹ Jfr. også pag. 123.



Kap. 10 · Mødets dagsorden

er højst upraktisk at operere med flere forskellige udgaver af dagsordenen, eventuelt i mere eller mindre udførlig formulering. Man bør holde sig til den i forvejen udformede og bekendtgjorte formulering og ikke brodere på den ved senere at redigere en „fuldstændig dagsorden“ med optagelse af supplerende oplysninger og medtagelse af „fuldstændige forslag“. Dagsordenen er dagsordenen¹, og hvad der eventuelt skal til af yderligere materiale, bør foreligge i særskilte bilag.

1 At der eventuelt før dagsordenens endelige udformning kan foreligge en mødeindkaldelse med „foreløbig dagsorden“ (jfr. pag. 43 f.), er ingen afvigelse herfra.



Kapitel 11

Gængse dagsordenspunkter

Med særligt henblik på ordinære generalforsamlinger (kongresser, delegeretmøder) skal i det følgende gøres nogle bemærkninger om sædvanligt forekommende punkter på dagsordenen:

Valg af dirigent,
Bestyrelsens beretning,
Aflæggelse af årsregnskab,
Valg til bestyrelsen,
Vedtægtsændringer,
Eventuelt.

Ofte er punkt 1 *valg af dirigent*, men det er ikke altid, punktet opføres i dagsordenen. Ved generalforsamlinger o.lign., hvor der efter vedtægter eller fast sædvane skal være en dirigent, kan det undværes som dagsordenspunkt, men valget skal naturligvis foretages, med mindre dirigenten lovligt er udpeget på forhånd, f.eks. af bestyrelsen, jfr. nærmere i kapitel 3.

Straks efter at være tiltrådt må dirigenten konstatere, at mødet er lovligt indkaldt, jfr. nærmere i kapitlerne 6 og 7.

Derefter bør dirigenten foretage en oplæsning af dagsordenen.

Undertiden forekommer inden den egentlige behandling af dagsordenen nogle ceremonielle eller praktiske indslag, som helt eller delvis kan finde sted enten før eller efter dirigentvalget, f.eks. velkomsttaler, modtagelse af hædersgæster, mindeord om afdøde, telegrafiske hilsener, sange eller praktiske oplysninger og meddelelser. Mens dette står på, har dirigenten en tilbagetrukket rolle, idet den nærmere tilrettelægning af disse ting må varetages af foreningens eller selskabets ledelse.

Undertiden foretages ved mødets indledning en konstatering af, hvem der er til stede. Navnlig ved delegeretmøder kan det være sædvane, at der foretages navneopråb, hvad dirigenten ofte kan overlade til en eventuel sekretær, han har fået til bi-



Kap. 11 · Gængse dagsordenspunkter

stand, jfr. kapitel 5, eller til foreningens ledelse. Normalt er der ikke behov for som led i dirigentvirksomheden at konstatere, hvem eller hvor mange der deltager i mødet, med mindre der er stillet særlige krav om quorum (jfr. kapitel 8), og selv i så fald kan konstateringen ofte vente, indtil man når frem til afstemning, nemlig hvis quorumkravet kun gælder bestemte vedtagelser og ikke er en forudsætning for forsamlingens beslutningsdygtighed i det hele taget.

Ved aktieselskabers generalforsamlinger er der hyppigt udstedt adgangskort på forhånd, således at det allerede ved indgangen til lokalet konstateres, hvilke aktionærer der er mødt, og hvor mange stemmer de repræsenterer. I nogle selskaber er det sædvane, at dirigenten giver forsamlingen oplysning om tilslutningen, men der er ingen juridisk nødvendighed herfor, selv ikke hvis der er stillet quorumkrav, idet det må antages at være tilstrækkeligt, at dirigenten meddeler forsamlingen, at han har konstateret, at quorumkravet er opfyldt, uden at han behøver at gøre nøjagtig rede for antallet af tilstedeværende aktionærer og stemmer.

Undertiden er der brug for på generalforsamlingen at fremlægge særlige bilag, f.eks. i børsnoterede aktieselskaber en eventuel skriftlig besvarelse af i forvejen indsendte skriftlige spørgsmål fra en på generalforsamlingen repræsenteret aktionær¹.

Det er ikke sædvane ved generalforsamlinger at oplæse eller søge godkendt referat af forrige generalforsamling. Dette finder derimod hyppigt sted i bestyrelser og andre mindre organer med hyppigere møder og en fast deltagerkreds, til hvem referat ofte udsendes efter hvert møde.

Om alle indledende skridt gælder, at de bør afvikles hurtigt, så forsamlingens tid beslægtlægges mindst muligt, før de egentlige forhandlinger kan begynde. Formelle bemærkninger og instruktioner fra dirigenten om talernes forhold, nødvendig majoritet ved særlige dagsordenspunkter o.lign. kan med fordel udskydes, til der er brug for dem, hvorved de også bedre huskes af forsamlingen, når de bliver aktuelle.

¹ Aktieselskabslovens § 76, stk. 3, jfr. ovenfor pag. 64f.



I. Del · Mødeledelse

Det første punkt på den egentlige dagsorden er normalt *Formandens (eventuelt bestyrelsens) beretning*. I større selskaber, foreninger og sammenslutninger foreligger der ofte en skreven (trykt) beretning, som er udsendt på forhånd, og som formanden mundtligt henviser til, idet den forudsættes bekendt, i alt fald i store træk. Men det er sædvanligt, at formanden supplerer den skriftlige beretning med en række yderligere oplysninger og betragtninger, som enten trækker nogle hovedlinier op eller er af mere intern karakter. I sådanne tilfælde bør dirigenten gøre opmærksom på, at både den skrevne og den mundtlige beretning indgår i drøftelsen på generalforsamlingen. I øvrigt afhænger det af bestyrelsens (formandens) nærmere bestemmelse, hvilke oplysninger beretningen skal indeholde, og det er f.eks. bestyrelsens, ikke dirigentens sag at afgøre, hvilke ting man undlader at gå nærmere ind på i beretningen, f.eks. fordi det kunne skade selskabets eller foreningens forhold at give detaljerede oplysninger til en videre kreds¹.

Den på generalforsamlingen aflagte beretning (og eventuelt den på forhånd udsendte trykte beretning) må ikke forveksles med den „årsberetning“, som ifølge årsregnskabsloven udgør en del af et aktieselskabs årsregnskab. Denne årsberetning er efter sædvane ganske kort og vil normalt være ufyldstgørende som beretning på denselskabets ordinære generalforsamling.

Det hænder, at beretningen mere eller mindre direkte indeholder forslag om selskabets fremtidige forhold, men hvis det drejer sig om anliggender, der skal afgøres af generalforsamlingen, bør bestyrelsen ikke indsmugle sådanne forslag i beretningen med henblik på at betragte dem som vedtaget, når beretningen er behandlet på generalforsamlingen; bestyrelsen bør i stedet stille særskilte forslag og optage dem som særlige punkter på generalforsamlingens dagsorden. Hvis beretningen alligevel indeholder „forslag“, må dirigenten tage stilling til, om der blot foreligger tilkendegivelser fra bestyrelsen om, hvad den inden for sin kompetence agter at gøre i fremtiden, og der i så fald ikke er lagt op til nogen generalforsamlingsafgørelse. Skulle dette sidste undtagelsesvis være tilfældet, bør dirigenten gøre

¹ Jfr. pag. 64 om spørgsmålsretten efter aktieselskabslovens § 76.



Kap. 11 · Gængse dagsordenspunkter

generalforsamlingen udtrykkelig opmærksom derpå, og hvis han skønner, at det drejer sig om ting af en sådan betydning, at de burde være sat særskilt på dagsordenen, bør han efter omstændighederne erklære, at de pågældende „forslag“ ikke kan betragtes som vedtaget af generalforsamlingen. Drejer det sig derimod om „forslag“, som bestyrelsen kunne gennemføre på egen hånd, men som den gerne vil have en stemningstilkendegivelse fra generalforsamlingen om, kan debatten og forsamlingens holdning være udtryk for en sådan uformel tilkendegivelse.

Når aktionærer eller medlemmer udtaler sig om beretningen og herunder foreslår en eller anden foranstaltning, er der normalt ikke tale om forslag til beslutning af generalforsamlingen, men alene om henstillinger til bestyrelsen. Ofte går bestyrelsens svar ud på, at den nærmere vil overveje sagen og herunder tage de af aktionærer eller medlemmer fremførte synspunkter i betragtning.

Der er normalt ikke vedtægtsregler om, at generalforsamlingen skal godkende beretningen, og nogen forskrift herom findes ej heller i aktieselskabsloven. I almindelighed finder der derfor ikke nogen afstemning om beretningen sted, men det forekommer, at en taler lægger op til egentlig afstemning, enten ved at foreslå, at generalforsamlingen tager positivt eller negativt standpunkt til et i beretningen omtalt emnespørgsmål, eller ved at foreslå et mistillidsvotum til formanden (eventuelt til hele bestyrelsen), eller ved at foreslå, at beretningen forkastes, hvilket må fortolkes som et mistillidsvotum. Det hævdes undertiden, at sådanne afstemninger ikke kan finde sted, men denne opfattelse er for streng. Man kan ikke afskære generalforsamlingen fra at udtale sig om bestemte punkter i bestyrelsens beretning, navnlig ikke hvis det drejer sig om punkter i en i forvejen udsendt skreven beretning. I sådanne tilfælde må dirigenten udøve et fornuftigt skøn over, om emnespørgsmålet ligger inden for rammerne af, hvad man kunne forvente, at generalforsamlingen tog stilling til. Hvis dette ikke er tilfældet, må dirigenten nægte at foretage afstemning og henvise sagenspørgsmålet til en senere (eventuelt ekstraordinær) generalforsamling med emnespørgsmålet på dagsordenen.



I. Del · Mødeledelse

I alt fald må generalforsamlingen kunne nægte at godkende („forkaste“) beretningen eller, hvad der har samme virkning, vedtage et mistillidsvotum til formanden (eventuelt til hele bestyrelsen). Hvis beretningen er uacceptabel på grund af sit indhold, eller måske netop fordi den savner indhold, er det uantageligt, at forsamlingen skulle være afskåret fra at reagere ved at udtale sin mistillid til ledelsen, og det kan næppe tænkes, at domstolene vil underkende en afstemning herom, forudsat at den har relation til beretningens mangler. – Retsvirkningen af et mistillidsvotum eller en „forkastelse“ af beretningen må antages at være, at bestyrelsen skalmå indkalde en ekstraordinær generalforsamling med bestyrelsesvalg på dagsordenen.

Normalt slutter imidlertid dette punkt på dagsordenen med, at dirigenten kan konstatere, at forsamlingen har godkendt beretningen¹, eller (hvad der er mere korrekt) at forsamlingen har taget beretningen og den herom førte drøftelse til efterretning.

Et stående punkt på ordinære generalforsamlingers dagsorden er dernæst *Aflæggelse af årsregnskab* eller lignende. Under dette punkt er det ganske klart, at generalforsamlingen kan og skal tage stilling til, om regnskabet godkendes, jfr. også aktieselskabslovens § 69.

Der er ingen legal forskrift om, at generalforsamlingen også skal beslutte, om der meddeles decharge (ansvarsfrihed) for regnskabet, men mange aktieselskabsvedtægter indeholder fra gammel tid en regel herom. Hvis hverken vedtægter eller fast sædvane i det pågældende selskab foreskriver decharge, skal dirigenten ikke tage initiativ hertil, men kan nøjes med at lade generalforsamlingen træffe beslutning om godkendelse af regnskabet.

Medens godkendelsen drejer sig om, hvorvidt regnskabet anses for rigtigt aflagt, d.v.s. udfærdiget i overensstemmelse med

1 Tavshed kan ikke fortolkes som en egentlig godkendelse af beretningen i alle dens ord og punkter. Der kan være delte meninger om adskilligt, som forsamlingen ikke finder det hensigtsmæssigt eller umagen værd at rejse diskussion om.



Kap. 11 · Gængse dagsordenspunkter

de faktiske forhold, er decharge generalforsamlingens tilkendegivelse af, at den ikke vil gøre juridisk ansvar gældende mod ledelsen (i aktieselskaber bestyrelse og direktion) i anledning af regnskabet. Hvis generalforsamlingen skal tage stilling til både godkendelse og decharge, og blot én deltager forlanger det, må dirigenten lade foretage afstemning om de to spørgsmål hvert for sig. Der kan meddeles godkendelse og samtidig nægtes decharge; også det omvendte vil kunne tænkes, men vil næppe forekomme i praksis.

Hvis godkendelse nægtes, kan bestyrelsen ikke disponere på grundlag af det foreliggende regnskab. Hvad der herefter skal ske, må afhænge af de konkrete forhold. Undertiden vil det være nødvendigt at omgøre regnskabet og forelægge det på en ny generalforsamling. Undertiden må manglende godkendelse (eller decharge) opfattes som et mistillidsvotum til den siddende bestyrelse, som derfor kan være nødt til at indkalde en ny generalforsamling med bestyrelsesvalg på dagsordenen. Undertiden vil nægtelse af decharge blive fulgt op af et sagsanlæg mod ledelsen; for aktieselskaber er der givet nærmere regler herom i aktieselskabslovens § 144, der også indeholder den regel, at der uanset meddelt decharge kan anlægges sag mod bestyrelsesmedlemmer eller direktører, hvis decharge er givet på grundlag af urigtige eller ufuldstændige oplysninger til generalforsamlingen. – I øvrigt må vurderingen af de retlige konsekvenser af manglende godkendelse eller decharge principielt betragtes som liggende uden for dirigentens opgaver og kompetence, der kun omfatter medvirken til generalforsamlingens positive eller negative beslutning.

Hvis decharge nægtes, kan der formentlig på samme generalforsamling træffes beslutning om sagsanlæg mod ledelsen, selv om denne mulighed ikke har været nævnt i dagsordenen. Endvidere følger det af aktieselskabslovens § 95, at der på en ordinær generalforsamling altid kan fremsættes og vedtages forslag om ekstraordinær granskning af selskabets regnskaber eller forvaltning, selv om forslaget ikke er sat på dagsordenen.

I aktieselskaber er bestyrelsesmedlemmer og direktører ifølge aktieselskabslovens § 67, stk. 4, afskåret fra i egenskab af aktionærer at deltage i afstemninger om decharge (men ikke om



I. Del · Mødeledelse

regnskabet godkendelse). Denne regel kan næppe anvendes analogt på foreninger og lignende.

Ud over at tage stilling til godkendelse af regnskabet (og eventuel decharge) skal generalforsamlingen i aktieselskaber træffe afgørelse om anvendelse af overskud eller dækning af tab, jfr. aktieselskabslovens § 69, stk. 2. Ved fastsættelsen af udbytte er generalforsamlingens kompetence begrænset af reglen i aktieselskabslovens § 112, hvorefter generalforsamlingen ikke kan beslutte højere udbytte end foreslået eller tiltrådt af bestyrelsen.

Til de almindelige dirigentopgaver under dette dagsordenspunkt hører, at dirigenten på forsamlingens vegne skal påse, at regnskabet er behørigt underskrevet, og at der foreligger behørig revisionspåtegning. Da revisionspåtegningen er en meddelelse til generalforsamlingen, bør dirigenten oplæse den, hvis det ikke allerede er sket under bestyrelsens forelæggelse af regnskabet. Yderligere skal dirigenten, i alt fald i aktieselskaber, give mindst ét eksemplar af regnskabet påtegning om generalforsamlingens godkendelse.

Undertiden forelægges på generalforsamlinger i tilknytning til regnskabet for det afsluttede år et budget for det løbende år. Hvis ikke andet fremgår udtrykkeligt af vedtægterne, må det antages, at budgettet forelægges til orientering for generalforsamlingen, men ikke til egentlig beslutning, dels fordi budgettet bør være udarbejdet på bestyrelsens ansvar, og dels fordi det ikke er hensigtsmæssigt at indskrænke ledelsens dispositionsfrihed gennem et budget, som generalforsamlingen har fastlagt i detaljer. Når budgettet overhovedet forelægges på generalforsamlingen, kan man imidlertid næppe afskære forsamlingen fra at træffe konkrete beslutninger om enkelte budgetposter, som ønskes forhøjet eller nedsat (eventuelt strøget af budgettet). Dette gælder i alt fald, hvis dagsordenen udtrykkeligt indeholder oplysning om, at budgettet vil blive forelagt på generalforsamlingen.

Det er ikke ualmindeligt, at foreningsvedtægter foreskriver, at medlemskontingentet fastsættes af generalforsamlingen. Hvis det udtrykkeligt fremgår af vedtægterne, at beslutningen træffes for ét år ad gangen, bør dirigenten sørge for, at spørgs-



Kap. 11 · Gængse dagsordenspunkter

målet forelægges den ordinære generalforsamling til afgørelse, hvad enten det er nævnt i dagsordenen eller ej. Men som oftest må en vedtægtsbestemmelse af denne art forstås på den måde, at et af generalforsamlingen fastsat medlemskontingent gælder indtil videre, det vil sige indtil det ændres af en senere generalforsamling, og i så fald skal generalforsamlingen kun træffe beslutning, hvis der foreslås en ændring af det hidtidige kontingent¹.

Om *Valg til bestyrelsen* henvises til kapitlerne 22-27, der skildrer foretagelsen af personvalg. På dette sted skal i relation til dagsordenens indhold nævnes, at det ikke er juridisk nødvendigt at bekendtgøre eller indlevere kandidatforslag forud for generalforsamlingen². Men det må helst af dagsordenen fremgå, hvor mange der er på valg, og hvem der afgår. Man kan ikke forlange, at generalforsamlingsdeltagerne på forhånd har vedtægternes afgangsbestemmelser præsent, og slet ikke at de er klar over bestyrelsesmedlemmernes afgangsorden, når kun en del af bestyrelsen er på valg. Uanset at bestyrelsen ikke har pligt dertil, kan det være en rimelig service, at den i dagsordenen også oplyser, hvem der foreslås genvalgt eller nyvalgt til bestyrelsen.

Under alle omstændigheder må dirigenten ved indledningen af dette punkt på dagsordenen meddele generalforsamlingen, hvor mange der skal vælges, hvem der afgår, og for hvilken periode der skal foretages valg. Han må derefter udbede sig forslag til valg, men således at han først fastslår, hvad dagsordenen indeholder om kandidatforslag. Fremsætter bestyrelsen forslag, der ikke fremgår af dagsordenen (indkaldelsen) er det rigtigst, at bestyrelsens formand redegør herfor, så det illustreres,

- 1 Når det er vedtægtsbestemt, at vederlag til et aktieselskabs bestyrelse fastsættes af generalforsamlingen, er det ligeledes kun nødvendigt at forelægge generalforsamlingen ændringer i vederlaget.
- 2 Vedtægtsbestemmelser om frister for indgivelse af forslag omfatter kun forslag til vedtagelse (beslutninger), med mindre vedtægterne udtrykkeligt foreskriver frister også for indgivelse af kandidatforslag, jfr. også pag. 50.



I. Del · Mødeledelse

at forslagene ikke er dirigentens, men bestyrelsens. Før valget foretages, må dirigenten altid spørge forsamlingen, om nogen ønsker at stille kandidatforslag, jfr. pag. 153. Efter valget er det dirigenten, der proklamerer resultatet, jfr. kapitel 17.

Hvis vedtægterne ikke indeholder særlige regler om valgperiode og afgangsorten, må det antages, at hele bestyrelsen er på valg, og at valgene gælder for ét år.

Forslag om *Vedtægtsændringer* kan naturligvis kun behandles på generalforsamlingen, hvis dette punkt udtrykkeligt er medtaget på dagsordenen, og det skal ydermere fremgå af dagsordenen, hvad vedtægtsforslaget i det væsentlige går ud på, jfr. aktieselskabslovens § 73. Denne lovregel er udslag af en almindelig retsgrundsætning, og det er derfor ej heller i foreninger korrekt at behandle forslag om vedtægtsændringer, hvis dagsordenen kun giver oplysning om, at der skal behandles „forslag fra bestyrelsen om ændring af vedtægterne“ eller lignende.

Beslutning om vedtægtsændringer kan i aktieselskaber kun træffes med kvalificeret majoritet, jfr. aktieselskabslovens § 78. I foreningsvedtægter stilles på tilsvarende måde næsten altid krav om kvalificeret majoritet, eventuelt om behandling på mere end én generalforsamling.

I aktieselskaber kan forslag om forhøjelse eller nedsættelse af aktiekapitalen selvfølgelig kun behandles, hvis dagsordenen udtrykkeligt indeholder oplysning herom. Desuden kræver aktieselskabsloven, at der forelægges generalforsamlingen bestemte oplysninger, ligesom forhøjelses- og nedsættelsesbeslutninger skal indeholde en række nærmere enkeltheder efter reglerne i aktieselskabslovens kapitler 5 og 7. Dirigenten må i disse tilfælde påse, at de i loven foreskrevne oplysninger gives, og at de trufne beslutninger opfylder lovens krav.

Til beslutning om foreningens eller selskabets opløsning stilles vedtægterne ofte større majoritets- eller quorumkrav (eller krav om flere generalforsamlinger), end der stilles til beslutning om vedtægtsændringer (undertiden krav om vedtagelse på to generalforsamlinger).

Hyppigt forekommer punktet *Eventuelt* på dagsordenen. Under



Kap. 11 · Gængse dagsordenspunkter

dette punkt kan ingen afstemning finde sted, men ethvert spørgsmål, der vedrører selskabet eller foreningen, kan drøftes, uden at der vedtages noget. Optagelsen af punktet på dagsordenen kan i øvrigt kun betragtes som en tilkendegivelse af, at der efter behandlingen af de egentlige punkter på generalforsamlingens dagsorden kan ske en mere uformel drøftelse af diverse anliggender. En sådan drøftelse kan finde sted, også uden at „Eventuelt“ står på dagsordenen, da dirigenten altid, når dagsordenen er udtømt, kan give medlemmerne eller aktionærerne ordet „uden for dagsordenen“ om de samme anliggender, som kan drøftes under „Eventuelt“.



Kapitel 12

God forsamlingsskik

Dette kapitel handler mest om mødedeltagerne, medens dirigentens ledelse af debatten behandles i kapitel 13.

Mødets formål er at få sager forelagt, debattere dem og derefter træffe kollektive beslutninger. Under den rådslagning, som debatten gerne skulle være, er det formålet, at deltagerne bliver bekendt med hinandens synspunkter og drøfter dem indbyrdes, så sagerne herved belyses, og de enkelte deltagere kan danne sig deres endelige mening forud for afgørelsen. Denne proces kræver et vist mål af demokratisk kultur¹, som vi kan sammenfattes i betegnelsen god forsamlingsskik.

Det indgår heri, at enhver deltager har fri adgang til at virke for sine anskuelser og herigennem søge at overbevise andre. Det hører med, at deltagerne også er rede til at lytte til hinandens meninger, for enten at lade sig påvirke deraf eller at tage til genmæle på sømmelig vis. I alt fald kræves der den tolerance, at man viser andres meninger respekt, selv om man måske finder dem afskyelige. En mødedeltager kan ikke fordre, at der vises ham hensyn under debatten, hvis han ikke viser andre tilsvarende hensyn. Eksempelvis kan en deltager ikke forvente, at forsamlingen vil lytte til ham, hvis han ikke selv lytter til andre. Talerne må påhøres i ro, og debatten må ikke forstyrres af uvedkommende eller private samtaler, som må henlægges til andre lokaler, både af hensyn til den igangværende taler og af hensyn til dem i forsamlingen, der gerne vil høre, hvad han siger.

Praktiseringen af disse selvfølgelige regler afhænger naturligvis i høj grad af mødets karakter og af den tradition, som er gældende i forsamlingen. Bifalds- og mishagsytringer anses ifølge Folketingets forretningsorden for stridende mod god orden, men det er ikke i alle forsamlinger skik at se helt så strengt

¹ Jfr. pag. 16.



Kap. 12 · God forsamlingsskik

derpå. En sund latter er ikke altid af vejen, og det sker jo, at talere selv lægger op til bifald eller moro. Derimod er en mis-hagsytring næsten aldrig på sin plads, og afbrydelser kan i alt fald kun være acceptable, hvis de er både relevante og morsomme.

Til god forsamlingsskik hører, at deltagerne altid respekterer dirigentens afgørelser og i det hele viser ham både respekt og loyalitet, jfr. pag. 35. Imidlertid ses det ikke helt sjældent, at enkeltpersoner eller mindretal i forsamlingen kritiserer dirigenten, når de ikke kan trænge igennem med deres synspunkter. Men adressen er forkert, for det er ikke dirigentens skyld, når en minoritet ikke kan overbevise majoriteten. Det er i bedste fald tidsspilde, når skuffede deltagere vender deres harme mod dirigenten, og i værste fald kan det være et forsøg på at sætte de demokratiske spilleregler ud af kraft. Dirigentens handlemåde skyldes jo ingenlunde et ønske om at genere mindretallet, men er en ærlig bestræbelse for at værne om og håndhæve spillets regler. I en sådan situation hører det til god forsamlingsskik, at forsamlingen bakker dirigenten op og klart viser, at den ikke tolererer, at kværlanter søger at løbe dirigenten (og derefter måske selve forsamlingen) over ende. En anden sag er, at hvis dirigenten virkelig begår fejl eller på anden måde ikke magter opgaven, kan forsamlingens flertal på demokratisk vis afskedige ham, jfr. pag. 27 f. og 35.

Til god forsamlingsskik hører helt generelt, at deltagerne hver især medvirker til mødets fremadskridende forløb, bl.a. ved ikke unødigt at spille forsamlingens tid.

Endelig skal det tilføjes, at når en sag er afgjort af forsamlingen, kræver god forsamlingsskik naturligvis, at alle bøjer sig for resultatet, uanset hvor ivrigt man undervejs har bekæmpet det.

Ikke mindst *talere* bør overholde god forsamlingsskik.

Om *indtegning af talere*, se pag. 93 f.

I nogle lande bruges deter det skik, at taleren formelt henverder sine ord til dirigenten eller formanden på forsamlingens



I. Del · Mødeledelse

vegne. Men her til lands har vi den gode skik, at der *tales direkte til forsamlingen*, hvorved det understreges, at auditoriet ikke er dirigenten, bestyrelsen eller de enkelte debatdeltagere, men hele forsamlingen. Det er også god skik, at taleren ikke forfalder til dialog med enkeltpersoner, hvorved debatten får karakter af mere eller mindre privat eller personlig samtale. Det er bedre at tale *om* en tidligere taler end *til* ham, og det er ofte mere anbefalelsesværdigt at bruge den grammatikalske 3. person („den foregående taler“, „formanden“) end 2. person („til dig, Peter, vil jeg sige ...“).

Bruges der talerstol og mikrofon, er det særlig vigtigt, at taleren retter ordene fremad og lige ind i mikrofonen i stedet for at dreje hovedet mod f.eks. bestyrelsen, så forsamlingen ikke kan høre, hvad der bliver sagt.

Det er et godt råd at *tale kort*, da forsamlingens tid og tålmodighed normalt er begrænset. Taleren må for det første holde sig til det emne, der er til behandling, herunder naturligvis holde sig inden for rammen af det aktuelle dagsordenspunkt. Men dernæst bør taleren på forhånd have gjort sig klart, hvad han har på hjerte, og ikke spille forsamlingens tid med udenomssnak og gentagelser, herunder gentagelse af, hvad andre har sagt i forvejen (det er bedre at henvise til en foregående talers indlæg og erklære sig enig med ham).

En indtegnat taler kan naturligvis til enhver tid *frafalde ordet* – og bør gøre det, hvis debatten har gjort det planlagte indlæg overflødigt.

Kan man *undvære manuskript* og i stedet nøjes med nedskrevne stikord eller en disposition, opnår man den fordel, at frit mundtligt foredrag gør mere indtryk end højtlesning. Taler man et stykke hen i debatten, medfører et hjemmefra udarbejdet manuskript også den risiko, at indlægget kan komme til at virke som en hund i et spil kegler.

Vil man læse *citater* højt, kræver det ikke dirigentens tilladelse, men citaterne bør være korte, og taleren bør være parat til at dokumentere et citats rigtighed, hvis nogen ønsker det. Citering må ikke få karakter af, at man herigennem lader udenforstående få ordet i forsamlingen.

Hvor *ytringsfrihedens grænser* går, afhænger meget af mø-



Kap. 12 · God forsamlingsskik

dets karakter og traditionen i forsamlingen, men er i øvrigt i vidt omfang et taktspørgsmål. Ukvemsord og usømmelig tale vil ofte være en fornærmelse mod hele forsamlingen. Udokumenterede beskyldninger, især mod fraværende, der ikke kan forsvare sig, må man holde sig fra, og det er også i almindelighed et brud på god forsamlingsskik, hvis taleren beskæftiger sig med andres motiver i stedet for med deres handlinger og ytringer. Det er et godt råd, at man bør beskæftige sig med sagen, ikke med personen. Øgenavne bør man altid undgå.

I øvrigt er forsamlinger hyppigt ret følsomme over for brud på de uskrevne regler om ytringsfrihedens grænser, og den taler, der gør sig skyldig heri, vil som oftest kun opnå at få forsamlingen imod sig.

I det hele taget beror god forsamlingsskik meget på en vekselvirkning: Hver taler og mødedeltager, som overholder god forsamlingsskik, bidrager til, at hele forsamlingen også gør det, og omvendt er forsamlingen selv bedst i stand til gennem sine reaktioner og holdninger at påvirke de enkelte deltagere til ikke at forsynde sig mod god forsamlingsskik.



Kapitel 13

Ledelse af debatten

Om dirigentens ledelse af debatten (hans virksomhed som „ordstyrer“ i snæver forstand) er allerede sagt en del i de foregående kapitler, især i kapitel 1 (om den kollektive beslutningsproces), kapitel 4 (om dirigentvirksomheden i hovedtræk), kapitlerne 10 og 11 (om dagsordenen) og kapitel 12 (om god forsamlings-skik). Der er herudover især brug for at tilføje nogle bemærkninger om de egentlige ordstyreropgaver i større møder.

I alle forsamlinger af blot nogen størrelse må det være fast regel, at ingen ytrer sig uden at have fået ordet af dirigenten¹. Den eneste, der selv tager ordet, er dirigenten, og han kan til enhver tid gøre det, også når han finder det nødvendigt at bryde ind, mens en taler har ordet¹.

Behandlingen af hvert dagsordenspunkt (naturligvis bortset fra punktet „Eventuelt“) begynder normalt med en *forelæggelse af emnet*, og det er i reglen aftalt eller selvfølgelig, hvem dirigenten giver ordet hertil, som oftest bestyrelsens formand eller en anden ordfører for bestyrelsen. Er der forslag på dagsordenen, tilkommer det normalt forslagsstilleren som første taler at fremsætte og motivere sit forslag. Ved personvalg er det rigtigst, at det er formanden, der stiller bestyrelsens kandidatforslag, også når det sker uden ledsagende begrundelse. Men hvis kandidatforslagene i forvejen er udsendt til deltagerne³ eller på anden måde bekendtgjort, kan dirigenten være den, der nævner kandi-

- 1 I små møder, f.eks. i bestyrelser og udvalg, navnlig med rutinerede deltagere, kan det gå mindre formelt til. Men også her bør formandens mødeledelse være klart manifesteret, selv om ledelsen i adskillige passager foregår blot ved nik og øjekast, ja selv om formanden ind imellem kan lade drøftelserne udvikle sig i „samtaleform“.
- 2 Om afbrydelser fra salen se pag. 89.
- 3 Jfr. pag. 85.



Kap. 13 · Ledelse af debatten

daterne og ved at henvise til de udsendte forslag. Er der blot tale om genvalgsforslag, kan dirigenten efter omstændighederne meddele dette, men helst med den formulering, at bestyrelsen har bedt ham meddele forslaget. Det er i alt fald vigtigt, at der ikke skabes indtryk af, at dirigenten på forhånd „står bag“ noget kandidatforslag.

Når dagsordenspunktets emne er forelagt (forslag er stillet), kan dirigenten om fornødent gøre nogle præciserende bemærkninger om, hvad den efterfølgende debats genstand er. Hvis emnet er omfattende og i øvrigt indbyder dertil, kan dirigenten allerede på dette tidspunkt anordne *opdeling af debatten*, så man for ikke at gøre den diffus drøfter særlige delemner eller bestemte sider af sagen separat. Behov for opdeling kan også opstå i debattens løb¹, f.eks. ved fremsættelse af ændringsforslag, og debattens opdeling kan i dirigentens tanker være oplæg til en mulig ordning af senere afstemninger eller afstemningste-maer². Opdeling af debatten ligger klart inden for dirigentens kompetence.

Dirigenten bør udtrykkeligt tilkendegive, at man nu går over til debatten, og at der er åbnet for *indtegning af talere*. Samtidig med at dirigenten opfordrer dem, der ønsker ordet, til at melde sig, bør han, hvis det ikke er sket tidligere i mødet, give anvisning om, hvordan tilmelding rent praktisk foregår. I større forsamlinger sker tilmeldingdet bedst skriftligt ved indlevering til dirigenten af en seddel med navn, stilling³ og eventuelt hjemsted, måske også med andre kortfattede oplysninger, som kan være af betydning for de øvrige deltagere eller for dirigentens tilrettelæggelse af talerrækkefølgen.

Har nogen meldt sig allerede under sagens forelæggelse, ind-

1 Jfr. pag. 75.

2 Jfr. nedenfor i kapitel 14.

3 Det er på mode (vist i en blanding af falsk beskedenhed og misforstået folkelighed) at gå stille med sin profession, „for det kan jo være ligegyldigt, hvad man er“. Men ofte er det vigtigere for forsamlingen at kende talerens bestilling end hans navn.



I. Del · Mødeledelse

går de som de først tilmeldte. Det hænder, at talere melder sig, endog før man er nået til dette punkt på dagsordenen, måske allerede før mødets begyndelse. Der gælder ikke her til lands (som visse steder i udlandet) nogen regel eller skik om, at sådan forhåndstilmelding er afskåret, men dirigenten bør nok, indtil man er nået til dette punkt på dagsordenen, tage det forbehold over for forhåndstilmeldinger, at man ikke kan sikre sig forkørselsret i debatten ved at „bestille tid“ hos dirigenten.

Dirigenten bør aldrig overlade talerne at præsentere sig selv. Før hver taler begynder, meddeler dirigenten tydeligt forsamlingen, hvem der nu får ordet; herved opnås en vis ensartethed i præsentationen, og samtidig markeres det, hvordan debatten ledes og af hvem.

Ved større møder kan det være praktisk, at dirigenten, samtidig med at han giver en taler ordet, adviserer om, hvem der bliver næste taler, som så kan holde sig parat. Men det overflødig gør ikke præsentationen af den adviserede taler, når hans tur kommer.

Det anses for hovedreglen, at talerne får ordet i den *rækkefølge*, hvori de har meldt sig. Men dirigenten kan gøre afvigelser herfra i mange situationer. Som ovenfor omtalt kan han endog foretage opdeling af debatten med deraf følgende omrokeringer i talerlisten. Derud over kan dirigenten lade bestyrelsens formand eller ordfører, forslagsstilleren eller andre med et særligt forhold til sagen få ordet uden for tur, hvilket ofte er hensigtsmæssigt for debattens forløb. Dirigenten kan også lade tilhængere og modstandere af et forslag veksle, og han kan naturligvis ændre talerrækkefølgen som modtræk mod en bestemt gruppes mulige forsøg på at beslaglægge talerstolen i længere tid ved at melde sig samtidig eller lige efter hinanden. Der er adgang til at få ordet flere gange, hvis andres indlæg i debatten giver anledning dertil, men dirigenten kan eventuelt lade førstegangstalere komme til før dem, der allerede (eventuelt flere gange) har ytret sig.

Det er efter parlamentarisk mønster en udbredt skik, at dirigenten lader en deltager uden for tur få ordet for en „kort bemærkning“, hvis den har umiddelbar tilknytning til et igangvæ-



Kap. 13 · Ledelse af debatten

rende eller nylig afsluttet indlæg, og hvis det er praktisk for debattens forløb at få den korte bemærkning afleveret straks, f.eks. en berigtigelse, en præcisering eller en faktisk oplysning.

Begærer nogen ordet om den formelle procedure, der i øjeblikket følges („begærer ordet til forretningsordenen“), får også han ordet uden for tur, jfr. pag. 112 og 115.

Er talerlisten lang, kan det af hensyn til mødets afslutning i rimelig tid blive nødvendigt at slutte indtegningen af nye talere. Bortset fra tilfælde, hvor dirigenten med sikkerhed skønner, at det igangværende emne er ved at være uddebatteret, må dirigenten indhente forsamlingens tilslutning, før han lukker for yderligere indtegning¹. Ofte vil det være en brugbar fremgangsmåde at give deltagerne en sidste chance, ved at dirigenten opfordrer dem, der endnu ønsker ordet, til at melde sig nu, da de ellers vil blive afskåret. En endnu blidere metode er, at dirigenten meddeler (eller foreslår forsamlingen), at han fra nu af kun modtager indtegning med det forbehold, at der viser sig at blive tid til at påhøre flere talere end de allerede indtegnede; denne fremgangsmåde er særlig egnet, hvis det på forhånd er fastlagt, at mødet skal være afsluttet på et bestemt tidspunkt.

Undertiden kan det være nødvendigt eller dog hensigtsmæssigt at fastsætte en *begrænset taletid*, enten fra begyndelsen eller på et senere tidspunkt af debatten. Dette kan dirigenten ikke gøre uden forsamlingens samtykke. Derimod kan dirigenten altid skride ind over for urimeligt langvarige indlæg, jfr. pag. 98 f.

Hvis dirigenten skønner det praktisk under debatten at give et *kortfattet resumé* af, på hvilket stadium forhandlingerne befinder sig, eventuelt med tilføjelse af, hvad han nu skønner det væsentligt at få belyst, kan han til enhver tid gøre det².

Forsamlingen eller de enkelte deltagere kan naturligvis også påkalde en sådan bistand fra dirigenten, men kan selvsagt ikke

1 Om den mere vidtgående beslutning nu at afslutte debatten, se i kap. 16.

2 Jfr. pag. 31 f. om den almindelige dirigentopgave at bistå forsamlingen og dens medlemmer.



I. Del · Mødeledelse

fremtvinge hans indblanding eller indgriben i debatten, hvis han skønner, at den ligger uden for hans opgave. En deltager kan heller ikke forlange, at dirigenten bistår ham med at fremskaffe svar på spørgsmål, han har stillet til andre deltagere eller til bestyrelsen. Det er de adspurgte, der bestemmer, om de vil svare.

Dette gælder også, når en aktionær i henhold til aktieselskabslovens § 76 afæsker bestyrelsen oplysninger på en generalforsamling (jfr. pag. 64), idet bestyrelsen kan nægte at svare, hvis den skønner, at det vil være til væsentlig skade for selskabet. Der kan i øvrigt være brug for, at dirigenten skrider ind over for misbrug af § 76, hvis der stilles urimeligt mange eller urimeligt detaljerede spørgsmål; af hensyn til generalforsamlingens tid kan dirigenten efter omstændighederne henvise meget spørgelystne aktionærer til at indlevere deres spørgsmål skriftligt til bestyrelsen til senere besvarelse.

Under meget langvarige debatter kan det være praktisk, at dirigenten foreslår en kort pause i forhandlingerne. Ved større møder tager det erfaringsmæssigt nogen tid at få samlet deltagerne til fortsat forhandling, så dirigenten bør før pausen præcisere dens varighed og henstille, at deltagerne overholder den.

En anden slags pause er mulig suspension af de officielle drøftelser, hvis de er ved at gå i hårdknude, jfr. pag. 18 og 31.

Før debatten slutter, bør den, der indleder den, (hyppigst formanden eller forslagsstilleren) normalt have ordet som sidste taler for at tage stilling til debatten og for at besvare fremsatte spørgsmål.

Dirigenten bør herefter udtrykkeligt erklære *debatten for afsluttet*, hvad han ofte kan gøre ved klart at markere, at man nu går over til næste punkt på dagsordenen. Men skal der forinden ske afstemning, må dirigenten markere debattens afslutning, før han præciserer afstemningstemaet, og herefter kan ingen få ordet om sagens realitet, da den faste regel er, at debat og afstemning er skilt fra hinanden, jfr. pag. 138¹.

1 hvor bl.a. er nævnt den især ved domstolene gældende undtagelse (vo-teringsformen).



Kap. 13 · Ledelse af debatten

I alt fald i forsamlinger med mere end en snes deltagere er det praktisk, at talerne taler stående, også hvis de taler fra deres plads. Forsamlingen hører og ser en stående taler bedre end en siddende, og den stående taler holder bedst forsamlingens opmærksomhed fangen. Desuden opnås en klar markering af, hvornår taleren begynder, og hvornår han er færdig. Disse fordele tæller normalt mere end et eventuelt kan normalt ikke opvejes af et ønske om at virke uformel ved at blive siddende.

I større forsamlinger bør det af hensyn til både forsamlingen og talerne fastholdes, at alle indlæg fremføres fra talerstolen. „Vandrende mikrofoner“, der flyttes rundt i salen til deltagere, der ønsker at sige noget, er en uting. De medfører, at mødedeltagerne skal vende og dreje sig i (et måske forgæves) håb om at kunne se taleren, og hensynet til forsamlingen er altid vigtigere end hensynet til talerens magelighed. Desuden gør vandrende mikrofoner det sværere for dirigenten at holde styr på debatten; blandt andet kan måske heller ikke han se taleren og f.eks. med sikkerhed vide, hvornår han er færdig. Helt galt kan det naturligvis gå, hvis deltagerne selv kan rekvirere en vandrende mikrofon og tage ordet uden at være præsenteret af dirigenten. – Til fordel for vandrende mikrofoner kan måske anføres, at det tager lidt mere tid for taleren at begive sig op til talerstolen, end det tager at bringe ham en mikrofon til ham; men denne fordel er ubetydelig, og der kan spares lige så megen tid, hvis dirigenten har forhåndsadviseret taleren (se pag. 94), så kan han kan nærme sig talerstolen under den foregående talers indlæg.

Om mødedeltageres og taleres forhold under debatten henvises i øvrigt til kapitel 12 om god forsamlingsskik. Hertil skal føjes nogle bemærkninger om den dirigentopgave at opretholde *ro og orden under forhandlingerne*.

Dirigenten kan selvfølgelig ikke blande sig i, om de enkelte medlemmer hører efter, men det er hans pligt og ret at forhindre, at uopmærksomme medlemmer forstyrrerhinder eller vanskeliggør for, at den øvrige forsamling at kan høre talerne. Dirigenten må derfor skride ind over for „snakken i krogene“ eller anden form for støj. Metoden hertil er ikke at skrue højtaleren



I. Del · Mødeledelse

op eller bede taleren råbe højere, da dette kun vil forøge det almindelige støjniveau. Derimod må dirigenten henvise private samtaler til lokaler udenfor, og hvis der er uro i salen, bør han afbryde taleren og bede om ro, hvorefter dirigenten først bør lade taleren fortsætte, når ro er tilvejebragt.

Til en talers overholdelse af god orden hører navnlig, at han taler om det foreliggende emne, blandt andet således at han holder sig til det punkt på dagsordenen, der behandles. I grænsetilfælde må dirigenten udøve et fornuftigt skøn, men hensynet til forsamlingen bør klart have forrang for den enkelte talers lyst til at brede sig og foretage afstikkere fra emnet. Når det gælder at forebygge, at forhandlingerne trækkes i langdrag, må dirigenten ikke være tilbageholdende med at skride ind.

Også over for brud på ytringsfrihedens grænser (pag. 91) må dirigenten skride ind i klare tilfælde og navnlig i gentagelsestilfælde.

En vigtig opgave for dirigenten er at få talerne til at holde op i tide. Er der fastsat en taletidsbegrænsning, må dirigenten nøje håndhæve den¹. Men også i andre tilfælde kan det være nødvendigtfuldt berettiget, at dirigenten begrænser alt for langvarige indlæg, f.eks. ved at bede særlig vidtløftige talere forkorte deres indlæg eller bringe det til afslutning, ligesom dirigenten også kan påpege, at gentagelser sinker forhandlingerne.

Til brug ved ordenens opretholdelse *har dirigenten adskillige beføjelser* som udslag af den betydelige myndighed, han er udrustet med. Men navnlig om de mere drastiske virkemidler gælder, at de bør anvendes med stor varsomhed og kun, når det er indlysende (også for forsamlingen), at der er brug for dem. De vidtgående indgreb skal helst virke blot i kraft af den blotte mulighed for, at de i givet fald kunne tages i brug.

De fleste af dirigentens anvisninger bør kun have en rent vejledende karakter, således også når dirigenten henleder opmærksomheden på gældende forhandlingsregler. Et lidt stærkere ordvalg kan være, at dirigenten retter henstillinger, enten til forsamlingen eller til enkelte medlemmer, f.eks. talere.

¹ Om praktiske hjælpemidler hertil, se pag. 41.



Kap. 13 · Ledelse af debatten

Næste trin på skalaen er, at dirigenten giver advarsler til dem, der ikke retter sig efter vejledende bemærkninger eller henstillinger. Advarslen er naturligvis en tilkendegivelse om, at dirigenten kan blive nødt til at tage kraftigere forholdsregler.

Hvis det bliver nødvendigt at give et medlem en egentlig påtale, må det ske i utvetydige vendinger. Om en talers utilbørlige ytring kan dirigenten f.eks. erklære, at „denne udtalelse kan ikke passere“. Om påtale anvendes undertiden den terminologi, at den pågældende af dirigenten bliver „kaldt til orden“. Hvad der nøjagtig ligger heri, findes der ingen præcise definitioner af. Visse steder i udlandet betragtes det som en talers pligt at forlade talerstolen, hvis han bliver kaldt til orden. Efter dansk opfattelse er det blot en særlig markanteret advarsel.

Både når dirigenten advarer, og når han kalder til orden, vil det ofte være mest effektivt, at han nævner den eller de pågældende ved navn og anvender direkte tale i 2. person. En variant kan f.eks. være, at dirigenten anmoder „de tre herrer, som sidder ved midtergangen på syvende række, om at indstille deres private samtale eller forlægge den til lokalerne udenfor“.

Medens vejledninger og henstillinger kan gives enten højlydt eller ved stilfærdige bemærkninger til de pågældende selv, bør dirigenten, hvis han advarer eller kalder til orden, altid gøre det, så hele forsamlingen bliver klar over, hvad der foregår. Ikke blot understreger det alvoren af en advarsel eller påtale, men hvis det bliver nødvendigt at skride til mere drastiske forholdsregler, er det vigtigt, at forsamlingen er klar over, at advarsel og påtale er gået forud.

Vil dirigenten vejlede eller henstille, kan han som oftest med fordel vente, indtil en igangværende taler er færdig. Det samme vil undertiden også gælde advarsler, men finder dirigenten det nødvendigt at kalde taleren eller andre til orden, vil situationen hyppigt kræve, at dirigenten afbryder taleren, hvad han altid kan gøre.

Blandt de mere alvorlige disciplinarmidler er dirigentens ret til at fratage en taler ordet. Dette kan blive aktuelt, når taleren en eller to gange forgæves er blevet advaret eller kaldt til orden. Undertiden hævdes det, at dirigenten først skal lade forsamlin-



I. Del · Mødeledelse

gen stemme om, hvorvidt den ønsker fortsat at høre taleren, men der er efter almindelige regler ingen hjemmel til at gøre denne indskrænkning i dirigentens myndighed. Derimod kan dirigenten næppe være afskåret fra at afeske forsamlingen en tilkendegivelse, hvis han selv er i tvivl, om ordet bør fratages taleren. Fremgangsmåden er imidlertid ikke anbefalelsesværdig. Skulle forsamlingen vedtage, at taleren skal fortsætte, bliver det derefter meget svært at få ham standset og i det hele svært for dirigenten at opretholde sin autoritet. Det er bedre, at dirigenten venter med at fratale taleren ordet, til han føler sig sikker på, at forsamlingen vil billige eller dog forstå nødvendigheden af det skridt, dirigenten foretager på eget ansvar.

Fratagelse af ordet kan eventuelt skærpes til, at taleren ej heller senere må få ordet under mødet eller dog under dette punkt på dagsordenen¹.

Beslægtet med (men naturligvis ikke lige så alvorlig som) fratale af ordet for at håndhæve god orden er standsning af en taler, når en fastsat taletid er udløbet. I begge situationer kan der opstå problemer med at få en stædig taler til at forlade talerstolen. I reglen er det tilstrækkeligt, at dirigenten rejser sig og eventuelt fikserer taleren med øjnene. I vanskeligere tilfælde kan dirigenten give et klem med dirigentklokken og eventuelt stille sig hen ved siden af taleren. Dette vil i reglen betage hamtaleren lysten til at fortsætte, navnlig da forsamlingen ofte vil bakke dirigentens bestræbelser op ved at vise, at den ikke længere hører efter.²

Til de meget indgribende forholdsregler hører bortvisning af et medlem fra mødet. Hvis en deltager gentagne gange og uanset advarsler og påtale forstyrrer mødet ved støjende eller anden utilbørlig adfærd, kan det af hensyn til mødets uforstyrrede

1 Dette disciplinarmiddel er hjemlet i Folketingets forretningsorden, men har ikke været anvendt i praksis.

2 I „Advokaten” nr. 9/1992, pag. 251 omtaler Axel Kierkegaard, at han har haft gode erfaringer med et råd, en af mine læremestre engang gav mig om, at dirigenten kan tage luften fra selv den stædigste taler ved blot at lægge et par fingerspidser ganske let på hans jakkeærme. Tricket er probat, men medfører jo en risiko for, at dirigenten beskyldes for at have lagt hånd på taleren.



Kap. 13 · Ledelse af debatten

forløb være nødvendigt for dirigenten at bortvise ham. Dirigenten kan formentlig foretage dette skridt på eget ansvar, men han bør kun gøre det, hvis nødvendigheden heraf er helt indlysende, også for forsamlingen. Er der nogen tvivl herom, kan det være hensigtsmæssigt, at dirigenten indhenter forsamlingens afgørelse.

Hvis et medlem nægter at forlade talerstolen, når dirigenten har frtaget ham ordet, eller lokalet, når dirigenten har bortvist ham, eller hvis der opstår almindelig uorden i forsamlingen, eller forsamlingen ikke følger dirigentens krav om at påhøre en taler i ro, kan dirigenten suspendere mødet i et bestemt fastsat tidsrum. En sådan suspension bør næppe udstrækkes i mere end højst en halv time, hvilket almindeligvis vil være nok til, at gemytterne er bragt til ro, og skulle en halv time i ekstreme tilfælde ikke være nok, hjælper det nok ikke at suspendere i længere tid. Kan dirigenten efter en suspension af mødet ikke genoprette ordenen, må han vælge mellem at nedlægge sit hverv eller fuldstændig hæve mødet.

I en sådan situation har dirigenten selvfølgelig adgang til at nedlægge hvervet, men det er kun forsvarligt at gøre det, hvis det kan forventes, at forsamlingen derefter er i stand til at vælge en anden dirigent og fortsætte mødet under ordnede forhold. Hvis problemet er, at en minoritet saboterer mødet ved almindelig uorden, nytter det ikke, at dirigenten nedlægger hvervet og forlader mødet, eventuelt ledsaget af et større antal udvandrende deltagere, hvorefter valpladsen er overladt til minoriteten, hvad den måske netop har tilstræbt. Alternativet at hæve mødet kan dirigenten næppe vælge uden først at søge at indhente forsamlingens afgørelse. Ønsker flertallet mødet fortsat under forhold, dirigenten finder uforsvarlige, kan han roligt nedlægge hvervet. Ønsker omvendt flertallet mødet hævet, er det dirigentens pligt at erklære mødet for hævet. Kan der end ikke gennemføres en afstemning om spørgsmålet, bør dirigenten nok erklære mødet for hævet i stedet for blot at nedlægge hvervet.

Opstår der vanskeligheder, eller kommer bølgerne til at gå højt, så dirigenten må anvende sin myndighed, må han naturligvis optræde med den største besindighed og navnlig undgå at etab-



I. Del · Mødeledelse

lere sig som part i en diskussion om de skridt, han tager. Undertiden vil han komme ud for pres fra en større eller mindre del af forsamlingen, der enten ønsker, at han skal skride ind, eller måske tværtimod ønsker, at han intet skal foretage sig. Dirigenten må i så fald helt og holdent bygge på sit eget skøn og helst lade det tydeligt fremgå, at han gør det.

Når dirigenten skrider ind, f.eks. over for en taler, der ikke holder sig til dagsordenen eller taler for længe, bør det ske på en sådan måde, at det står klartgøres indlysende for forsamlingen (og om muligt også for taleren), at dirigenten ikke handler ud fra et ønske om at genere taleren, men ud fra hensynet til forsamlingens tid, der næsten altid er knap, fordi der skal nås meget i et begrænset tidsrum.

Selv om dirigenten skulle blive vred, må han ikke vise det. Det må helst fremgå af dirigentens væsen, at han på ingen måde føler sig personlig berørt af, hvad der foregår, og at hans dispositioner alene foretages af hensyn til mødets bedst mulige forløb og dermed af hensyn til forsamlingen.

Det bør aldrig forekomme, at dirigenten forsøger at overdøve nogen ved at hæve stemmen. Når dirigenten taler, skal der være ro, og hvis der ikke er det, bør han vente med at ytre sig. Dirigentklokken kan være nyttig, men virker bedst som symbol. I ny og næ kan den bruges til at påkalde opmærksomheden, men ej heller den bør bruges til at overdøve. Dens hyppigste anvendelse bør være til at markere f.eks. mødets begyndelse og afslutning, eventuelt at markere foretagelse af afstemninger eller overgang til et nyt punkt på dagsordenen.

Der kan ikke gives almindelige regler for, hvornår dirigenten kan blive siddende på sin plads, og hvornår han bør rejse sig eller bestige talerstolen. Udøver han sin myndighed som ordenshåndhæver, bør han dog i almindelighed stå op ved sin plads eller på talerstolen. I øvrigt bør han bruge talerstolen, ikke blot ved mødets begyndelse og slutning, men også ved overgang fra et dagsordenspunkt til et andet, ved instruktion om og ledelse af afstemninger, når han formulerer eller forkyn-der trufne beslutninger, og når han giver udførligere instruktioner og anvisninger.



Kapitel 14

Behandling af forslag

En forsamlings beslutninger bliver til på grundlag af fremsatte forslag.

Ved personvalg består forslagene i kandidatopstillinger, som behandles i kapitel 22.

Forslag til andre beslutninger („vedtagelser“¹) kan indholdsmæssigt være af mange forskellige typer, som vil blive kommenteret i afstemningslæren, navnlig i kapitel 28. I nærværende kapitel behandles forretningsgangen ved forslags fremsættelse og behandling under debatten.

Adgang til at stille forslag har enhver med taleret i forsamlingen², hvis ikke andet er vedtægtsmæssigt bestemt.

Forslag bør være affattet således, at ordlyden er umiddelbart anvendelig som beslutning, hvis forslaget vedtages. Formuleringen bør være kort, tydelig og uden uklarheder, der kan skabe tvivl om forslagets indhold og rækkevidde. Det er ikke nødvendigt (men meget almindeligt), at forslaget indledes med ordene „Generalforsamlingen beslutter, at ...“, „Forsamlingen udtaler ...“ o. lign. Man kan i stedet gå lige til sagen og udtrykke sig i hovedsætninger: „Selskabet lader opføre en fabriksbygning ...“ eller „Foreningen optager samarbejde med ...“. Motiver og ledsagende kommentarer hører normalt ikke hjemme i et forslags ordlyd (se dog i kapitel 16 om „motiverede dagsordener“).

I større møder bør dirigenten altid kræve forslag indleveret skriftligt. Undtagelse kan kun gøres ved ganske korte forslag, hvis indhold og affattelse ikke kan give anledning til nogen tvivl, såsom mistillidsvotum og visse procedureforslag, f.eks. „Behandling af dette dagsordenspunkt afsluttes nu“, „Taletiden begrænses til fem minutter“ o.lign.

1 Jfr. pag. 149.

2 Jfr. pag. 64.



I. Del · Mødeledelse

Så snart et forslag er stillet, oplæses det af dirigenten, som helst allerede på dette tidspunkt skal danne sig et foreløbigt skøn over, om forslaget kan fremmes, eller om dets indhold eller form medfører, at det ikke kan forelægges til vedtagelse. I sidstnævnte fald bør dirigenten meget hurtigt meddele forsamlingen, hvorfor forslaget ikke kan fremmes, eller i alt fald tage forbehold herom, hvis han ikke mener at kunne tage endelig stilling til spørgsmålet, før debatten er færdig.

Et forslag kan ikke vedtages, hvis det ligger uden for de rammer, mødets dagsorden sætter (jfr. kapitel 10), eller hvis dets indhold er ulovligt eller er i strid med de vedtægter, forsamlingen er undergivet. Et forslag af sidstnævnte art kan kun behandles og vedtages efter de regler, der gælder om behandling af vedtægtsændringer, herunder naturligvis at det skal være sat på dagsordenen som vedtægtsændring. Er dette ikke sket, kan det slet ikke vedtages, ej heller med den kvalificerede majoritet, der kræves til vedtægtsændringer¹.

Et forslag kan heller ikke vedtages, hvis dets indhold er meningsløst, uforsvarligt, selvmodsigende eller usømmeligt, med mindre manglerne kan afhjælpes på stedet, ved at forslagsstilleren på eget eller andres initiativ ændrer formuleringen.

Som led i den almindelige bistand, dirigenten bør yde ikke blot forsamlingen, men også de enkelte deltagere², kan dirigenten naturligvis gøre forslagsstilleren opmærksom på fejl eller uhensigtsmæssigheder i forslaget og være ham behjælpelig med dets affattelse, både før og efter dets indlevering.

Kan forslaget efter dirigentens (eventuelt foreløbige) skøn nyde fremme, indgår det i debatten, så snart dirigenten har oplæst det for forsamlingen.

Et langt eller vidtløftigt forslag kan, ikke mindst hvis det er inddelt i paragraffer, give dirigenten anledning til opdeling af debatten (eventuelt også af afstemningen), jfr. pag. 93.

Enhver deltager kan under debatten stille modforslag eller

¹ Jfr. pag. 21 f.

² Jfr. pag. 31 f. og 113.



Kap. 14 · Behandling af forslag

ændringsforslag¹, se om disse begreber i kapitel 28. Sådanne forslag indgår sammen med hovedforslaget i debatten, efterhånden som de fremsættes. Undertiden stilles mod- eller ændringsforslag, der kun går ud på forkastelse af hovedforslaget (eksempel: Hovedforslag: Til et formål bevilges 100.000 kr., ændringsforslag: Efter ordet „bevilges“ indføres „ikke“); i oplagte tilfælde af den art bør dirigenten afslå at modtage ændringsforslaget og henvise den, der foreslår det, til at anbefale mødedeltagerne at stemme imod hovedforslaget.

Adgangen til at stille yderligere forslag ophører, når dirigenten erklærer debatten for afsluttet.

Det er herefter dirigentens opgave at opstille og formulere *afstemningstemaet*. I denne fase er det af yderste vigtighed, at både dirigenten og forsamlingen er agtpågivende, så der ikke opstår tvivl om, hvad der stemmes om, eller senere opstår tvivl om det resultat, afstemningenstemmetallene førte til.

Undertiden må dirigenten selv opstille afstemningstemaet. Lyder dagsordenspunktet på „Forelæggelse af årsregnskabet“, og bestyrelsen (kassereren) ikke foreslår regnskabet godkendt, må dirigenten formulere som afstemningstema, om regnskabet kan godkendes eller ej. Men i de fleste tilfælde kan dirigenten opstille afstemningstemaet på grundlag af fremsatte forslag.

I forbindelse med dirigentens opstilling af afstemningstemaet opstår sidste chance for at forbedre eller tydeliggøre forslagsordlyd. Dirigenten kan endnu på dette tidspunkt være forslagsstilleren (og forsamlingen) behjælpelig, men hvis en forslagsstiller fastholder sit forslags formulering, må dirigenten sætte forslaget under afstemning, som det er (med mindre dirigenten nægter at forelægge det, fordi det ikke kan vedtages af de pag. 105 omtalte grunde).

Om afstemningstemaets betydning i afstemningsfasen henvises til kapitel 30.

¹ Ændringsforslag kan dog ikke stilles til visse af de proceduremæssige forslag, som er omtalt i kapitel 16 (forslag om mødets ophør, sagens afvisning, debattens afslutning, undladelse af afstemning samt forslag om dirigentens fratræden).



I. Del · Mødeledelse

Det er almindelig anerkendt, at en forslagsstiller kan *trække* sit *forslag tilbage*, indtil dirigenten har sat det under afstemning. Hvis der da ikke er andre forslag til behandling under dette dagsordenspunkt, kan dirigenten erklære punktet for afsluttet og gå videre i dagsordenen.

Dog gælder den regel, at enhver i forsamlingen straks kan stille det tilbagetrukne forslag som sit eget og forlange det behandlet til ende. Reglens begrundelse er, at når forslaget er sat på dagsordenen, og forsamlingen har indstillet sig på at behandle det, er den oprindelige forslagsstiller ikke enerådende med hensyn til, om sagen skal færdigbehandles. Der kan også være nogen i forsamlingen, som selv ville have fremsat forslaget, hvis det ikke i forvejen var stillet af en anden. Yderligere tjener reglen til at forhindre den mulige intrige, at den første forslagsstiller slet ikke har ønsket forslaget gennemført, men tværtimod har stillet det for at kunne dræbe det undervejs. Har dirigenten en formodning om, at nogen af disse situationer kan foreligge, bør han udtrykkeligt spørge, om andre i forsamlingen ønsker at genoptage det tilbagetrukne forslag. Men hvis situationen er, at forslaget trækkes tilbage, fordi forslagsstilleren indser det umulige i at gennemføre det ved afstemning, eller hvis forslagsstilleren begrundet tilbagetrækningen med, at han i stedet tilslutter sig et forslag fra anden side, og ingen på eget initiativ genoptager det tilbagetrukne forslag, kan dirigenten blot erklære forslaget bortfaldet.

Det sammeNoget lignende gælder, hvis forslagsstilleren ikke giver møde, eller hvis han ikke ønsker ordet i forsamlingen. I så fald har han ikke krav på, at forsamlingen bruger tid på hans forslag, selv om han har indsendt det i forvejen. Forhandlingerne på mødet er mundtlige, og det mindste, man kan forlange, er, at forslagsstilleren møder op og stiller eller dog vedkender sig sit forslag. Kun hvis en anden i forsamlingen stiller forslaget som sit eget, kommer den udeblevne eller tavse forslagsstillers forslag til behandling.

Debatter om vidtløftige forslag (eventuelt opdelt i paragraffer) kan efter parlamentarisk mønster for behandling af lovforslag opdeles på den måde, at man undergiver sagen *tre behandlin-*



Kap. 14 · Behandling af forslag

ger. Ved første behandling drøfter man forslaget hovedtanker, uden at stille ændringsforslag; ved anden behandling diskuterer man forslaget enkeltheder, og eventuelle ændringsforslag sættes under afstemning; under tredje behandling kan der stadig stilles ændringsforslag, hvorom der forhandles og stemmes, før tredje behandling afsluttes med forhandling om forslaget som helhed og endelig vedtagelse eller forkastelse af forslaget i den form, det nu har fået. Hver for sig, og under tredje behandling drøftes det, om forslaget, efter den skæbne det har fået ved de to første behandlinger, skal vedtages eller ej. Skal de tre behandlinger være fuldstændige, slutter de hver for sig med afstemninger; efter første behandling afgør man, om forslaget straks skal forkastes, eller om det skal behandles videre (overgå til anden behandling); efter anden behandling stemmer man paragrafvis¹ om enkelthederne; afstemningstemaet efter tredje behandling er, om forslaget ved generalafstemning skal endeligt vedtages i den form, det har fået, eller om det skal forkastes. – Denne komplicerede fremgangsmåde vil naturligvis kun sjældent finde anvendelse uden for parlamentariske forsamlinger, hvor metoden i øvrigt normalt forudsætter, at der går en vis tid mellem de tre behandlinger.

Systemet kan forenkles til to behandlinger, f.eks. ved at man lader anden og tredje behandling smelte sammen.

¹ Se nærmere kapitel 34.



Kapitel 15

Dirigentens formelle kompetence

Medens det naturligvis er forsamlingen, der er herre over, hvilke *materielle* beslutninger der skal træffes i de foreliggende sager, er det dirigenten, der styrer mødets procedure, og det er som alt overvejende hovedregel ham, der afgør de *formelle* spørgsmål om sagernes behandling.

Der gælder nogle undtagelser fra denne hovedregel, navnlig fordi visse formelle beslutninger er så nær beslægtede med materielle beslutninger om de på dagsordenen værende sager, at også disse formelle beslutninger må træffes af forsamlingen selv eller af forsamlingen og dirigenten i forening. Disse undtagelser behandles nedenfor i kapitel 16.

En lang række af de tilfælde, hvori det tilkommer og påhviler dirigenten at afgøre det træffe bestemmelse i formelle spørgsmål om forsamlingens behandling af sagerne, er omtalt i de foregående kapitler. Det er f.eks. dirigentens opgave at tage stilling til forsamlingens kompetence (kapitel 2), indkaldelsens lovlighed (kapitel 6), mødets lovlighed (kapitel 7) og beslutningsdygtighed (kapitel 8) og til spørgsmål om møde-, tale- og stemmeret samt fuldmagter (kapitel 9). Dirigenten må også administrere mødets dagsorden (kapitlerne 10 og 11) og lede debatten, herunder træffe afgørelser som ordstyrer (kapitlerne 12-14). Endvidere påhviler det dirigenten at tilrettelægge og gennemføre afstemninger og formulere deres resultater (kapitel 17 og kapitlerne 19-36). Endelig må dirigenten afgøre fortolkningen af f.eks. love, vedtægter og stillede forslag m.v.

I langt de fleste af disse spørgsmål er det dirigenten alene, der må træffe afgørelserne, som i vidt omfang skal træffes på stedet. Mange af afgørelserne kan underkastes domstolsprøvelse, som imidlertid altid er efterfølgende og derfor ikke til nogen nytte under selve mødet.

Inden for sit kompetenceområde kan dirigenten ikke unddrage sig ansvaret for afgørelsen ved at henskyde den til forsamlingen,



Kap. 15 · Dirigentens formelle kompetence

som han eventuelt kan spørge til råds, men afgørelsen er hans alene. Kan eller tør han ikke træffe den, må han vige sædet.

Forsamlingen kan normalt¹ ej heller tiltage sig afgørelsen af spørgsmål, som er undergivet dirigentens kompetence. Den afgørelse, dirigenten anser for den rette, må han hævde og gennemføre, selv mod flertallets vilje.

Korrektivet mod misbrug af dirigentmyndigheden ligger i forsamlingens ret til at afsætte den dirigent, som den selv har valgt, jfr. pag. 27 f. og 35.

Der er flere gode grunde for den skildrede retstilstand. Afgørelsen af formelle spørgsmål og af fortolkningsspørgsmål er afgørelser af juridisk art, og deres rigtighed beror ikke på flertalsvedtagelser, men på korrekt anvendelse af retsregler og retlige grundsætninger.

En række af afgørelserne skal træffes ud fra hensyn til beskyttelse af minoriteter i forsamlingen (undertiden også hensyn til fraværende), og ej heller disse afgørelser kan afhænge af flertallets bestemmelse.

Hvis mødedeltagerne (eller nogle af dem) er ivrigt optagne af den sag, der er til behandling/forhandling og afgørelse, kan det være svært for dem at indtage velovervejede, upartiske, logiske og retfærdige standpunkter i tvivlsomme og indviklede formel-

1 Der kan være undtagelser, når det gælder afstemningsmetoder eller afstemningers rækkefølge og indbyrdes forhold. Her kan der undertiden vælges mellem flere forsvarlige fremgangsmåder, jfr. nærmere i II. del, bl.a. i nogle af kapitel 35's afstemningseksempler. Især i bestyrelser og andre rutinerede forsamlinger kan det ikke udelukkes, at dirigenten (formanden) bør rette sig efter en forsamlingsbeslutning, der gør afvigelse fra den fremgangsmåde, han selv mener er bedst. Men det må være en betingelse, at også dirigenten anser den af forsamlingen ønskede fremgangsmåde for at være forsvarlig. Folketingets forretningsorden indeholder en regel om, at Tinget efter 17 medlemmers begæring kan træffe en flertalsbestemmelse, som tilsidesætter formandens opfattelse af, hvordan en afstemning skal tilrettelægges. Men der kan ikke fra denne særlige regel for det parlamentarisk skolede Folketing drages analogier til almindelige forsamlinger – og reglen har kun meget sjældent været anvendt i Folketingets praksis.



I. Del · Mødeledelse

le spørgsmål uden samtidig at skele til, hvad der gavner den sag, de er optaget af.

Også af hensyn til fasthed og konsekvens i mødeledelsen er det bedst, at den er lagt i hænderne på en dirigent, der har påtaget sig pligt til at være upartisk og ikke at lade sig påvirke af vekslende stemninger.

Hertil kommer både principielle og praktiske hindringer for at lade f.eks. fremgangsmåden ved afstemninger afgøre ved præliminære afstemninger. Hvis der opstår tvivl eller uenighed om de præliminære afstemninger, måtte man skride til endnu mere præliminære afstemninger, og så fremdeles.

Generelt afhænger forsamlingens handledygtighed meget af, at formspørgsmål og procedurespørgsmål ikke går i hårdknude eller stjæler for megen tid og afleder opmærksomheden fra det, forsamlingen er mødtes for at tage stilling til. Også derfor må dirigenten have kompetence til at skære igennem og fastlægge proceduren.

Særlig om fortolkning af love, vedtægter og forslag m.m. gælder, at denne opgave, der er af rent juridisk art, er helt uegnet til at løses ved afstemninger. Det er dirigenten, der må tage ansvaret for korrekt og fornuftig fortolkning, og man må ikke risikere, at forsamlingen bruger tid på lange og spidsfindige diskussioner herom eller afgør en fortolkning ved en afstemning, hvis resultat kan afhænge af andet end saglig og objektiv fortolkningsvirksomhed.

Ved udøvelsen af sine beføjelser må dirigenten bestandig have for øje, at den vidtgående formelle kompetence ikke er tillagt ham for hans egen, men for forsamlingens skyld, og at der ikke er tale om en ret, men om en pligt. Han er ikke forsamlingens herre, men dens tjener, også når han finder det rigtigt ikke at bøje sig for dens flertal¹.

Hvis mødedeltagere ikke forstår dirigentens afgørelser eller er uenige med ham, har de ret til at interpellere ved at stille spørgsmål herom („spørgsmål til forretningsordenen“) eller til at fremkomme med kritik i sømmelig form. Dirigenten må be-

¹ Jfr. pag. 30 ff.



Kap. 15 · Dirigentens formelle kompetence

svare sådanne interpellationer og kort begrunde sin handle-måde, og der kan føres en kort debat om procedurespørgsmål. Men det er vigtigt, at den ikke bliver tidsrøvende, endsige ophe-det, og dirigenten må hurtigt tage stilling til, om han fastholder sin afgørelse eller vil tage hensyn til interpellationen.

Interpellationer og dirigentens svar derpå bør foregå i fuld åbenhed, så alle i forsamlingen bliver klar over, hvad der fore-går, også fordi andre end interpellanten måske deler hans syns-punkt. Dirigenten må ikke i mødets forløb lade sig beslaglægge af privat diskussion med en utilfreds mødedeltager, mens for-samlingen ser undrende til¹.

Men idealet er naturligvis, at dirigenten i handling og ord optræder så overbevisendeindlysende, at der ikke er brug for interpellationer. Dirigenten kan bidrage meget hertil ved på eget initiativ at ledsage sine dispositioner med nogle forklarende bemærkninger, når han har på fornemmelsen, at måske ikke alle i forsamlingen forstår ham.

Rejses der en interpellation, eller stilles der „spørgsmål til forretningsordenen“, som har relation til forsamlingens igang-værende drøftelse, må dirigenten afbryde talerrækken² og få procedurespørgsmålet afklaret. Det kan endog blive aktuelt at afbryde en igangværende taler, f.eks. hvis interpellationen går ud på, at dirigenten bør skride ind mod taleren eller fratage ham ordet.

Medens dirigenten altid kan stille formelle forslag i de undta-gelsestilfælde, hvor det tilkommer forsamlingen at træffe be-slutning om formelle spørgsmål (kapitel 16), har han principielt ikke i egenskab af dirigent adkomst til at fremsætte materielle forslag, altså forslag om realitetsafgørelser i de sager, der er til behandling. Noget andet er, at han i kraft af sin almindelige pligt til at yde forsamlingen og de enkelte deltagere bistand³ ikke sjældent kan være forslagsstillere (og forsamlingen) be-hjælpelig med formuleringer og tekniske spørgsmål vedrørende redigering af forslag.

1 Jfr. pag. 32.

2 Jfr. pag. 95.

3 Jfr. pag. 31 f. og 105.



Kapitel 16

Forsamlingens beslutninger om formelle spørgsmål

I dette kapitel behandles undtagelserne fra den i kapitel 15 skildrede hovedregel om, at det er dirigenten, der afgør de formelle spørgsmål om forsamlingens behandling af sagerne.

De fleste undtagelser hænger sammen med, at visse formelle beslutninger ligger nær op ad realitetsafgørelser, fordi beslutningerne i virkeligheden afgør en eller flere sagers skæbne i forsamlingen.

Der kræves således beslutning af forsamlingen, hvis der stilles forslag om:

- 1) Mødets ophør, før dagsordenen er udtømt.
- 2) Mødets udsættelse til en anden dag.
- 3) En sags eller et forslags afvisning.
- 4) En sags eller et forslags udsættelse.
- 5) Debattens afslutning, uanset at endnu nogen ønsker ordet.
- 6) Undladelse af afstemning.
- 7) Henvisning af en sag til udvalgsbehandling.

Vedtagelse af de nævnte formelle forslag indeholder imidlertid fare for undertrykkelse eller krænkelse af mindretalsrettigheder, og majoriteten i forsamlingen bør derfor ikke være enerådig over disse beslutninger. Da dirigenten har den særlige opgave at beskytte mindretalsrettigheder, bør korrektivet mod flertallets eventuelle misbrug være, at de nævnte beslutninger kun kan træffes, hvis forsamlingens flertal og dirigenten er enige derom.

På den anden side kan fremsættelse og vedtagelse af et formelt forslag være et effektivt værn mod mindretalstyranni i form af forhaling og vidtløftiggørelse af forhandlingerne (i værste fald obstruktion) eller i form af manøvrer for at fremtvinge talrige eller komplicerede afstemningssituationer.

Om afvejning af disse modstående hensyn, som især dirigen-



Kap. 16 · Forsamlingens beslutninger om formelle spørgsmål

ten må foretage, gøres nedenfor bemærkninger ad de enkelte beslutninger.

Behandling af alle de formelle forslag har nogle fællestræk. De står ikke på dagsordenen¹, men der kan alligevel træffes beslutning ved afstemning². De fleste af dem er uimodtagelige for ændringsforslag³. Dirigenten kan være forslagsstiller, når det drejer sig om formelle forslag. Når der stilles et formelt forslag, må dirigenten lade forslagsstilleren bryde ind i taler-rækken⁴, og som hovedregel må realitetsdrøftelsen afbrydes, indtil det formelle forslags skæbne er afgjort. Om de formelle forslag bør dirigenten kun give adgang til en ganske kort debat, som principielt ikke bør være en videreførelse af realitetsdebatten. For det første tilsigter i alt fald de under 1)-5) nævnte forslag standsning af realitetsdebatten; for det andet bør et formelt forslag hurtigt afgøres, så det fastlægges, hvordan mødet videre skal forløbe; og for det tredje bør et formelt forslags skæbne afhænge af, om der umiddelbart er en sådan stemning for eller imod det, at forsamlingen kan afgøre spørgsmålet uden lang debat.

Ad 1) Mødets ophør, før dagsordenen er udtømt.

Stilles der forslag herom, må dets skæbne afgøres af forsamlingens flertal. Men hvis dirigenten har nogen mistanke om, at forslaget stilles for at afskære et mindretal fra at få en sag behandlet, må han nægte at sætte forslaget under afstemning. Mindretal (selv kun ét medlem) har jo normalt ret til at kræve et punkt sat på dagsordenen, og denne ret må naturligvis ikke gøres illusorisk ved en i virkeligheden ulovlig eller vedtægtsstridig beslutning om at hæve mødet i utide.

Kun hvis mødets langvarighed berettiger dertil, eller hvis mødet er udartet til en „march på stedet“, bør et sådant forslag kunne nyde fremme⁵.

1 Måske bortset fra et før mødet forberedt forslag om udvalgsbehandling.

2 Jfr. pag. 74.

3 Jfr. pag. 106, fodnoten.

4 Jfr. pag. 95.

5 Om dirigentens exceptionelle beføjelse til at hæve mødet som ordensforanstaltning, se pag. 101 f.



I. Del · Mødeledelse

Ad 2) Mødets udsættelse til en anden dag.

Forslag herom ligner forslag om at hævet mødet så meget, at beslutning om udsættelse kun bør kunne træffes under samme forudsætninger, som er nævnt ad 1).

Om den særligt for aktieselskaber gældende regel om afholdelse af „fortsat generalforsamling“ (aktieselskabslovens § 73, stk. 1, 2. punktum) se pag. 51.

Mødets udsættelse til en anden dag må ikke forveksles med dirigentens suspension af mødet som hensigtsmæssigheds-¹ eller ordensforanstaltning².

Ad 3) En sags eller et forslags afvisning.

Hvis mødedeltagerne mener, at en sag ligger uden for forsamlingens område eller kompetence, at det er overflødigt eller uhensigtsmæssigt at behandle den, eller at den må anses for åbenbart uigennemførlig, behøver de ikke at afvente debattens afslutning for at stemme imod det stillede forslag, men kan straks eller under diskussionen foreslå, at forsamlingen afviser at behandle sagen eller forslaget. Medens en forkastelse er udtryk for misbilligelse af forslagets materielle indhold, behøver der ikke i afvisningen at ligge nogen stillingtagen hertil, idet en afvisning kun er udtryk for, at forsamlingen ikke vil eller ikke længere vil eller ikke for tiden vil beskæftige sig med sagen.

Også afvisningsforslag kan tænkes brugt som forsøg på at krænke mindretalsrettigheder, og har dirigenten nogen mistanke herom, bør han nægte at sætte forslaget under afstemning.

Et afvisningsforslag kan formuleres som et forslag om overgang til næste punkt på dagsordenen (uden ledsagende motive-ring, der går ind på sagens resultat, se derimod pag. 120 f. nedenfor om den såkaldte „motiverede dagsordener“).

Dirigenten kan tillade en kort debat³ om afvisningsforslaget,

1 Jfr. pag. 18 og 31.

2 Jfr. pag. 101.

3 I Folketinget gælder de særlige regler, at afvisningsforslag skal fremsættes, før forhandling om sagen er påbegyndt, og Tinget bestemmer uden debat, om der skal ske afvisning, jfr. Folketingets forretningsorden § 23. Disse regler anvendes sjældent i Folketingets praksis og kan ikke overføres til almindelige forsamlinger.



Kap. 16 · Forsamlingens beslutninger om formelle spørgsmål

men således at det nu kun er afvisningsgrundene, der diskuteres.

Ad 4) En sags eller et forslags udsættelse.

Forslag herom behandles på samme måde som afvisningsforslag.

Hvis der foreslås udsættelse på ubestemt tid, er forslaget stort set det samme som et afvisningsforslag, men der kan også foreslås udsættelse af sagen til et bestemt tidspunkt, eller indtil en bestemt begivenhed er indtruffet, eller indtil en anden sag er afgjort.

Ad 5) Debattens afslutning.

Trækkes en debat utilbørligt i langdrag, eller må en sag anses for uddebatteret, har forsamlingen den udvej at beslutte, at debatten skal ophøre (og at man nu går over til afstemning om sagen, hvis der er forslag at stemme om). Denne udvej kan især være nødvendig, hvis en gruppe i forsamlingen ligefrem prøver at sabotere forhandlingerne ved obstruktion (talrige og endeløse taler og indbringelse på skrømt af ændringsforslag) for at umuliggøre en vedtagelse, som obstruktionisterne ellers ikke kunne forhindre.

På den anden side må et flertal i forsamlingen aldrig kunne misbruge debattens afslutning som middel til at knægte mindretallets ytringsfrihed og dets ret til at virke for sin sag. Deltagernes ret til at tale i forsamlingen er fundamental, og gås den for nær, bliver den kollektive beslutningsproces meningsløs. Dens idé er jo blandt andet, at et mindretal, ja selv et enkelt medlem, skal have adgang til at søge at overbevise forsamlingen eller dog påvirke dens afgørelser¹. Debattens afslutning kan derfor kun besluttes, når det er indlysende velbegrundet.

Forslaget bør have tilslutning fra dirigenten for at kunne vedtages. Med det særlige ansvar dirigenten har for, at også mindretallets rettigheder tilgodeses, må han tage stilling til, om den foreliggende sag er tilstrækkelig belyst fra alle sider, så den kan

¹ Jfr. bestemmelsen i aktieselskabslovens § 65 om, at enhver aktionær har ret til at møde på generalforsamlingen og tage ordet der.



I. Del · Mødeledelse

betragtes som uddebatteret, og skønner dirigenten, at der kan være tvivl herom, må han nægte at forelægge forslaget til afstemning. I dirigentens overvejelser bør indgå, om der kan antages at være medlemmer, som indtil nu har holdt sig tilbage, men som har noget nyt på hjerte eller eventuelt vil stille ændringsforslag om hovedsagen, hvorved diskussionen kunne få nyt indhold.

Der findes eksempler på, at vedtægter eller forretningsordener bestemmer, at et forslag om debattens afbrydelse kun kan stilles af et vist antal medlemmer, eller at det kun kan vedtages med kvalificeret flertal. I mangel af sådanne regler kan enhver deltager stille forslaget, og hvis dirigenten fremmer det til afstemning, behøver det til vedtagelse kun almindelig majoritet i forsamlingen (foruden tilslutning fra dirigenten).

Diskussion om et forslag om debattens afslutning kan vanskeligt undgå at strejfe ind på hovedsagen, hvilket strider mod forslagets hensigt. Alligevel bør dirigenten nok (i mangel af udtrykkelige forskrifter om spørgsmålet) tillade en ganske kort diskussion, f.eks. ved at lade en eller to talere udtale sig for forslaget og lige så få imod det¹.

Når forslag om debattens afslutning indleveres, bør dirigenten meddele forsamlingen navnene på den eller dem, der stiller forslaget, og han bør tillige meddele navnene på de endnu indtegnede talere, før der stemmes om forslaget.

En lempeligere fremgangsmåde, end at forsamlingen og dirigenten vedtager afbrydelse af debatten, er, at dirigenten med forsamlingens tilslutning afslutter indtegningen af yderligere talere, jfr. pag. 95, hvor også er omtalt det mindre indgreb begrænsning af taletiden.

Har dirigenten opdelt debatten, jfr. pag. 93, eller drejer en igangværende debat sig f.eks. om et ændringsforslag, kan forslag om debattens afbrydelse naturligvis indskrænke sig til kun at angå standsning af denne del af debatten.

1 I Folketinget kan forslaget ikke diskuteres; til gengæld skal det være stillet enten af formanden eller af mindst 17 medlemmer, jfr. Folketingets forretningsorden § 31.



Kap. 16 · Forsamlingens beslutninger om formelle spørgsmål

Ad 6) Undladelse af afstemning.

En mødedeltager, der vel ønsker sagen diskuteret, men ikke ønsker nogen beslutning truffet, kan foreslå, at der ved debattens afslutning ikke skal finde afstemning sted¹. Metoden er lidet anvendt, men er praktisk, hvis hensigten ikke er at få forslaget afvist eller debatten afbrudt.

Forslaget kan stilles enten under debatten eller ved dens afslutning. Stilles forslaget under debatten, bør der stemmes om det, før diskussionen om hovedsagen fortsættes, da det er af betydning for mødedeltagerne at vide, om hovedsagen kun skal diskuteres, eller om der tillige skal træffes beslutning om den².

Forslaget kan debatteres (dets hensigt er jo ikke at afbryde nogen debat).

Ad 7) Nedsættelse af udvalg.

Hvis en deltager mener, at hovedsagen ikke er tilstrækkelig grundigt oplyst til, at forsamlingen bør træffe beslutning om den, kan han foreslå, at den henvises til bearbejdning i et udvalg, enten således at sagen derefter på ny skal forelægges forsamlingen, eller således at det overlades til udvalget at færdigbehandle sagen.

Formelt er forslaget beslægtet med forslag 4), da det går ud på at udsætte sagen, indtil en vis begivenhed er indtruffet (udvalgsbetænkning er afgivet), og forsamlingens behandling af forslaget bør ske på samme måde som ved forslag om udsættelse og afvisning, jfr. ovenfor ad 3) og ad 4).

Udvalgsforslaget bør angive et kommissorium for udvalget og angive udvalgets størrelse og måden, hvorpå udvalget udpeges (eventuelt kan udvalget vælges med det samme, jfr. kapitlerne 25 og 26). Om disse nærmere enkeltheder kan der til udvalgsforslaget naturligvis stilles ændringsforslag.

Foruden de nævnte 7 formelle beslutninger, der griber direkte

1 En sådan undladelse af afstemning må ikke forveksles med undladelse af stemmeoptælling i konsensustilfælde, hvor der jo netop træffes (enstemmig) beslutning i sagen, jfr. pag. 140 f.

2 Jfr. pag. 70.



I. Del · Mødeledelse

ind i den kollektive beslutningsproces, er i de foregående kapitler nævnt enkelte andre undtagelser fra hovedreglen om dirigentens enekompetence til at afgøre formelle spørgsmål. Det er forsamlingen, der afgør, om mødet er offentligt (pag. 20), og om der skal være adgang for gæster, tilhørere, journalister og fotografer (pag. 63 f.), hvis disse spørgsmål ikke på forhånd er bindende afgjort ved lov- eller vedtægtsbestemmelser eller eventuelt ved beslutning af dem, der har indkaldt eller indbudt til mødet. Taletidsbegrænsning og afslutning af indtegningen af talere kræver forsamlingens tilslutning, jfr. pag. 95. Endelig er det naturligvis forsamlingens afgørelse, om den forsamlingsvalgte dirigent skal afskediges, jfr. pag. 27 f.

Som afslutning på dette kapitel skal gøres nogle bemærkninger om de såkaldte „*motiverede dagsordener*“, som har fundet udbredelse i politisk praksis, blandt andet i Folketinget, hvorfra de også har bredt sig i forenings- og selskabspraksis.. De har egentlig ikke ret meget med mødets dagsorden at gøre, men de er historisk udsprunget af formelle forslag i tilknytning til dagsordenen.

Det har fra gammel tid været anerkendt, at forsamlingen kan afslutte behandlingen af et punkt ved at beslutte, at mødet går over til næste punkt på dagsordenen. Et blot og bart forslag herom, undertiden kaldet „den simple dagsorden“, er ensbetydende med forslag om standsning eller afvisning af den foreliggende sag uden nogen realitetsbeslutning, og et sådant forslag er et rent formelt forslag, jfr. ovenfor ad 3). I forrige århundrede er man imidlertid kommet ind på, at en debat om en forespørgsel (interpellation) til en minister kan afsluttes med en „motiveret dagsorden“, der i det danske Folketings forretningsorden indtil 1997 defineredes som „et med grunde understøttet forslag om overgang til næste sag på dagsordenen“. Formlen var som oftest da blevet „Idet Folketinget udtaler ... går Tinget over til næste sag på dagsordenen“, og formelens indledende bisætning er i vidt omfang blevet anvendt til at udtale Folketingets opfattelse af eller mening om sagens realitet.



Kap. 16 · Forsamlingens beslutninger om formelle spørgsmål

De motiverede dagsordener har spillet en stor rolle under „forespørgselsdebatter“ i Folketinget som værktøj ved angreb på eller kritik af ministre eller omvendt som „afværgedagsordener“. Nu om dage udelader man ofte „Idet“, men slutter stadig med at gå over til næste sag på dagsordenen..

Da den traditionelle benævnelse var vanskelig at forstå, har Folketinget i sin forretningsorden med virkning fra oktober 1997 erstattet begrebet „forslag til motiveret dagsorden“ med begrebet „forslag til vedtagelse“.¹

Om denne „sproglige nydannelse“ (som den af forslagsstillerne kaldes i bemærkningerne til forretningsordenens § 24) kan der vel være delte meninger, navnlig fordi ordene „forslag til vedtagelse“ har et langt bredere indhold end det, der tales om i § 24, jfr. f.eks. denne håndbogs kapitler 21 og 28-36.

Ifølge Folketingets nugældende forretningsorden anvendes motiverede dagsordener kun under forespørgselsdebatter og under debatter om særlige redegørelser fra statsministeren (især åbningsdebatter ved folketingsårets begyndelse). Uanset at dagsordensforslag som oftest efter deres indhold er realitetsforslag, behandles de stadig delvis som formelle forslag (der kan ikke stilles ændringsforslag, og med vedtagelsen af et dagsordensforslag bortfalder andre dagsordensforslag).

Indtil 1978 kunne der i Folketinget stilles forslag om motiverede dagsordener under stort set enhver forhandling, herunder ved behandling af lov- eller beslutningsforslag, og de motiverede dagsordener fra parlamentarisk praksis har fundet anvendelse vidt og bredt i forenings- og selskabspraksis. Dette har undertiden haft uheldige virkninger, navnlig når en forslagsstiller har forklædt et realitetsforslag som en motiveret dagsorden, og når dirigenten har troet at skulle behandle den motiverede dagsorden som et formelt forslag og f.eks. har givet forslagsstilleren forkørselsret under debatten eller har ladet den motiverede dagsorden komme til afstemning før alle andre forslag.

Motiverede dagsordener, der udtaler sig om sagens realitet,

¹ Folketingets forretningsorden af 27. maj 1997 § 24. Det er ikke forklaret, hvorfor man har ladet det gamle begreb blive stående i § 19 (og nu uden definition af begrebet).



I. Del · Mødeledelse

bør ikke behandles som formelle forslag, men dirigenten bør lade dem indgå i forhandlingerne og afstemningerne på lige fod med andre forslag, der drejer sig om sagens realitet.





Kapitel 17

Konstatering af mødets resultater

Dirigenten har ansvaret for, at de resultater, forsamlingen når, konstateres utvetydigt og præcist, og at disse konstateringer klart forkyndes for forsamlingen.

Den principielle regel er endog den, at der ikke foreligger nogen gyldig forsamlingsbeslutning, før dirigenten har forkyndt (proklameret) dens indhold for forsamlingen. Personvalg har således først fundet sted, når dirigenten har meddelt forsamlingen valgets udfald, og en vedtagelse er først sket, når dirigenten over for forsamlingen har slået fast, hvad den kollektive beslutning går ud på.

Forkyndelsen af et valgresultat består naturligvis i oplæsning af navnene på de valgte (ved listevalg eventuelt blot listens eller listernes betegnelse). Har afstemning fundet sted, må også i alt fald de valgte stemmetal meddeles; ofte meddeles samtlige stemmetal, og ethvert medlem af forsamlingen kan kræve, at det sker.

Til forkyndelse af valgresultater hører også konstatering af, for hvilken periode valget gælder. Ved valg af suppleanter bør det fastslås, i hvilken rækkefølge suppleanterne indtræder, eller (hvis der vælges personlige suppleanter) hvem der er suppleant for hvem¹.

Ved forkyndelse af beslutninger (vedtagelser) må dirigenten udvise stor omhu med formuleringen, som dels nøjagtigt skal udtrykke det vedtagne og dels umiddelbart egne sig til optagelse i mødereferatet (kapitel 18). Går beslutningen ud på vedtagelse (eller forkastelse) af et behandlet forslag, som forsamlingen har fuldstændig præsent, fordi det netop er oplæst før en afstemning, kan forkyndelsen indskrænke sig til konstatering af forslagens vedtagelse (respektive forkastelse), og det samme gælder, hvis dirigenten kort forinden har opstillet et klart af-

¹ Jfr. pag. 178 f.



I. Del · Mødeledelse

stemningstema, jfr. pag. 106 og 146. Men er der risiko for, at nogen nu eller senere kan komme i tvivl om, hvad der egentlig blev vedtaget, bør dirigenten forkynde beslutningens fulde ordlyd, når den er truffet.

I tilfælde af consensus (kapitel 29) konstateres der en enstemmig vedtagelse, men der må udvises lige så stor omhu med konstatering og forkyndelse af beslutningens indhold, som hvis der havde været stemt.

Har der været afstemning om en beslutning, hører meddelelse af stemmetallene normalt med til forkyndelsen af resultatet. Ved stor majoritet for eller imod et forslag (eventuelt vist ved håndoprækning, jfr. kapitel 20) kan dirigenten dog nøjes med konstatering heraf (f.eks. „Vedtagelsen er næsten enstemmig“, „Kun få har stemt for forslaget, alle andre imod“, „Forslaget er vedtaget (respektive forkastet) med overvældende majoritet“ el.lign.).

En ordinær generalforsamlings behandling af årsregnskabet må slutte med, at dirigenten konstaterer, om regnskabet er godkendt, hvilke dispositioner der træffes med hensyn til overskud (herunder fastsættelse af aktieudbytte i selskaber) eller underskud, jfr. nærmere i kapitel 11. Behandlingen af bestyrelsens beretning bør mest korrekt afsluttes med, enten at dirigenten konstaterer, at beretningen er taget til efterretning (jfr. pag. 82), eller at dirigenten blot går over til næste punkt på dagsordenen, når ikke flere ønsker ordet om beretningen.

Til dirigentens konstateringer (og „forkyndelser“) under mødet kan henregnes hans markering af overgang fra et dagsordenspunkt til det næste¹, og denne markering er ofte tilstrækkelig som konstatering af, at forsamlingen nu afslutter et dagsordenspunkt, uden at der træffes nogen beslutning.

Som nævnt pag. 103 kan dirigentklokken undertiden være egnet til at understrege dirigentens forkyndelser og markeringer. Visse steder i udlandet er der, navnlig i mindre møder såsom bestyrelsesmøder, tradition for, at formanden (dirigenten) er udstyret med en dirigenthammer, som han med et let slag bruger til at markere en beslutnings vedtagelse eller en debats afslutning.

¹ Jfr. pag. 76.



Kap. 17 · Konstatning af mødets resultater

Finder der skriftlig afstemning sted, kan optællingen tage nogen tid, og man går da i ventetiden ofte videre i dagsordenen og vender så tilbage til det dagsordenspunkt, hvorunder der blev stemt, når dirigenten kan forkynde udfaldet. Men det hænder, at resten af dagsordenen bliver udtømt i ventetiden, og i så fald bør mødet suspenderes og derefter genoptages, når stemmeoptællingen er færdig. Der foreligger jo først en gyldig beslutning, når dirigenten har forkyndt udfaldet, og deltagerne må have lejlighed til eventuelt at drøfte eller kommentere situationen, når de kender resultatet.

Undertiden må konstateringen af en vedtagelse gå ud på, at resultatet ikke er endeligt. Hvis der undtagelsesvis til endelig vedtagelse kræves to eller tre behandlinger af en sag, jfr. pag. 108, kan dirigenten selvfølgelig først efter sidste behandling forkynde resultatet som endeligt. I tilfælde af den art kan der normalt stilles ændringsforslag under enhver af behandlingerne.

I tilfælde, hvor quorumkrav ikke er opfyldt, men hvor vedtagelse derefter kan ske på en ny generalforsamling uden hensyn til deltagerantal, jfr. kapitel 8, kan der på den første generalforsamling naturligvis kun forkyndes et foreløbigt resultat. I disse tilfælde kan der på generalforsamling nr. 2 (hvis det oprindelige quorumkrav ikke er opfyldt på den) ikke stilles ændringsforslag, og „bekræftelsesgeneralforsamlingen“ kan kun tage stilling til, om den vil stadfæste eller forkaste nøjagtig det foreløbige resultat, som generalforsamling nr. 1 nåede til.

I visse tilfælde kræves der *efterfølgende registrering af kollektive beslutninger i et offentligt register*, jfr. navnlig de lovmæssige krav om registrering i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen af valg og vedtægtsændringer i aktieselskaber. I disse tilfælde er det ikke registreringen, der skaber resultatet, som opnår gyldighed ved dirigentens forkyndelse på generalforsamlingen¹; den

¹ Noget andet En anden sag er, at visse generalforsamlingsbeslutninger mister deres gyldighed, hvis de ikke anmeldes til registrering inden bestemte frister. Eksempler herpå er aktieselskabslovens §§ 36 og 44 om forhøjelse og nedsættelse af aktiekapitalen.



I. Del · Mødeledelse

efterfølgende registrering er en ordensforskrift af betydning som legitimation og dokumentation over for omverdenen, herunder som bevis for, at Erhvervs- og Selskabsstyrelsen ikke har fundet, at den truffne beslutning efter sit indhold eller sin tilblivelse er ulovlig.

Det er en meget anvendt fremgangsmåde, at man på en generalforsamling, der foretager vedtægtsændringer, indhenter *forsamlingens bemyndigelse til efterfølgende* at foretage sådanne *formelle ændringer* i det vedtagne, som Erhvervs- og Selskabsstyrelsen måtte kræve som betingelse for registrering af vedtægtsændringerne. Uden en sådan bemyndigelse, der normalt gives bestyrelsen eller dirigenten, kan man risikere at skulle indkalde en ny generalforsamling til at foretage betydningsløse ændringer, og bemyndigelsen kan derfor være uhyre praktisk at have.

Men det er vigtigt, at det klart fremgår, at bemyndigelsen ikke kan og ikke må anvendes til at foretage realitetsændringer i det, som generalforsamlingen har besluttet. Bemyndigelsen bør heller ikke gå ud på, at der efterfølgende kan foretages ændringer, blot fordi det ønskes af eller foreslås af en offentlig myndighed, der kun har til opgave at foretage legalitetskontrol og kun har hjemmel til at nægte registrering, hvis den ville være ulovlig. Generalforsamlingen er den besluttende myndighed, hvis vedtagelser ikke er indstillinger eller ansøgninger til offentlige myndigheder med adgang for disse til at udøve censur i andet end legalitetsspørgsmål.

Den nævnte bemyndigelse kan gives af generalforsamlingen som en del af beslutningen om vedtægtsændringer. Den behøver ikke at være optaget særskilt på dagsordenen, men der kræves til bemyndigelsen naturligvis samme majoritet som til selve vedtægtsændringen, og bemyndigelsen må af dirigenten forkyndes som en del af resultatet under dette punkt på dagsordenen.

Det hænder undertiden, at en generalforsamling kan omgøre en beslutning, der er truffet under et tidligere punkt på dagsordenen. Dette bør imidlertid kun kunne ske i meget begrænset om-



Kap. 17 · Konstatering af mødets resultater

fang. Trufne kollektive beslutninger må principielt have en endelig karakter, så man ikke udsætter forsamlingen for krav om genoptagelse af færdigbehandlede sager; omgørelse bør derfor kun kunne foreslås og vedtages, hvis der opdages begåede fejl ved tilblivelsen eller indholdet af trufne beslutninger. Men det må være en yderligere betingelse, at alle deltagere i den oprindelige beslutning endnu er tilstede; ellers risikerer man, at de med føje kan anfægte en omgørelse, der blev foretaget, efter at de havde forladt mødet i berettiget forventning om, at forsamlingen ikke ville og ikke kunne omgøre den skete vedtagelse¹.

Når dagsordenen er udtømt (og dirigenten eventuelt har givet deltagerne lejlighed til at få ordet uden for dagsordenen, jfr. pag. 87), er tiden inde til at hæve mødet. Det er mest korrekt, at dirigenten ikke gør det, men i stedet konstaterer de formelle forhandlingers afslutning, nedlægger sit hverv og giver ordet til den, der har indkaldt eller foranlediget mødet, normalt bestyrelsens formand, der ofte har nogle afsluttende praktiske bemærkninger at gøre.

¹ Jfr. pag. 75.



Kapitel 18

Mødereferat og protokol

Dirigenten har ansvaret for, at der udfærdiges mødereferat, der som oftest skal indføres i en dertil bestemt protokol. For selskabers generalforsamlinger foreskriver aktieselskabslovens § 75, at der skal føres en protokol, som underskrives af dirigenten, og som skal være tilgængelig for aktionærene på selskabets kontor senest 2 uger¹⁴ dage efter generalforsamlingen.

Normalt vil dirigenten som mødeleder og ordstyrer være så beslaglagt, at han ikke selv bør påtage sig også at være referent, jfr. pag. 39. Dette gælder også ved mindre møder, der ledes af formanden. Men dirigenten (formanden) må i forvejen have truffet de fornødne aftaler om, hvem der fungerer som protokolfører (referent, sekretær).

Derimod påhviler det dirigenten at godkende referatet, og det er ham, der i tvivlstilfælde bestemmer, hvad der skal stå. Justering eller revision af indholdet er en formel opgave, som bør ligge i dirigentens hånd, dels fordi han må forventes at have fuldt overblik over og fuld forståelse af, hvad der er passeret i mødet, og dels fordi han må formodes at være upartisk.

Det er i god overensstemmelse hermed, at det ifølge lov, vedtægt eller sædvane er en fast regel, at referatet underskrives af dirigenten. Undertiden er der tillige (og var navnlig tidligere) vedtægtsforskrifter om, at referatet skal medunderskrives af bestyrelsens tilstedeværende medlemmer, eventuelt blot af formanden, men dirigentens underskrift er den vigtigste.

Referater af bestyrelsesmøder underskrives normalt af den samlede bestyrelse, hyppigst i det nærmest efterfølgende møde.

Protokollen (referatet) tjener som bevis for, hvad der er foregået i mødet. Den navnlig i ældre tid forekommende vedtægtsforskrift om, at en underskreven protokol havde „fuld beviskraft“, kan naturligvis ikke tages bogstaveligt; retsstillingen er vel den, at et underskrevet mødereferat anses for korrekt, indtil det modsatte bevises.



Kap. 18 · Mødereferat og protokol

Desuden anvendes protokollen eller især udskrifter og ekstraktudskrifter deraf som dokumentation over for omverdenen, herunder til brug for registreringer i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, og som legitimation, bl.a. udvisende sammensætningen af foreningsbestyrelser o.lign.

Hvor udførligt et mødereferat bør være, afhænger dels af skik og brug i foreningen eller selskabet, dels af den konkrete foreliggende situation. Store beslutninger eller delte meninger giver anledning til at referere med større omhu og udførlighed end ellers. Undertiden opererer man med en sondring mellem beslutningsreferater og forhandlingsreferater, og man kan også have både en beslutnings- og en forhandlingsprotokol. Men det almindelige er, at man har en forhandlingsprotokol og deri indfører de trufne beslutninger og hovedpunkterne af forhandlingerne, gengivet i referatform. At indføre stenografiske referater eller fuldstændige afskrifter af båndoptagelser i en protokol er normalt en uskik, der dels forøger papirmængden og dels gør protokollen vanskelig at finde rundt i.

Et forsvarligt mødereferat bør i alt fald indeholde oplysning om følgende:

- Mødetid og -sted og mødets art.
- Ved mindre møder (bestyrelsesmøder o.lign.) mødedeltagelse (eventuelt med opregning af navne). Ved større møder angives undertiden (evt. det omtrentlige) antal mødedeltagere. Ved generalforsamlinger er det kun nødvendigt at angive mødedeltagelsen, hvis der gælder særlige quorumkrav, jfr. kapitel 8.
- Ved generalforsamlinger dirigentens konstatering af mødets lovlige indkaldelse og beslutningsdygtighed. Det er ikke nødvendigt at referere de nærmere enkeltheder om datoer for indkaldelsesskrivelser og averteringer m.v., når det blot fremgår, at dirigenten i mødet har konstateret, at gældende indkaldelsesregler er overholdt.
- Mødets dagsorden.
- Alle fremsatte forslag, herunder kandidatopstillinger til valg.
- Alle trufne beslutninger eller foretagne valg med tilføjelse



I. Del · Mødeledelse

af samtlige stemmetal, hvis der har været afstemninger¹. Når det er besluttet at bemyndige nogen til noget, må også dette fremgå af referatet.

- Undertiden bør det også angives, hvilket beslutningsgrundlag der har foreligget, f.eks. i form af givne oplysninger eller fremlagt skriftligt materiale.
- Har meningerne været delte, bør det som regel i referatet oplyses, hvad uenigheden i det væsentlige har drejet sig om. Hvis et mindretal ønsker sine synspunkter ført til protokols, bør ønsket følges. Det gælder navnlig protester mod eller reservationer over for flertalsbeslutninger; men også herud over må der antages at gælde en ret for mindretal (endog for enkeltpersoner) til at få refereret dissenterende synspunkter².
- Dirigentens formelle bestemmelser om forhandlingernes gang og hans anordninger om procedurespørgsmål, jfr. kapitel 15.

I det ydre er protokollen i vore dage hyppigst indrettet som løbsbladsprotokol, hvad der i tekstbehandlingens tidsalder er uhyre praktisk. Faren for misbrug eller forfalskning er ikke så stor, at den nødvendiggør „gennemdragne og forseglede“ protokoller med håndskrevne referater.

Undertiden kan man aflaste protokollaterne ved at lade noget af det i forvejen forberedte stof medfølge som protokolbilag.

Til slut et hjertesuk over den omsiggribende uskik i mødereferater at anvende forkortelser, der kun forstås af en snæver indforstået kreds, herunder betegnelse af personer ved deres initialer. Den lettelse, der opnås for referenten og den, der betjener tekstbehandlingsanlægget, er for intet at regne mod den ulempe, der påføres de (hyppigst mange flere) læsere, referatet

1 Som oftest er det unødvendigt at opregne antal blanke og ugyldige stemmer, jfr. pag. 134.

2 Ifølge forslaget til EUF's femte selskabsdirektiv skal der endog generelt indføres pligt til i generalforsamlingsprotokollen at give oplysning om en aktionærs eventuelle indvendinger imod en vedtagelse.



Kap. 18 · Mødereferat og protokol

egentlig er bestemt for. Det hjælper kun lidt (eller slet ikke), at der undertiden på referatets første side er optaget en forkortelsesliste, som læseren idelig må slå op i, hvis han skal forstå, hvem og hvad referatet handler om.

Det er derimod en god og læservenlig skik, når et referat angiver, hvad dirigent, formand, direktør, kasserer eller revisor m.fl. har sagt, da at anvende funktionsbetegnelserne i stedet for blot for- og efternavne, endsige initialer¹.

¹ Jfr. også pag. 93, fodnoten.





II. DEL AFSTEMNINGER

Kapitel 19: Majoritetsbegreber

Kapitel 20: Afstemningsformer

Kapitel 21: Sondring mellem valg og vedtagelser

Kapitel 22-27: Personvalg

Kapitel 28-36: Vedtagelser





Kapitel 19

Majoritetsbegreber

Flertallet (majoriteten) afgør, hvilken beslutning forsamlingen træffer. Der findes imidlertid flere slags majoritet.

Hovedsondringen går mellem *absolut* majoritet (over halvdelen af stemmerne) og *relativ* majoritet (flere stemmer end nogen anden af de foreliggende muligheder). Til vedtagelse af forslag kræves absolut majoritet, undertiden mere, medens relativ majoritet ofte er tilstrækkelig ved personvalg.

En anden sondring går mellem *kvalificeret* majoritet, hvor der stilles specielle krav om flertallets størrelse, og *simpel* majoritet, hvor sådanne krav ikke stilles.

De to sondringer går logisk på tværs af hinanden, hvorfor både den absolutte og den relative majoritet kan være enten simpel eller kvalificeret.

Simpel absolut majoritet foreligger, når over halvdelen af stemmerne falder på én af de foreliggende muligheder. Krav om kvalificeret absolut majoritet kan f.eks. gå ud på, at forslag skal vedtages med $\frac{2}{3}$ eller $\frac{9}{10}$, $\frac{3}{4}$ eller $\frac{4}{5}$ af de afgivne stemmer¹, eller at forslaget skal være tiltrådt af et bestemt minimumsantal stemmer (over halvdelen), f.eks. 7 af en bestyrelses 11 medlemmer.

Simpel relativ majoritet foreligger, når en mulighed uden at opnå over halvdelen af stemmerne dog får flere stemmer end nogen anden mulighed, f.eks. hvis 100 stemmer fordeler sig

1 Eksempler herpå findes i aktieselskabsloven (henholdsvis §§ 78 og, 79, stk. 2, og 172).

Ved personvalg kræves sjældent kvalificeret majoritet. Ved pavevalg fordres siden 1179 et flertal på $\frac{2}{3}$ af kardinalkollegiets stemmer. – Ifølge Danmarks Jurist- og Økonomforbunds vedtægter vælges forbundets formand af repræsentantskabet med $\frac{2}{3}$ flertal; kan dette flertal ikke opnås i repræsentantskabet, „sker valget ved direkte medlemsvalg med almindelig stemmeflerhed”.



II. Del · Afstemninger

med 45, 30 og 25 på tre muligheder. Der er alene plads for begrebet relativ majoritet, når der stemmes om tre eller flere muligheder; ved kun to muligheder smelter begreberne relativ og absolut majoritet sammen. Krav om kvalificeret relativ majoritet er sjældne, men kan forekomme, nårhvis der f.eks. kræves et bestemt antal stemmer som minimum eller kræves mindst $1/3$ af samtlige stemmer eller kræves, at det vedtagne forslag skal have opnået dobbelt så mange stemmer som noget andet forslag.

Mange opstiller en tredeling: Kvalificeret, absolut og relativ majoritet, som om disse begreber var tre trin på samme skala. De praktiske ulemper ved denne mangel på logik er ikke særlig mærkbare, da krav om kvalificeret relativ majoritet jo er en sjældenhed. Værre er det, at man ofte kritikløst anvender udtrykket „simpel majoritet“ om både den simple absolutte og den simple relative majoritet. Udtrykkene simpel majoritet og simpelt flertal uden tilføjelse anvendes derfor ikke i denne bog. Man kan tale om majoriteten af de stemmende (voterende) eller af de tilstedeværende (eventuelt endog af alle medlemmer af en sammenslutning eller et organ). Hvis der ikke er bestemte forskrifter om andet, træffes beslutninger af flertallet af de i afstemningen deltagende, og majoriteten måles ved optælling af de gyldige stemmer, der er afgivet positivt eller negativt. Ved personvalg er spørgsmålet således, hvor mange stemmer hver enkelt kandidat har opnået, og ved de typiske afstemninger om forslag er spørgsmålet, om der er afgivet flere ja-stemmer end nej-stemmer.

Undertiden gør man sig megen umage med at holde styr på antallene af ugyldige og blanke stemmer, men det er i reglen spildt møje¹. Kun undtagelsesvis er der brug for det kunstige

1 Optælling af blanke stemmer kan være nødvendig enten til konstatering af, om særlige quorumkrav er opfyldt (se herom i kapitel 8), eller hvis blanke stemmer tæller som nejstemmer, fordi en særlig forskrift kræver positiv tilslutning fra en bestemt del af de tilstedeværende, eller til imødekomme et udtrykkeligt krav om markering af, at et eller flere medlemmer ikke deltager i afgørelsen (jfr. f.eks. pag. 195 og 200).



Kap. 19 · Majoritetsbegreber

begreb „at have deltaget i afstemningen, men hverken stemt for eller imod“.

Dirigentens opgave ved måling af majoriteten er derfor at organisere en optælling, der hurtigst muligt konstaterer antallet af reelle stemmer for og imod et forslag eller af de positive stemmer for hver enkelt af flere valgmuligheder – og normalt uden at der spildes tid på „stemmer“, der ikke deltager i afgørelsen.

Enstemmighed er en særlig form for kvalificeret majoritet. Krav om enstemmighed medfører, at hver enkelt voterende er udstyret med vetoret, som det var tilfældet i den herostratisk berømte polske rigsdag i årene 1652-1791. I vore dage kræves der meget sjældent enstemmighed i forsamlingen¹. Noget andet er, at de fleste kollektive beslutninger i praksis træffes enstemmigt, se nedenfor i kapitlerne 23 og 29 om fredsvalg og consensus.

Undertiden forekommer *ligestemmighed*. I så fald er hovedreglen, at valg afgøres ved lodtrækning², medens et forslag til beslutning betragtes som forkastet. Andre fremgangsmåder er undertiden hjemlet. I bestyrelser og lignende forsamlinger med en fast formand har formanden normalt den afgørende stemme („casting vote“)³. Der findes også eksempler på regler om, at der tilkaldes flere voterende eller en opmand.

Der kan være opstillet særlige majoritetskrav, som skal være opfyldt samtidig, f.eks. hvis vedtagelser i en landsdækkende organisation kun kan ske, når der er flertal både blandt jyske medlemmer og medlemmer fra øerne. I aktieselskaber med

1 Eksempler findes dog i aktieselskabslovens § 79, stk. 1 og 3,1 om beslutninger, der i særlig grad forringer de enkelte aktionærers retsstilling, og i reglerne om interessentskaber, hvor kravet om enstemmighed ved vigtige beslutninger hænger sammen med, at alle deltagerne hæfter personligt. Et yderligere eksempel foreligger, jfr. pag. 71 f., når man på en generalforsamling ønsker at behandle en sag, der ikke er optaget på dagsordenen.

2 Jfr. pag. 158.

3 I aktieselskaber kræves dog hertil vedtægtsmæssig hjemmel, jfr. aktieselskabslovens § 57, stk. 2.



II. Del · Afstemninger

flere aktieklasser kan det være bestemt i vedtægterne, at beslutning kræver majoritet i hver af aktieklasserne, jfr. også pag. 137 om aktieselskabslovens § 30, stk. 3, og § 79, stk. 3.

Et kendt eksempel på samtidig måling af majoriteten på to måder, er reglen i aktieselskabslovens § 78 om, at vedtægtsændringer skal være tiltrådt af mindst to tredjedele såvel af de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede stemmeberettigede aktiekapital. Efter lovens motiver sigter kapitalbestemmelsen på selskaber, hvor der er aktieklasser med forskellig stemmeret, eller hvor der er maksimeret eller graderet stemmeret¹. I sådanne tilfælde har man villet udstyre aktier, der enten er stemmesvage eller ligger over et stemmeretsloft², med fuld stemmeret til at modsætte sig vedtægtsændringer³. § 78 nødvendiggør i selskaber, hvor stemmeretten ikke er proportional med aktiebesiddelsen, i virkeligheden to optællinger, der imidlertid sjældent foretages i praksis. At kapitalkravet er opfyldt, påses heller ikke af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, når ingen gør indsigelse mod registrering af en vedtægtsændring på grundlag af et generalforsamlingsreferat, der kun omtaler, at mere end to tredjedele af de afgivne stemmer har tiltrådt beslutningen. I tilfælde af kampafstemning om en vedtægtsændring bør dirigenten imidlertid påse overholdelsen

1 Jfr. pag. 65 f.

2 Men ikke aktier, der er stemmeløse på grund af en noteringsfrist.

3 Efter ordlyden går § 78 langt videre, da der kræves positiv tilslutning fra to tredjedele af den repræsenterede stemmeberettigede aktiekapital, således at aktier, som der ikke stemmes på, tæller, som om der var stemt nej på dem, og lovens ord gælder alle selskaber, også dem med almindelig proportional stemmeret. Men ingen tager i denne henseende lovens ord alvorligt. I så fald måtte det ved alle vedtægtsændringer kontrolleres, at to tredjedele af kapitalen stemte positivt, og man kunne end ikke erklære ændringerne for vedtaget, når alle afgivne stemmer er ja-stemmer; selv når ingen stemmer nej, kunne jo mere end en tredjedel af kapitalen undlade at stemme. Man må håbe, at paragraffens uheldige formulering ved først givne lejlighed bringes i overensstemmelse med fast praksis hos dirigenter, generalforsamlingsreferenter og Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, der registrerer vedtægtsændringer uden at efterprøve, om en del af aktiekapitalen har undladt at stemme.



Kap. 19 · Majoritetsbegreber

af § 78, hvis der kan være tale om, at forslagets modstandere ganske vist ikke mønstrer en tredjedel af stemmerne, men til gengæld af kapitalen¹.

Der findes også beslutninger, hvis vedtagelse kan blokeres af bestemte medlemmer eller af en bestemt del af forsamlingen. Det kan f.eks. i vedtægter bestemmes, at visse bestyrelsesbeslutninger kræver tiltrædelse af formanden eller næstformanden. Aktieselskabslovens § 30, stk. 3, og § 79, stk. 3, indeholder et eksempel på, at specielle beslutningervedtægtsændringer kun kan gennemføres med tiltrædelse af to tredjedele af en bestemt aktieklasse; i tilfælde af den art kan to afstemninger eller optællinger være nødvendige.

Den altoverskyggende hovedregel, at flertallet har magten, betragtes nu om stunder som en selvfølge, udsprunget af almindelige demokratiske spilleregler. Men hvis flertallet stedse bruger sin magt og ikke under mindretallet nogen indflydelse, kan det af de nedstemte føles som misbrug eller overgreb, og det hender, at mindretallet retter sin vrede herover mod dirigenten. Dette er tidsspilde, da det ikke er dirigenten, men flertallet, der afgør, hvordan det vil stemme.

Som værn for mindretallet indeholder nogle vedtægter og love (f.eks. aktieselskabsloven) regler, der indskrænker flertallets magt, og en række af de formelle regler om fremgangsmåden i forsamlinger tilsigter mindretalsbeskyttelse, som behandles andre steder i bogen. I nærværende kapitel er kun behandlet den tekniske måling af majoriteten.

Der findes afstemningsmetoder, som tilsigter afvigelse fra hovedreglen om, at flertallet bestemmer det hele, se navnlig kapitel 26 om forholdstalsvalg.

¹ Forslaget til EUF's femte selskabsdirektiv indeholder den regel, at vedtægtsændringer skal kunne gennemføres med mindst to tredjedeles flertal *enten* af stemmerne *eller* af kapitalen.



Kapitel 20

Afstemningsformer

I kapitlerne 221-36 behandles afstemningsmetoder (afstemningsmåder), medens nærværende kapitel beskriver afstemningsformerne, d.v.s. de ydre fremgangsmåder ved afgivelse og optælling af stemmer.

I kollegiale domstole, hvor de voterende skal begrunde deres votum, er fremgangsmåden, at medlemmerne efter tur gør rede for deres syn på sagen og hver for sig afslutter deres indlæg med at erklære, hvordan de stemmer. I bestyrelser og lignende organer med en begrænset og fast medlemskreds bærer man sig undertiden ad på lignende måde. Denne afstemningsform, der ofte kaldes *votering*¹, skaber et problem, hvis et senere indlæg får en af de først voterende til at ændre mening. Man løser i praksis problemet ved at åbne adgang til i første omgang at votere under forbehold eller ved at give fri adgang til at ændre votum, indtil afgørelsen er truffet.

I det følgende behandles afstemningsformer i større forsamlinger, hvor den faste regel er, at debat og afstemning er skilt fra hinanden, jfr. pag. 97.

Når dirigenten erklærer debatten for afsluttet, indtræder beslutningsprocessens vigtigste fase, afstemningsfasen, hvori den kollektive beslutning bliver til, og udfaldet konstateres. Det påhviler og tilkommer dirigenten at træffe bestemmelse om, hvilken afstemningsform der skal anvendes, ligesom det er dirigenten, der konstaterer og forkynner resultatet.

Hvis der i vedtægter el.lign. er givet særlige forskrifter om afstemningsformen, må de selvfølgelig respekteres¹, men inden

¹ I denne bog er substantivet „votering” reserveret for den nævnte afstemningsform. Derimod bruges „de voterende” (i overensstemmelse med ordets sproglige betydning) om deltagerne i afstemninger af enhver art, altså som en sproglig variant for ordene „de stemmende” eller „afstemningsdeltagerne”.



Kap. 20 · Afstemningsformer

for de herved givne rammer må dirigenten træffe de nødvendige supplerende bestemmelser.

Som det gælder ved andre formsspørgsmål², kan et eller flere medlemmer ikke forlange en bestemt afstemningsform anvendt, men medlemmerne kan ikke afskæres fra at få ordet for kort at ytre deres mening herom. Når det sker, må dirigenten forlange nøje overholdt, at afstemningsfasen ikke herved forstyrres af forsøg på at genoptage eller fortsætte den nu afsluttede drøftelse af realiteten i den foreliggende sag.

Når dirigenten meddeler sin endelige beslutning om afstemningsformen, er det vigtigt, at han gør det med klarhed og autoritet, så ingen er i tvivl om den procedure, der nu skal følges.

Afgørende for dirigentens valg af afstemningsform er, hvordan man bedst opnår, at denne del af beslutningsprocessen bliver klar, overskuelig og hurtig.

Undertiden kan også et ønske om hemmelig afstemning spille ind. Normalt er det kun nødvendigt at tilgodese diskretionen, hvis det er foreskrevet i en vedtægtsregel eller en fast sædvane. Men herud over kan der være særlige situationer, hvor dirigenten bør arrangere hemmelig afstemning, enten til opfyldelse af et stærkt ønske fra nogen i forsamlingen eller for at sikre, at der stemmes ud fra saglige motiver. Usaglige bevæggrunde kan være ønsker om at takkes offentligheden, medierne, dele af forsamlingen eller bestemte personer; eller stemmeafgivning kan udspringe af frygt for repressalier, bebrejdelser eller beskyldninger for brud på aftaler og løfter. I værste fald (omend kun sjældent) kan der måske ligefrem foreliggevære tale om køb og salg af stemmer, og hemmelig afstemning er det bedste værn herimod, da ingen vil betale for en stemme, hvis afgivelse ikke lader sig kontrollere.

Omvendt kan hemmelig afstemning have den skadevirkning,

- 1 Nogle vedtægter indeholder den lidet rimelige bestemmelse, at der skal være skriftlig afstemning, blot ét medlem forlanger det. En sådan regel rummer fare for obstruktion, hvis den bruges flere (evt. mange) gange på en generalforsamling, og det må anbefales at søge den afskaffet eller ændret.
- 2 Se nærmere i kapitel 15.



II. Del · Afstemninger

at en voterende (f.eks. en politiker) kan unddrage sig sit ansvar over for den offentlige mening, eller at en voterende skjult kan stemme ud fra usaglige motiver som fjendskab eller hævnlyst.

Alt i alt er det kun sjældent, at dirigenten skal eller bør lade diskretionshensynet afgøre afstemningsformen.

De vigtigste¹ afstemningsformer er:

1. Konstatering af enighed.
2. Akklamation.
3. Håndsovrækning.
4. Medlemmernes rejsen sig fra deres pladser.
5. Navneopråb.
6. Afstemning gennem dørene.
7. Skriftlig afstemning.
8. Elektronisk afstemning.

1. Konstatering af enighed.

Når der er grund til at tro, at et personvalg kan ske ved fredsvalg (kapitel 23), eller at der i forsamlingen er consensus om en vedtagelse (kapitel 29), kan dirigenten lægge op til den hurtigst tænkelige form for afstemning, nemlig konstatering af, at der er almindelig enighed. Dette er den hyppigste af alle afstemningsformer, og utallige kollektive beslutninger bliver til på den måde, både i store og små forsamlinger.

Er der ved personvalg ikke opstillet flere kandidater, end der skal vælges, er fremgangsmåden den, at dirigenten spørger, om der er andre forslag, og hvis ingen reagerer herpå, kan han efter nogle sekunders pause erklære den (de) opstillede kandidat(er) for valgt.

Har et forslag til vedtagelse efter dirigentens skøn almindelig tilslutning i forsamlingen, er fremgangsmåden, at dirigenten spørger, om nogen modsætter sig forslaget (eller begærer det sat

¹ Der findes også andre afstemningsformer, som ikke er genstand for nærmere omtale i det følgende. Ballotering, som er en form for hemmelig afstemning med sorte og hvide kugler, bruges meget sjældent nu om dage. Det samme gælder indskrivning i en særlig afstemningsprotokol.



Kap. 20 · Afstemningsformer

under formelig afstemning), idet han ellers vil betragte det som vedtaget. Hvis ingen reagerer herpå, erklærer dirigenten efter nogle sekunders ophold forslaget for vedtaget.

Både ved fredsvalg og ved consensus er de vedtagne beslutninger enstemmige¹.

I større forsamlinger er det vigtigt, at dirigenten tydeligt har markeret adgangen til at opstille andre kandidater, respektive gøre indsigelse mod et forslag, så ingen kan føle sig overrumplet. Dette gælder også, hvis en kandidatopstilling eller et forslag straks ved fremsættelsen mødes med højlydt bifald i forsamlingen. Tilhængerens jubel er ikke bevis for, at der ikke findes andre meninger i forsamlingen.

I bestyrelser og andre rutinerede forsamlinger med begrænset deltagerantal kan proceduren gå endnu hurtigere, og der træffes i praksis mængder af afgørelser „på samlebånd“², uden at det er nødvendigt at bruge mange ord derpå. Her kan medlemmerne jo forventes selv at være klar over, hvornår de skal gøre indsigelse, hvis de vil modsætte sig stiltiende vedtagelse.

Når den beskrevne fremgangsmåde anvendes, er beslutningen i juridisk forstand truffet ved afstemning, blot under den særlige form, at man uden videre formaliteter fastslår enighed.

Ved denne afstemningsform behøver man naturligvis ikke tage notits af vedtægtsforskrifter om proceduren ved afstemningers foretagelse, f.eks. regler om skriftlighed, hemmelig afstemning eller stemmesedlers indretning. Regler af den art tager sigte på proceduren, når der *ikke* er enighed, og deres anvendelse ved fredsvalg og i consensusstilfælde ville være kvalificeret spild af forsamlingens tid.

2. Akklamation (råbeafstemning).

Akklamation betyder egentlig tilråb, og betegnelsen bruges almindeligt om valg, hvor forsamlingen ved bifaldsråb eller

1 Den skildrede fremgangsmåde må naturligvis ikke forveksles med forsamlingens vedtagelse af, at afstemning skal undlades, fordi der ikke skal træffes beslutning, se pag. 119.

2 Jfr. pag. 68.



II. Del · Afstemninger

håndklap udtrykker særlig tilfredshed, som oftest ved fredsvalg¹. Men råbeafstemning kan bruges også ved andet end fredsvalg og consensus, og har i et vist omfang vundet hævd i bl.a. engelsk og svensk afstemningspraksis. Fremgangsmåden er, at dirigenten først anmoder tilhængerne af et forslag om at råbe ja og derefter modstanderne om at råbe nej, hvorefter dirigenten skønner, hvilket af råbene der stod flest stemmer bag. I nogenlunde civiliserede forsamlinger er metoden ikke så hasarderet, som man kunne tro, og den er praktisk og hurtig, men giver naturligvis kun resultat, hvis der er en utvivlsom overvægt til en af siderne. I Danmark anvendes råbeafstemning sjældent og vil nok forekomme de fleste forsamlinger fremmed. Det må da også erkendes, at metoden let kan udarte, ikke mindst hvis der i forsamlingen er anstrøg af lidenskaber.

Råbeafstemning kan naturligvis kun anvendes, når de voterende stemmer med samme vægt (typisk har én stemme hver).

3. Håndsovrækning.

Denne hyppigt anvendte afstemningsform er især egnet, når der stemmes om to alternativer (to opstillede kandidater² eller afstemning for og imod et forslag til vedtagelse). Dirigenten beder først dem, der stemmer for det ene alternativ, markere ved at række en hånd i vejret, hvorefter han foretager kontra-røve ved at lade tilhængerne af det andet alternativ markere.

Skønner dirigenten, at resultatet er tydeligt, er optælling unødvendig, og dirigenten forknyder udfaldet med det samme. I tvivlstilfælde kan prøven gentages én gang, og dirigenten kan eventuelt foretage optælling.

Skal der ske optælling, enten fordi der ikke er tydelig overvægt, eller fordi det af særlige grunde må anses for ønskeligt at konstatere stemmetallene, kan dirigenten beskikke en eller et par af de tilstedeværende (helst en fra hvert parti) til at assistere ved optællingen. Hvis forsamlingen er af nogen størrelse, og udfaldet er på vippen, bør dirigenten ikke forknyde et resultat

1 Se pag. 140 om dirigentens pligt til at konstatere, om der er andre forslag.

2 Ved personvalg kaldes håndsovrækning undertiden kåring.



Kap. 20 · Afstemningsformer

med én eller nogle få stemmers overvægt, men i stedet arrangere ny afstemning ved anvendelse af en af de nøjagtigere afstemningsformer, f.eks. afstemning gennem dørene eller skriftlig afstemning.

Er stemmerne ulige fordelt mellem de tilstedeværende, f.eks. i aktieselskaber, hvor antallet af aktier afgør stemmetallene, er håndsoprækning principielt uanvendelig. Det samme gælder, når der kan stemmes ved fuldmagter. Hvis hvert medlem højst kan have én fuldmagt, kan dirigenten dog give dem, der foruden deres egen stemme har en fuldmagtsstemme, adgang til at markere med begge hænder.

Hvis ikke alle tilstedeværende er stemmeberettigede, f.eks. fordi der er adgang for gæster eller rådgivere, er håndsoprækning ligeledes principielt uanvendelig.

Selv i de nævnte tilfælde, hvor forudsætningerne for at stemme ved håndsoprækning ikke er til stede, kan dirigenten undertiden afæske forsamlingen en vejledende tilkendegivelse ved håndsoprækning. Dette er kun en uforbindende meningsmåling og må ikke forveksles med en afstemning, der har juridisk virkning. Men vejledningen kan være af betydning for forslagsstillere og eventuelt bidrage til, at forslag trækkes tilbage, eller at afstemningskrav frafalder, hvorved megen tid kan spares. Vejledningen kan også være af betydning for dirigentens tilrettelægning af afstemningsmetoden, hvis en egentlig afstemning bliver nødvendig.

4. Medlemmernes rejsen sig fra deres pladser.

Denne afstemningsform, der navnlig tidligere var almindelig i nogle parlamenter, bl.a. i det danske Folketing, er blot en variant af håndsoprækning, hvorfor der i det hele kan henvises til bemærkningerne ovenfor herom. Dog vil man næppe bruge at rejse sig, hvis der er mulighed for at stemme ved fuldmagter.

5. Navneopråb.

I forsamlinger med fastlagt sammensætning kan der stemmes, ved at medlemmernes navne oplæses efter tur (f.eks. i alfabetisk orden), og således at hvert medlem svarer ved at afgive sin stemme (som regel ja/nej eller for/imod).



II. Del · Afstemninger

Denne afstemningsform, der af og til anvendes i parlamentariske forsamlinger, f.eks. undertiden i det danske Folketing, er selvfølgelig både pålidelig og nøjagtig. Men den er tidskrævende og kan kun bruges, når ordstyreren har en fuldstændig deltagerliste ved hånden.

Navneopråb kan anvendes, også når deltagerne stemmer med ulige vægt, hvis ordstyreren til brug for sammentællingen har en nøjagtig liste over både navne og stemmetal.

I almindelige forsamlinger vil navneopråb sjældent forekomme.

6. Afstemning gennem dørene.

I større forsamlinger, hvor hver deltager har én stemme (typisk ved foreningsgeneralforsamlinger) kan anvendes en hurtig og pålidelig afstemningsform, som består i, at dirigenten opfordrer tilhængerne af de foreliggende alternativer til at gå ud af salen gennem hver sin dør, således at de ved passagen af dørene bliver talt af dertil af dirigenten beskikkede stemmetællere. Eventuelt kan man nøjes med at lade de to partier gå til hver sin side i salen, uden at egentlig optælling altid behøves til konstatering af resultatet.

Afstemning gennem dørene bruges mere i udlandet end herhjemme. Den er knap så hurtig, men betydelig nøjagtigere end håndsoprækning, navnlig når mange deltager, og den kan bruges, også når afgørelsen er på vippen. Men det kan forekomme medlemmerne ubekvemt at skulle forlade deres pladser og salen, selv for en kort stund, hvilket også kan give et indtryk af, at forsamlingen er i en vis opløsningstilstand. Blandt andet derfor kan der være en tilbøjelighed til at foretrække skriftlig afstemning, men denne tager i alt fald længere tid og kan også virke noget forstyrrende under udfyldning og indsamling (evt. tillige uddeling) af stemmesedler.

7. Skriftlig afstemning.

Denne meget almindelige afstemningsform kan bruges ved alle afstemninger, undtagen hvor det skal være åbenbart, hvorledes hver af de voterende har stemt.

Skriftlig afstemning er nødvendig, hvis afstemningen skal



Kap. 20 · Afstemningsformer

være hemmelig¹, eller når deltagerne stemmer med forskellig vægt, navnlig i aktieselskaber. Det kan også være nødvendigt at stemme skriftligt på grund af afstemningstemaets beskaffenhed, jfr. nedenfor i kapitlerne 25 og 26 om samtidigt valg af flere personer blandt endnu flere kandidater.

Når skriftlig afstemning er en mulighed, bør dirigenten på forhånd sikre sig, at det ydre apparat hertil er i orden. Stemmesedlernes udsendelse eller uddeling må være organiseret og de fornødne arrangementer truffet til indsamling og optælling af stemmerne.

Stemmesedlerne må være så markante af udseende, at de ikke kan forveksles med andre stykker papir. I aktieselskaber må stemmetal være påført hver stemmeseddel, eller der kan være fremstillet stemmesedler af forskellig værdi, så alle får udleveret det antal stemmer, der tilkommer dem. Når der må forudses flere afstemninger, må hver af de stemmende have udleveret flere stemmesedler, der klart adskiller sig fra hinanden, f.eks. ved farve eller nummerering.

I de fleste større aktieselskaber foreskriver vedtægterne tilmelding et antal dage før generalforsamlingen, og ofte bruges de mellemliggende dage til udsendelse af stemmesedler, der hyppigt også kan afhentes på selskabets kontor mod legitimation. I mangel af vedtægtsbestemmelser om forudgående udsendelse eller afhentning kan stemmesedler også udleveres ved indgangen til generalforsamlingslokalet, men dette er i større selskaber upraktisk og kan forsinke generalforsamlingens påbegyndelse, da forevisning af legitimation og afkrydsning på aktionærfortegnelser er tidskrævende.

I foreninger og i mindre aktie- og anpartsselskaber er det ikke ualmindeligt, at man løber an på, at stemmesedler kan uddeles under selve generalforsamlingen, hvis skriftlig afstemning viser sig nødvendig, men man må i så fald være beredt på hurtig udlevering.

Umiddelbart før stemmesedlerne skal udfyldes, bør dirigenten nøje forklare og præcisere afstemningstemaet og instruere

¹ Der ses bort fra balloting, jfr. fodnoten pag. 140.



II. Del · Afstemninger

om, hvordan det skal besvares på stemmesedlen. Han bør herunder kræve forsamlingens absolutte lydhørhed og opmærksomhed, så ingen bagefter kan rejse spørgsmål herom eller eventuel anfægte afstemningsresultatet under påberåbelse af uklarhed eller misforståelse¹. Straks efter instruktionen anmoder dirigenten medlemmerne om at udfylde stemmesedlerne, og han bør give et lille ophold hertil, før han iværksætter indsamling af stemmesedlerne.

Indsamlingen bør foregå under dirigentens direkte ledelse, mens han sikrer sig, at alle er klar over, hvor og til hvem afleveringen sker. Under indsamlingen anbringes stemmesedlerne i dertil bestemte beholdere, så det er synligt for alle, hvorledes det foregår. Før dirigenten erklærer indsamlingen afsluttet, bør han mindst én gang tydeligt forespørge, om der endnu er nogen, der endnu ønsker at aflevere stemmer. Når dirigenten derefter erklærer, at indsamlingen er slut, modtages der ikke flere stemmesedler.

Herefter iværksættes optællingen på den af dirigenten anordnede måde. Som regel er det bedst at tælle op i et separat lokale, og dette er i alt fald nødvendigt, hvis forsamlingen imens går videre i dagsordenen, hvad man af tidsmæssige grunde ofte vil gøre².

Dirigenten må i forvejen have sikret sig, at det fornødne antal stemmetællere er til rådighed, og at de ved større generalforsamlinger med ulige stemmewægt på stemmesedlerne er udstyret med regnemaskiner. Optællingen bør på dirigentens vegne overvåges af enten en eller flere revisorer eller særlige af dirigenten beskikkede tillidsmænd, der kan forelægge tvivlsspørgsmål for dirigenten. Det er vigtigt, at tællearbejdet ikke tager mere tid end højst nødvendigt, herunder at man ikke spilder

- 1 Omhyggelig instruktion er særlig påkrævet, hvis dirigenten for at spare tid lader afstemning foregå under ét om to eller flere af hinanden uafhængige afstemningstemaer ved samtidig anvendelse af forskelligt nummererede eller farvede stemmesedler. Fremgangsmåden er principielt anvendelig, men må bruges med varsomhed.
- 2 Se pag. 124 om forkyndelse af udfaldet efter en langvarig stemmeoptælling.



Kap. 20 · Afstemningsformer

tiden på blanke og ugyldige stemmer¹ eller på ekstra kontrol-optællinger og krydsrevisioner. Kun hvis udfaldet er på vippen, er ekstra kontrol og fintælling nødvendig.

En stemmeseddel er ugyldig, hvis det ikke er klart og utvivlsomt, hvad eller hvem der er stemt på. Hvis der ingen tvivl er, bør stemmesedlen anerkendes, selv om den indeholder stavfejl eller andre skønhedsfejl.

Stemmesedlen er naturligvis altid ugyldig, hvis den har forkert farve eller nummer. Der kan jo foreligge et forsøg på at stemme flere gange.

Forskellig fra skriftlig afstemning på en generalforsamling er urafstemning, som undertiden er vedtægtsmæssigt foreskrevet i særlige situationer. Ved urafstemning stemmes der skriftligt blandt samtlige medlemmer uden personligt fremmøde. Der anvendes stemmesedler, men i mangel af en forudgående debat på stedet må der være en skriftlig forelæggelse af det problem, som skal afgøres, og en særlig omhyggelig formulering af afstemningstemaet.

I bestyrelser, nævn, råd o.lign. er der undertiden hjemmel til eller sædvane for visse sagers afgørelse ved cirkulation. I så fald rundsendes sagen, og der foregår skriftlig votering, hvis resultat til sidst opgøres og eventuelt formuleres af formanden.

8. Elektronisk afstemning.

I vore dage anvendes nogle steder elektroniske afstemningsanlæg, hvor hver enkelt voterende ved tryk på forskellige knapper ved sin plads markerer sin stemmeafgivning. I det danske Folketing anvendes normalt et sådant anlæg, der viser, hvem der stemmer for og imod et forslag, hvem der hverken stemmer for eller imod, og hvem der er fraværende. Resultatet af afstemningen vises samtidig for alle tilstedeværende og registreres til opbevaring i Folketingets arkiv.

Når et sådant anlæg anvendes, vil der oftest (således i Folketinget) være regler om, at formanden (dirigenten) eller forsam-

¹ Jfr. pag. 134.



II. Del · Afstemninger

lingen i stedet kan forlange, at man ved en afstemning anvender en af de traditionelle afstemningsformer.

Ved samtlige afstemningsformer slutter proceduren med dirigentens konstatering og forkyndelse af resultatet for forsamlingen, se nærmere herom i kapitel 17.





Kapitel 21

Sondring mellem valg og vedtagelser¹

Kollektive beslutninger kan opdeles i to typer, der passende kan betegnes som henholdsvis valg og vedtagelser¹. Valg er udpegning af personerr² til bestemte hverv, vedtagelser er forsamlings beslutninger eller afgørelserr³ i forelagte sager. De vigtigste forskelle er:

Valg	Vedtagelser
1. Muligheden 0 (forkastelse af alle forslag) foreligger ikke, da den eller de ledige plads(er) jo skal besættes.	Muligheden 0 (opretholdelse af status quo ved forkastelse af alle fremsatte forslag) foreligger.
2. Relativ majoritet er ofte tilstrækkelig, navnlig ved valg af flere på én gang.	Absolut majoritet kræves.

1 I denne håndbog bruges ordet vedtagelser i overensstemmelse med sit sproglige indhold, altså i langt videre betydning end i Folketingets forretningsorden af 1997 § 24, jfr. ovenfor pag. 121.

2 En valgssituation kan også foreligge, hvis f.eks. en bestyrelse eller en bedømmelseskommité skal vælge mellem flere arkitektprojekter, eller hvis der ved køb af en kunstgenstand skal vælges mellem flere muligheder. I afstemningslæren er det praktisk at reservere betegnelsen „valg” for personvalg.

3 En beslutning eller afgørelse kan være positiv (vedtagelse) eller negativ (forkastelse). I afstemningslærens afsnit om vedtagelser er det imidlertid praktisk at lade dette udtryk omfatte både positive og negative beslutninger, altså også de tilfælde, hvor forsamlingen „vedtager” at forkaste et forslag.



II. Del · Afstemninger

Valg

Vedtagelser

- | | |
|--|---|
| 3. Ved ligestemmighed foretages lodtrækning eller omvalg, eller resultatet afhænger af forhandlingslederens (formandens) stemme. | Ligestemmighed medfører normalt forkastelse. |
| 4. Antallet af muligheder er bestemt af de ledige pladser og kandidaternes antal. | Hvis der er stillet n forslag, er mulighedernes antal mindst $n + 1$ (da muligheden 0 = status quo foreligger). Hvis nogle af forslagene efter deres indhold er forenelige, er mulighedernes antal større end $n + 1$. |
| 5. Der tages hyppigt stilling til flere muligheder i hver afstemning (simultant). | Der tages i de fleste tilfælde stilling til to alternativer ad gangen. |
| 6. Der stemmes ikke for eller imod, men <i>om</i> kandidaterne. Man stemmer imod en kandidat ved at stemme på en anden. | Der stemmes som oftest for eller imod (ja eller nej til) foreliggende forslag. Undertiden går afstemningstemaet ud på, hvilken af to alternative muligheder forsamlingen foretrækker. |
| 7. Afstemningstemaet er givet med opstillingen af kandidatnavne. | Afstemningstemaet afhænger af formulerede forslag, hvortil der kan være stillet modforslag og/eller ændringsforslag, som kan indgå i andre forslag. |

Disse forskelle, som bliver nærmere belyst i det følgende, gør det praktisk at behandle fremgangsmåderne ved valg og vedtagelser hver for sig.

Kapitlerne 22-27 handler om valg.

Vedtagelser behandles i kapitlerne 28-36.



PERSONVALG

Kapitel 22: Kandidatopstilling m.v.

Kapitel 23: Fredsvalg (consensus).

Kapitel 24: Afstemningsmetoderne ved kampvalg til én ledig post.

Kapitel 25: Afstemningsmetoderne ved kampvalg til 2 eller flere ledige poster.

Kapitel 26: Forholdstalsvalg.

Kapitel 27: Resumé om personvalg.
Kortfattede valgeregler.

Kapitel 22

Kandidatopstilling m.v.

Når nogen foreslås valgt til en post, er det gængs terminologi, at den pågældende er opstillet som kandidat til posten.

Valgbarhedsbetingelser frembyder kun sjældent problemer for dirigenten, der i reglen kan gå ud fra, at foreslåede kandidater også er valgbare. Men i tvivlstilfælde, herunder hvis der gøres indsigelse, må dirigenten træffe afgørelsen.

Medlemskab af foreningen er normalt en betingelse for valg til foreningsposter. Aktieselskabers vedtægter indeholder undertiden en regel om, at kun aktionærer kan vælges til bestyrel-



II. Del · Afstemninger

sen. Skal et kollektivt organ udpege medlemmer „af sin midte“, er kun medlemmer af dette organ valgbare.

Undertiden gælder der aldersgrænser.

Udløbet af en valgperiode afskærer ikke fra genvalg, med mindre et fastsat maksimalt åremål for bestridelse af hvervet er nået.

Der kan gælde særlige regler for sammensætningen af en bestyrelse, f.eks. om geografisk spredning af de valgte eller om repræsentation af bestemte grupper. Dirigenten må påse overholdelsen af sådanne regler og om fornødent opfordre til, at der stilles andre eller supplerende kandidatforslag. Skal en bestyrelse bestå af 2 medlemmer fra Jylland og 3 fra øerne, og viser stemmeoptællingen, at én jyde og 4 øboer har fået de højeste stemmetal, må dirigenten erklære den af de jyske kandidater, der har næstflest stemmer, for valgt i stedet for nr. 4 af øboerne, skønt denne opnåede flere stemmer.

Om foreslåede kandidater er *villige til at modtage valg*, er ikke dirigentens, men forslagsstillernes ansvar, og kun hvis dirigenten har mistanke om, at en kandidat er foreslået mod sin vilje eller ikke er blevet spurgt, bør han rejse spørgsmålet om kandidatens villighed. Besvarer kandidaten eller forslagsstilleren det bekræftende, behøver dirigenten ikke foretage mere. Hvis kandidaterne er til stede og ikke protesterer, opstår spørgsmålet slet ikke.

Kandidatforslag kan normalt stilles af enhver, der har tale- og stemmeret i forsamlingen.

Hvis der ikke er vedtægtsmæssige begrænsninger, f.eks. tidsfrister for opstilling af kandidater, kan forslag stilles, indtil dirigenten erklærer debatten for afsluttet og går over til selve valghandlingen, men ikke senere.

En vedtægtsbestemmelse om, at forslag skal indsendes til bestyrelsen inden en vis frist, hvis de ønskes optaget på dagsordenen eller i øvrigt ønskes behandlet, gælder ikke for personvalg, med mindre dette udtrykkeligt fremgår af bestemmelsen¹.

Undertiden er der tillagt nogen en særlig indstillings- eller

¹ Jfr. pag. 50 og 85 note 2.



Kap. 22 · Kandidatopstilling m.v.

forslagsret, men regler herom begrænser normalt ikke forsamlingens adgang til at vælge andre kandidater. Kun hvis det udtrykkeligt fremgår af sådanne regler, at valgforsamlingen skal vælge f.eks. én blandt tre indstillede, er forsamlingen bundet i sit valg. I kapitel 3 (pag. 24) er bemærket, at hvis dirigenten ifølge vedtægterne vælges „efter forslag fra bestyrelsen“, betyder det, at bestyrelsen skal møde med et forslag, men ikke at forsamlingen skal følge det.

I øvrigt er det naturligvis udbredt skik og brug, at bestyrelsen (eller formanden) møder med eller eventuelt i forvejen udsender forslag til personvalg.

Debatten om kandidatforslag bør ikke udarte, hverken til en almindelig drøftelse af selskabets/foreningens forhold eller til længere valgtaler for og imod kandidater. Men det er naturligt, at forslagsstillere giver en kort motivering, og det er heller ikke usædvanligt, navnlig i foreninger, at kandidater får ordet, ikke til lange programerklæringer, men til en kort præsentation, enten efter eget ønske eller efter ønske fra nogen i forsamlingen. Man kan heller ikke afskære forsamlingens øvrige medlemmer fra at anbefale kandidater eller det modsatte, men dirigenten bør skride ind, hvis negative indlæg får en for personlig karakter.

Dirigenten må altid, før han slutter debatten, spørge forsamlingen direkte, om der stilles yderligere kandidatforslag¹, men når ikke flere begærer ordet, erklærer dirigenten debatten for afsluttet og resumerer kort og klart de kandidatnavne, som er foreslået; hvis det drejer sig om mere end nogle få, kan det være praktisk at lade navnene figurere synligt for forsamlingen, f.eks. på en tavle, med en overhead projector eller lignende.

De opstillede kandidater er principielt *ligestillede*. Heri ligger blandt andet, at genvalgskandidater ikke har noget fortrin, men må konkurrere med nye kandidater på lige fod. Det er en fejl (som ofte begås), hvis dirigenten først indhenter forsamlingens accept af, at de til genvalg opstillede betragtes som valgt først, hvorefter han arrangerer valg til den eller de resterende pladser

¹ Jfr. pag. 86 og 140.



II. Del · Afstemninger

mellem de nyopstillede. Denne fremgangsmåde vil let kunne overrumple forsamlingen, så ingen får protesteret i tide.

I kandidaternes ligestilling ligger også, at dirigenten ikke må give bestyrelsens forslag noget afstemningsmæssigt fortrin for andre forslag.

Ved kampvalg til 2 eller flere ledige poster, der skal besættes på én gang, jfr. nærmere i kapitel 25, hænder det, at en kandidat ikke opstilles på lige fod med alle øvrige kandidater, men bringes i forslag i stedet for en bestemt af disse. Hvis f.eks. 3 poster skal besættes, og kandidaterne A, B og C bringes i forslag, hvorefter D foreslås valgt i stedet for C, er der tilsyneladende enighed om A og B, så afstemningstemaet kunne se ud til kun at være, om C eller D skal vælges til den tredje post. Men dirigenten kan ikke erklære A og B valgt ved fredsvalg og derefter holde kampvalg alene mellem C og D, med mindre der i forsamlingen er enstemmig tilslutning til denne fremgangsmåde. Der kan jo være vælgere, der gerne ser både C og D valgt frem for enten A eller B (altså foretrækker sammensætningen A, C og D eller B, C og D). Også her bør alle kandidatforslag være ligestillede ved afstemningen, og forslaget om at vælge D i stedet for netop C kan kun betragtes som forslagsstillerens anbefaling til vælgerne. Ellers påtvinger dirigenten i virkeligheden forsamlingen et bundet listevalg mellem de to lister A, B, C og A, B, D, som kun kan arrangeres med vedtægtsmæssig hjemmel eller med hele forsamlingens samtykke, jfr. pag. 177 f.



Kapitel 23

Fredsvalg (consensus)s)

Er der ikke opstillet flere kandidater, end der skal vælges, bruges den afstemningsform, som er beskrevet i kapitel 20 under overskriften „Konstatering af enighed“ (pag. 140 f.). Når ingen reagerer på dirigentens forespørgsel, om der foreslås andre kandidater eller andre forslag, består valghandlingen derefter kun af dirigentens konstatering af, at den eller de foreslåede kandidat(er) er enstemmigt valgt. Der foreligger „fredsvalg“. Man kan også tale om valg ved consensus¹, og hvis tilslutningen markeres højlydt, kaldes det undertiden valg ved akklamation, jfr. pag. 141 f.

Fredsvalg er principielt af samme art, hvad enten der kun skal vælges én², eller flere poster skal besættes samtidig.

Ved fredsvalg skaler det en fejl, hvis dirigenten ikke spørger, om nogen stemmer imod den eller de foreslåede kandidater, eller på anden måde lægge op tilarrangerer en afstemning „for og imod“. Dirigenten bør ikke rette sig efter eventuelle ønsker herom fra nogen i forsamlingen, ej heller hvis der fremsættes ønske om konstatering blot af, hvor mange der stemmer for den eller de foreslåede. Er der ikke foreslået flere kandidater, end der skal vælges, er der ikke noget at stemme om. Hvis nogen er modstander af kandidaternes valg, må de opstille andre, og kan eller vil de ikke det, må de respektere det enstemmige valg. Dette hænger sammen med, at der jo skal foretages valg, og afstemning eller optælling af stemmer, når der kun er opstillet det nødvendige antal kandidater, er i bedste fald en tom demonstration og kan i værste fald føre til, at ingen kan betragtes som valgt.

Alligevel kan det naturligvis tænkes, at nogen i forsamlingen uden at opstille en modkandidat begærer valget afprøvet ved

1 Jfr. kapitel 29 om consensus ved vedtagelser.

2 Jfr. f.eks. kapitel 3 om dirigentvalg.



II. Del · Afstemninger

afstemning „for og imod“ eller ved optælling af, hvor mange der stemmer for det eneste kandidatforslag. Fastholdes en sådan begæring, må den reelt sidestilles med et forslag om mistillidsvotum. Der er heller ikke plads for nogen overvejelse af, om valget foregår med relativ eller absolut majoritet. Valget sker jo enstemmigt¹ til den eller de kandidat(er), der lige er blevet eller er i færd med at blive valgt ved fredsvalg. Dirigenten kan kritisere fremgangsmåden, men næppe nægte at følge den².

- 1 Jfr. pag. 25 om Om den sjældne situation, at der straks foreslås mistillidsvotum til en ved consensus valgt kandidat, se pag. 25 om dirigentvalg.
- 2 Jeg har modereret det i håndbogens 1. udgave indeholdte synspunkt, at dirigenten ved personvalg bør afvise et afstemningsønske fra en opposition, der ikke har opstillet nogen modkandidat. Jfr. Bernhard Gomard i Ugeskrift for Retsvæsen 1992 B, pag. 310 og Jørgen Nørgaard i Revision & Regnskabsvæsen 1993, pag. 54, men på den anden side Robert Koch-Nielsen i Juristen 1994, pag. 174.



Kapitel 24

Afstemningsmetoderne ved kampvalg til én ledig post¹

- I. 2 kandidater opstillet.
- II. 3 eller flere kandidater opstillet.
 - A. Kræves der absolut majoritet til valg, eller er relativ majoritet nok?
 - B. Valgets gennemførelse, når relativ majoritet er nok.
 - C. Valgets gennemførelse, når der kræves absolut majoritet.
 - 1. Simultanafstemning.
 - 2. Omvalg.
 - 3. Eliminationsmetode.
 - 4. Subsidiær stemmeafgivning (prioriterings- eller præferencemetode).
 - 5. Stemmeoverførsel.
 - 6. Pointgivning (karaktermetode).

I. 2 kandidater opstillet.

Når A og B begge er foreslået, må det konstateres, hvor mange der stemmer for A, og hvor mange for B. Afstemningen må ikke arrangeres på den måde, at der stemmes for og imod hver af kandidaterne. Dels er det meningsløst, da en stemme for A i sig selv er en stemme mod B. Dels er der risiko for, at begge kandidater får flere negative end positive stemmer, så ingen af dem bliver valgt, og omvendt risiko for, at de begge får flere positive end negative stemmer, så både A og B bliver „valgt“; det sidste hænger sammen med den almindelige erfaring, at det normalt ikke volder vanskelighed at vise, at man foretrækker en kandi-

¹ Kapitel 3 ovenfor handler om dirigentvalget, og meget af det deri sagte har almen gyldighed for valg til ét ledigt hverv eller ét ledigt mandat.



II. Del · Afstemninger

dat for en anden, hvorimod mange kvier sig ved at demonstrere så megen uvilje mod en kandidat, at de ligefrem stemmer negativt imod ham.

Der kan stemmes ved håndsoprækning, hvis betingelserne herfor i øvrigt er til stede (jfr. pag. 142 f.), og dirigenten beder da om markering først af dem, der stemmer på A, så af dem, der stemmer på B. Efter hver markering foretages optælling, hvis udfaldet ikke er så klart, at det er overflødigt at tælle. Man behøver ikke kontrollere, om nogen markerer begge gange, da vælgeren herved blot ophæver sin egen stemme og når samme resultat som ved at undlade at stemme, hvad han altid har lov til (men det kan selvfølgelig føles som noget af en „uorden“, hvis det samlede stemmetal overstiger forsamlingens deltagerantal).

Stemmes der ved navneopråb, siger hver afstemningsdeltager navnet på den af ham foretrukne kandidat (og ikke andet). Afstemning gennem dørene (jfr. pag. 144) kan anvendes, når hver vælger kun har én stemme. Ved skriftlig afstemning beder dirigenten hver vælger på sin stemmeseddel skrive navnet på den kandidat, han foretrækker.

Med mindre stemmeoptællingen viser stemmelighed, vil valgets udfald være, at den ene af de 2 kandidater er valgt med absolut majoritet.

Står stemmerne lige¹, har forsamlingen tilkendegivet, at den ikke foretrækker den ene kandidat for den anden, og på generalforsamlinger må valgets udfald da normalt afgøres ved lodtrækning, jfr. aktieselskabslovens § 77. Omvalg vil, hvis ingen ombestemmer sig, blot føre til samme resultat, og at foretage omvalg med deltagelse af nye kandidater er hverken logisk eller rimeligt. I bestyrelser og lignende organer med et fast og begrænset medlemstal og en født forhandlingsleder er den naturlige løsning at lade formandens stemme være afgørende for valget², med mindre andet følger af vedtægter eller speciel sædvane.

¹ Jfr. pag. 135.

² Aktieselskabsloven § 57, stk. 2, kræver dog vedtægtsmæssig hjemmel hertil.



Kap. 24 · Kampvalg til én ledig post

II. 3 eller flere kandidater opstillet.

A. Kræves der absolut majoritet til valg, eller er relativ majoritet nok?

Dirigenten må før valghandlingen gøre det klart for forsamlingen, om der ved valget kræves absolut majoritet, eller om han anser relativ majoritet for tilstrækkelig¹. Ikke blot har besvarelsen betydning for valgets tilrettelæggelse, men en eventuel uenighed om spørgsmålet afgøres lettere før afstemningen, end når det faktisk har vist sig, at der kun er relativ majoritet til stede. Tilhængerne af den kandidat, der uden at få over 50% dog fik flere stemmer end nogen anden, vil være tilskyndede til at stå fast på, at valget er afgjort, medens tilhængerne af de øvrige kandidater måske ikke får svært ved at finde sammen om at hævde, at valget må fortsætte, til der er udfundet en absolut majoritet. Dirigenten kan få det svært i en sådan efterfølgende diskussion.

Dirigenten bør derfor, når han bekendtgør afstemningsmåden, og før han lader stemmeafgivningen begynde, meddele forsamlingen, *enten* at den, der opnår flest stemmer, vil være valgt, *eller* at der til valg kræves over halvdelen af stemmerne. Tager forsamlingen dirigentens meddelelse til efterretning, kan han bagefter afvise diskussion om spørgsmålet.

Den endelige afgørelse af dette som af andre formelle og proceduremæssige spørgsmål påhviler dirigenten², hvis det ikke er løst i vedtægterne eller gennem fast sædvane i den pågældende forsamling. Vil flertallet ikke bøje sig for dirigentens afgørelse, må det afsætte ham og vælge en anden dirigent til at gennemføre valget.

Bortset fra at der vist nu om dage stort set er enighed om, at dirigentvalg kan afgøres ved relativ majoritet³, har det givet anledning til megen tvivl, om relativt flertal er nok til valg, eller

1 Se om majoritetsbegreberne kapitel 19. Der ses i det følgende bort fra de sjældne tilfælde, hvor lov eller anden bindende forskrift fordrer kvalificeret flertal ved personvalg, jfr. pag. 133 med note 1.

2 Jfr. nærmere i kapitel 15.

3 Jfr. kapitel 3.



II. Del · Afstemninger

om absolut flertal kræves. En del teoretikere anser relativ majoritet for utilstrækkelig, men der er uenighed blandt de lærde. I praksis er der (og har måske navnlig været) en tilbøjelighed her til lands til at foretage omvalg, når første afstemning kun gav relativt flertal, og en del vedtægter og forretningsordener anviser dette. Men praksis er vaklende.

Hovedargumenterne for den strenge opfattelse er, at den relative majoritet jo ikke er udtryk for forsamlingens opfattelse, og at tværtimod flertallet af mødedeltagerne har vist, at de foretrækker andre kandidater. Hvis den relative majoritet er beskednen, fører den til et særlig tilfredsstillende resultat (eks. 35%, 33%, 32%). Det kan desuden være, at de „besejrede“ partier har den fælles opfattelse, at kandidaten med det største stemmetal er den værst tænkelige, og at de derfor kunne have valgt en af deres egne kandidater med (måske stor) absolut majoritet, hvis de var enedes om opstillingen.

Denne strenge skole deler sig herefter i flere retninger, der anviser hver sin metode til at finde frem til en absolut majoritet, skønt der umiddelbart kun foreligger en relativ. Fremgangsmåderne skildres nedenfor pag. 163 ff.

Den mindre strenge skole, hvortil jeg hører, tager som udgangspunkt, at man ikke kan eller skal bortforklare det faktum, at der ikke er et absolut flertal i forsamlingen for nogen kandidat. Men et valg skal jo træffes, og man kan ikke, som når det gælder vedtagelser, falde tilbage på muligheden 0 (posten ubesat) eller status quo (genvalg). Opgaven er derfor at bruge en fremgangsmåde, som gennemsnitligt fører til det for forsamlingen mest tilfredsstillende – eller dog mindst utilfredsstillende – resultat, og som samtidig er forståelig og anvendelig i praksis.

Den kandidat, det relative flertal peger på, har i alt fald det fortrin, at han har klaret sig bedre ved valget end de andre. Det giver en vis formodning for, at han også er den, der står stærkest i forsamlingen som helhed.

I de fleste tilfælde vil afstemningsdeltagerne sikkert også alt i alt føle det acceptabelt, at den, der får flest stemmer, bliver valgt, også fordi det resultat efter kandidatopstillingen og den eventuelle debat som regel ikke vil føles meget overraskende, at



Kap. 24 · Kampvalg til én ledig post

afstemningens udfald kun viser relativ majoritet..

At valget ikke giver noget særlig „klart“ resultat, skyldes hverken valgreglerne eller dirigenten, men splittelsen i forsamlingen, som man er nødt til at tage til efterretning.

Ganske vist er det rigtigt, at flertallet af mødedeltagerne har vist, at de foretrækker andre kandidater, men at majoriteten ikke har kunnet samle sig om én kandidat, har den ret beset kun sig selv at takke for. Det er også rigtigt, at det ikke føles særlig tilfredsstillende, hvis en kandidat er valgt af 35%, medens to andre har opnået henholdsvis 33% og 32%, men det er heller ikke særlig heldigt (og dog almindelig anerkendt), at man ved valg mellem 2 kandidater kan få en sejrherre med et absolut flertal på 51% mod 49%, eller at man ved ligestemmighed mellem to kandidater afgør udfaldet ved lodtrækning.

Hvis den med relativ majoritet valgte viser sig at bestride hvervet dårligt, er der jo i øvrigt den mulighed, at han til næste år eller eventuelt på en ekstraordinær generalforsamling kan fjernes af et flertal, som måske denne gang klog af skade bærer sig fornuftigere ad ved kandidatopstillingen.

Det måske mest afgørende argument mod den strenge skoles opfattelse er, at de anvendte eller foreslåede metoder til, trods splittelsen i forsamlingen, at udfinde en „absolut majoritet“ ikke blot er komplicerede og tidskrævende, men at også de kan føre til usikre og vilkårlige resultater, og at de ad kunstig vej frembringer en „absolut majoritet“, hvis eksistens egentlig kun er et postulat. Ganske vist kan man konstruere mange tal-eksempler, der viser metodernes fortræffelighed, men der kan konstrueres lige så mange, der viser det modsatte.

Min *konklusion* er derfor den anbefaling, at hvis ikke lov-, vedtægts- eller forretningsordensbestemmelser eller speciel sædvane tvinger dirigenten til at dekretere, at absolut majoritet er nødvendig, skal han kun gøre det, hvis der i den konkrete situation er en ganske særlig grund dertil.

Ved dirigentens afvejning af, om en sådan ganske særlig grund foreligger, kan det selvfølgelig spille ind, om store dele af forsamlingen synes at nære ønske om, at valget skal være betinget af absolut majoritet, og også valgets vigtighed kan



II. Del · Afstemninger

tages i betragtning. Man vil snarere anse absolut majoritet for nødvendig ved et formandsvalg¹ end ved et valg af mindre betydning.

B. Valgets gennemførelse, når relativ majoritet er nok.

Ved afstemningen må det, ligesom når der kun er én eller 2 kandidater, undgås, at der stemmes for og imod de enkelte kandidater. Problemet er jo ikke, *om* der skal vælges nogen, men *hvem* der skal vælges².

Afstemningen foregår ved, at dirigenten i én afstemningsrunde (simultant) lader forsamlingen vælge mellem de opstillede kandidater.

Handsoprækning er vanskeligere at gennemføre, jo flere kandidater der er, men kan forsøges, hvis de øvrige forudsætninger for at anvende handsoprækning er til stede, jfr. pag. 142 f. Dirigenten råber kandidaterne op efter tur og beder hver gang denne kandidats tilhængere markere, men bør forinden fastslå, at der kun må stemmes én gang³. Hvis en vælger stemmer på mere end én kandidat, men ikke på dem alle, tiltager han sig en graderet stemmeret, som ikke er heldig. Resultatet af handsoprækningen vil kun kunne bruges, hvis den relative majoritet klart kan konstateres, enten ved optælling eller (i klare tilfælde) ved dirigentens skøn.

Hvis handsoprækning ikke kan bruges eller ikke har givet entydigt resultat, vil man normalt bruge skriftlig afstemning⁴, således at hver stemmeseddel udfyldes med den foretrukne kandidats navn og ikke andet.

Skulle optællingen vise, at to af kandidaterne begge har opnået højeste stemmetal og altså står lige, må valget normalt afgøres ved lodtrækning, jfr. pag. 158.

1 For ikke at tale om præsidentvalg i Frankrig.

2 Jfr. også pag. 157 f.

3 Dette krav er overflødigt, når kun 2 kandidater er opstillet, jfr. pag. 158.

4 Navneopråb anvendes sjældent, jfr. pag. 143 f, og afstemning gennem dørene er ikke særlig velegnet, når der er 3 eller flere muligheder at stemme på.



Kap. 24 · Kampvalg til én ledig post

C. Valgets gennemførelse, når der kræves absolut majoritet.

Ligesom under B må det undgås, at der stemmes for og imod de enkelte kandidater. Stemmerne skal afgives på kandidaterne.

1. Simultanafstemning.

Medens man altid kan konstatere en relativ majoritet ved simultanafstemning, jfr. ovenfor under B, fører denne metode, hvor dirigenten i én afstemningsrunde lader forsamlingen vælge mellem alle de opstillede kandidater, kun til konstatering af absolut majoritet, hvis en af kandidaterne straks har flere stemmer end de andre tilsammen. Men det kan i første omgang forsøges, om metoden umiddelbart giver resultat¹.

Er de almindelige betingelser for håndsoprækning opfyldt, jfr. pag. 142 f., kan man først forsøge denne afstemningsform. Fremgangsmåden er som under B beskrevet, men valget bliver som nævnt kun afgjort, hvis det ved optælling (eller i særlig klare tilfælde ved dirigentens skøn) kan konstateres, at en af kandidaterne opnår flere stemmer end de andre tilsammen.

Såfremt håndsoprækning ikke kan bruges eller ikke giver entydigt resultat, kan der forsøges skriftlig simultanafstemning, hvor hver vælger på sin stemmeseddel opfører navnet på den kandidat, han foretrækker.

Hvis simultanafstemning viser, at der kun er relativ majoritet for den kandidat, der har fået flest stemmer, findes der flere mulige valgmetoder, der sigter på at finde frem til absolut majoritet for en af kandidaterne. Metoderne skildres ofte noget forskelligt og med varierende terminologi, men kan i det væsentlige opdeles og karakteriseres således efter de hovedtaner, de bygger på:

2. Omvalg (evt. frit og bundet).
3. Eliminationsmetode (tvekampe).
4. Subsidiær stemmeafgivning (prioritering, angivelse af præference).
5. Stemmeoverførsel.
6. Pointgivning (karaktergivning).

¹ Jfr. simultanafstemninger om forslag til vedtagelse, kapitel 31.



II. Del · Afstemninger

2. Omvalg.

Har dirigenten bestemt, at der efter forgæves simultanafstemning (med kun relativ majoritet som udfald) skal holdes omvalg, er det mest nærliggende at bruge den i Folketinget foreskrevne fremgangsmåde med først frit, derefter bundet omvalg. Ved det frie omvalg er der adgang til at opstille nye kandidater før anden afstemningsrunde og ligeledes til at trække kandidater tilbage, hvad de i første afstemning indhøstede erfaringer måske kan give anledning til (det frie omvalg er således reelt en kassation af første afstemning og et forsøg på at opnå resultat ved helt ny afstemning). Derefter stemmes som før, og hvis optællingen viser, at der stadig kun er relativ majoritet, foretages tredje afstemning som bundet omvalg mellem de to, som i anden afstemning fik flest stemmer. Om fornødent udfindes en eller begge omvalgskandidater ved lodtrækning, nemlig hvis stemmerne stod lige i anden afstemning. Den, der vinder tredje afstemning, vinder valget (står stemmerne lige, anvendes lodtrækning). – En variant kan være, at man springer det frie omvalg over og efter første afstemning straks går til bundet omvalg mellem de to, der fik flest stemmer. En anden variant kan være, at man i anden eller tredje runde udskyder en eller flere af dem, der fik færrest stemmer, og forsøger bundet omvalg mellem de øvrige, indtil konkurrencen til sidst står mellem 2 kandidater.

Selv om der har været skriftlig afstemning i første runde, er der principielt intet i vejen for, at man i de senere runder (navnlig når der kun er 2 kandidater tilbage) forsøger, om håndsoprækning giver tilstrækkelig entydigt resultat.

Kritik af omvalgsmetoden: Foruden at være noget omstændelig og undertiden tidskrævende giver metoden ikke sikkerhed for, at resultatet er stort bedre end det, der bygger på blot relativ majoritet. Ved jævn stemmefordeling er det vanskeligt at begrunde det bundne omvalg mellem f.eks. to kandidater med henholdsvis 35% og 33% af stemmerne, medens en kandidat med 32% udelukkes. Endvidere kan den eller de udelukkede måske netop være kompromiskandidater, som har knap så mange tilhængere som, men til gengæld færre modstandere end fløjkandidaterne. Det er således noget af et postulat, at et bundet omvalg med dets fremtvungne resultat har ført til valg med



Kap. 24 · Kampvalg til én ledig post

absolut majoritet. Metoden er bedst i parlamenter og andre politiske organer, hvor man på forhånd ved noget om styrkefordelingen og desuden har rutine i at manøvrere på basis af gjorte erfaringer. I andre forsamlinger er metoden ikke ideel, men dog som oftest brugbar.

ad metoderne 3-6.

De øvrige metoder til at frembringe en absolut majoritet, der ikke foreligger spontant, bygger alle på det synspunkt, at hver vælger foruden at have en favoritkandidat også har en mening om, i hvilken grad han foretrækker eller afskyr de øvrige kandidater. Han kan derfor svare på, hvilken af to kandidater han foretrækker, uanset hvilke to kandidater man æsker hans mening om, ligesom han vil kunne indrangere eller prioritere alle de opstillede kandidater i en bestemt rækkefølge efter sine sym- og antipatier. Hvis man vælger en nuanceret afstemningsmetode, der giver hver vælger adgang til ikke blot at udtrykke, hvem der er hans favorit, men også hvordan hans subsidiære opfattelse af de øvrige kandidater er, kan man nå til et entydigt billede af, hvilken kandidat der alt i alt står stærkest i forsamlingen.

3. Eliminationsmetode¹.

Metoden går ud på ved successive afstemninger at lade kandidaterne konkurrere med hinanden to og to. Efter hver tvekamp lader man vinderen konkurrere med en af de andre kandidater for derefter at lade den nye vinder konkurrere med en af de tilbageværende, indtil alle kandidater har deltaget i tvekamp. Vinderen af den sidste tvekamp er valgets sejrherre. Metoden minder om en fodboldturnering, og man kunne, hvis der f.eks. er 4 kandidater, godt lade A og B konkurrere først, derefter C og D og til slut de to vindere, i stedet for at lade vinderen af første tvekamp konkurrere med C og til sidst vinderen af anden omgang med D.

I enhver af de successive afstemninger har naturligvis ikke blot de to kombattanters principale tilhængere indflydelse, men

1 Jfr. eliminationsafstemninger om forslag til vedtagelse, kapitel 33.



II. Del · Afstemninger

også de øvrige partier ved at lade deres subsidiære ønsker spille ind.

Det er indlysende, at hvis en af kandidaterne på forhånd har absolut majoritet i forsamlingen, vil han vinde samtlige tvekampe. Metoden forudsætter ikke, at man prøver en simultanafstemning først, men megen tid og ulejlighed kan ofte spares, hvis dirigenten ved en indledende simultanafstemning forsøger, om der umiddelbart er absolut flertal for en af kandidaterne, før han iværksætter mandjævning ved eliminationsafstemninger.

Der er intet i vejen for at anvende håndsoprækning ved de enkelte eliminationsafstemninger, forudsat at de sædvanlige betingelser for denne afstemningsform er opfyldt, jfr. pag. 142 f. Skriftlig afstemning kan naturligvis bruges, men vil være tidsrøvende ved successive eliminationsafstemninger. Afstemning gennem dørene eller ved navneopråb vil antagelig skabe nogen forvirring.

Kritik af eliminationsmetoden: Fremgangsmåden er ret besværlig og kræver adskillige afstemninger, nemlig lige så mange, som der er opstillede kandidater (når man medregner en indledende simultanafstemning til forgæves konstatering af absolut majoritet).

Desuden rummer metoden den fare, at nogle af vælgerne, navnlig ved den eller de første eliminationer, fristes til at stemme mere taktisk end ærligt. Hvis der f.eks. er 3 kandidater A, B og C, og første tvekamp står mellem A og B, fristes C-partiet til at kaste deres stemmer på den kandidat, som de mener, C får lettest ved at besejre i den følgende tvekamp, uanset om C-partiet måske har mest sympati for den anden deltager i første tvekamp. Hvis B-partiets subsidiære stemning for C vides eller formodes at være mere positiv end A-partiets, vil C-partiet være fristet til at stemme på A i første tvekamp for i den næste at kunne alliere sig med det slagte B-parti om at besejre A, så C vinder valget. Det er en ulempe ved en valgmetode, at den giver plads for list og intriger i videre omfang end strengt nødvendigt.

En anden skavank ved metoden er, at den bygger på den fra matematikken kendte grundsætning, at når $A > B$, og $B > C$, så er $A > C$. Dette er en ubestridelig sandhed, når det gælder talrækker eller målelige størrelser af ensartet kategori. Men så



Kap. 24 · Kampvalg til én ledig post

enkelt er livet ikke altid for en dirigent. Hvis de 3 kandidater A, B og C er opstillet i en valgforsamling på 9 medlemmer, kan de principale opfattelser gå ud på, at A har 4 tilhængere, B 3 og C 2; hvis nu A-partiet har B som subsidiær kandidat og B-partiet C, medens C-partiets 2 medlemmer subsidiært er stemt for henholdsvis A og B, vil kandidaterne indbyrdes styrke være følgende (der ses bort fra den nys omtalte mulighed for uærlig stemmeafgivning):

A > B (5 stemmer mod 4),
og B > C (7 stemmer mod 2),
men C > A (5 stemmer mod 4).

To tvekampe skulle efter eliminationsmetoden afgøre valget mellem 3 kandidater, men i dette tilfælde afgør rækkefølgen af tvekampe valget, som vil blive vundet af den kandidat, der ikke deltager i første tvekamp. Det er således dirigentens (tilfældige?) fastsættelse af afstemningernes rækkefølge, der bestemmer valgets udfald. Det er en ringe trøst, at skavanken kun bliver opdaget, hvis man i stedet for at deklarere afstemningens resultat efter tvekamp nr. 2 også foretager den kontrol at prøve tvekamp nr. 3. – Eksempler af den art har givet afstemningsteoretikere hovedbrud i århundreder og er blevet kaldt „kontradiktoriske“ eller „cykliske“. En af de løsninger, man har foreslået, er, at når der konstateres et cyklisk tilfælde, kan man trække lod mellem kandidaterne. Det må imidlertid være bedre at lade det relative flertal være afgørende.

Det kan måske siges, at det cykliske tilfælde er spidsfindigt, og det er heldigvis temmelig sjældent forekommende. Den matematiske sandsynlighed for cykliske tilfælde ved valg mellem 3 kandidater er nogle ganske få procent, og den praktiske sandsynlighed er mindre end den statistisk-matematiske. Til gengæld er risikoen voksende med antallet af opstillede kandidater.

Eliminationsmetoden har principielt det fortrin for omvalgsmetoden, at risikoen for tilfældige eller vilkårlige resultater er noget mindre. Men eliminationsmetoden har også sine mangler og er desuden ikke særlig praktisk ved personvalg. Derimod kan den ofte være et nyttigt instrument, når det drejer sig om vedtagelser, se nærmere i kapitel 33.



II. Del · Afstemninger

4. Subsidiær stemmeafgivning (præferencemetode).

En anden metode, der også bygger på, at savnet af en absolut majoritet kan afhjælpes ved at inddrage vælgernes mening om andre kandidater end deres favoritter, er direkte subsidiær stemmeafgivning allerede ved afstemningens begyndelse. Dirigenten opfordrer da deltagerne til straks at udfylde stemmesedlen med kandidaternes navne i den rækkefølge, i hvilken vælgerne foretrækker dem (*prioriterings- eller præferencemetode*). Ved denne metode er skriftlig afstemning altid nødvendig.

Ved optællingen tælles først de navne, der står øverst på stemmesedlerne (de principale stemmer). Denne optælling viser umiddelbart, om der er absolut flertal for en af kandidaterne, og valget er i så fald afgjort. I modsat fald optæller man nu subsidiærstemmerne for kandidaterne parvis. Er der 4 kandidater, og lader man først A og B konkurrere, optælles det, hvor mange af C- og D-partiernes vælgere der har sat As navn over Bs og lægger dette antal til As principale stemmer. Derefter lægger man til Bs principale det antal stemmer, der svarer til antallet af vælgere i C- og D-partierne, der har sat Bs navn over As, og det er hermed afgjort, hvem der er elimineret i denne „tvekamp“. Vinderen sammenlignes derefter på tilsvarende måde med C eller D, hvorefter man i tredje og sidste omgang holder mandjævning mellem anden rundes denne vinder og den sidste kandidat (man kan naturligvis i stedet lade C og D konkurrere i anden runde, hvorefter finalen står mellem de to vindere af første og anden runde).

Som det vil ses, er det kun udfyldelsen af stemmesedlen med alle kandidatnavnene straks, som adskiller metoden fra eliminationsmetoden, der jo anvender successivt fremadskridende eliminationer. De parvise mandjævninger er, bortset fra den ydre form, ens ved de to metoder.

Kritik af præferencemetoden: Da princippet er det samme som ved eliminationsmetoden, følger også de samme ulemper med, bortset fra at præferencemetoden ikke giver den samme mulighed for eller fristelse til at intrigere ved uærlig eller taktisk stemmeafgivning som eliminationsmetoden, der jo på grund af tidsforskydningen åbner denne mulighed for det eller de partier, hvis favorit ikke deltager i første tvekamp. Cykliske



Kap. 24 · Kampvalg til én ledig post

tilfælde kan lige så vel opstå ved præference- som ved eliminationsmetoden, men disse tilfælde opdages lettere ved præferencemetoden, så man får mulighed for at falde tilbage på anvendelse af relativt flertal (eller eventuelt lodtrækning).

Til gengæld kræver præferencemetoden af vælgerne, at de er i stand til straks at indrangere kandidaterne i prioritetsorden, hvilket er sværere end i ro og mag at tage stilling til kandidaterne to og to, efterhånden som mandjævningen skrider frem. Desuden er præferencemetoden vanskeligere for forsamlingen at forstå og for dirigenten at administrere, navnlig hvis der er opstillet mere end 3-4 kandidater. Metoden medfører også risiko for skrive- og optællingsfejl, især hvis det skal gå stærkt (hvad det ofte skal, bl.a. fordi metoden kan være ret tidskrævende).

Alt i alt er præferencemetoden næppe at foretrække for eliminationsmetoden og er ikke ideel som løsning af den absolutte majoritets problem ved valg.

5. Stemmeoverførsel.

Ved denne metode skal vælgeren ligesom ved præferencemetoden på stemmesedlen opføre kandidaterne i den rækkefølge, i hvilken han foretrækker dem. Ved optællingen sorteres stemmesedlerne i bunker efter den kandidat, der står som nr. 1 på hver seddel, og det konstateres, om en af kandidaterne er valgt ved at have opnået over halvdelen af principalstemmerne. Er det ikke tilfældet, tager man fra stemmesedlerne på den kandidat, der har færrest principalstemmer (den mindste bunke) de navne, der står opført som nr. 2 og overfører disse stemmer til de pågældende kandidater. Opnår nogen kandidat herved absolut flertal, er valget afgjort. Hvis ikke, udføres samme operation med den næstmindste bunke stemmesedler, og så fremdeles, indtil det kan konstateres, at en af kandidaterne opnår „valg med absolut majoritet“.

Kritik af stemmeoverførselsmetoden: Metoden anvendes en del i udlandet (den engelske betegnelse er „single transferable vote“), men bruges meget sjældent herhjemme. Den er heller ikke anbefalelsesværdig, da den dels virker noget kunstig og dels medfører i alt fald de samme ulemper som præferencemetoden.



II. Del · Afstemninger

6. Pointgivning (karaktermetode).

Endelig skal omtales point- eller karaktergivning, der har været foreslået som valgmetode.

Ligesom ved præferencemetoden opfører hver vælger på sin stemmeseddel straks kandidaterne i den rækkefølge, hvori han foretrækker dem, men nu med den virkning, at der tilfalder de subsidiært opførte navne brøkdele af stemmer, f.eks. således at det i forvejen er fastsat, at navn nr. 2 får 1/2 stemme, nr. 3 får 1/3 (eller 1/4) og så fremdeles; brøkerne tælles derefter sammen for hver kandidat og lægges til hans antal af principalstemmer (fulde stemmer), hvis valget ikke er blevet afgjort ved absolut majoritet af principalstemmer. Det siger sig selv, at man lige så godt kan anvende hele tal og f.eks. sætte værdien af en principalstemme til 10 points og tillægge de følgende pladser pointværdier efter en faldende skala.

Kritik af karaktermetoden: Metoden vil nok de fleste steder forekomme kunstig og fremmedartet, og den medfører i større forsamlinger stort besvær med optælling og udregning.

Desuden er det en afgørende svaghed, at fastsættelsen af værdien af brøkerne (points, tal, karakterer) er vanskelig eller vel nærmest umulig, og i alt fald vilkårlig. Hvorledes skal man måle værdien af subsidiærstemmer? Det kan jo ikke overlades til vælgerne selv, og ej heller til dirigenten. Metoden forudsætter hjemmel i vedtægterne, der nøje må tage stilling til talværdierne.

Metoden er ikke anbefalelsesværdig og bruges vist så godt som ikke her i landet.

Konklusion ad II.C:

Gennemgangen (pag. 163 ff.) af metoderne til at søge en relativ majoritet „forvandlet“ til en absolut illustrerer min anbefaling (pag. 161) af, at man ved personvalg kun stiller krav om absolut majoritet, når det efter lov- eller vedtægtsbestemmelser eller af ganske særlige grunde er nødvendigt. Skal der imidlertid frembringes en (i alt fald tilsyneladende) absolut majoritet, findes der ingen ideel metode hertil, men omvalgsmetoden (pag. 164 f.) er i alt fald den mest praktiske. Eliminationsmetoden (pag.



Kap. 24 · Kampvalg til én ledig post

165 ff.) rummer knap så stor risiko for vilkårlige resultater og er derfor ud fra et principielt og teoretisk synspunkt bedre. Det samme gælder præferencemetoden (pag. 168 f.), som yderligere har et par mindre teoretiske fortrin for eliminationsmetoden, men til gengæld er endnu mere kompliceret at anvende i praksis. Stemmeoverførsels- og karaktermetoderne må frarådes.



Kapitel 25

Afstemningsmetoderne ved kampvalg til 2 eller flere ledige poster

- I. Antallet af poster, der skal besættes, må fastlægges før valget.
- II. A. Valgets gennemførelse, når relativ majoritet er nok:
„Frit listevalg.“
B. Valgets gennemførelse, når der kræves absolut majoritet.
- III. Suppleantvalg.

I. Antallet af poster, der skal besættes.

Antallet, f.eks. i en bestyrelse eller et repræsentantskab, ligger normalt på forhånd vedtægtsmæssigt fast. Det hænder imidlertid, at sådanne organers størrelse ikke er entydigt fastsat, men er bestemt ved et interval mellem et mindste og største antal; et andet eksempel er en forsamlings nedsættelse af et udvalg, hvis størrelse forsamlingen bestemmer. I sådanne tilfælde må dirigenten altid, før han skrider til personvalg, sørge for fiksering af det antal, der skal vælges. Enhver valgafstemning er meningsløs, hvis man ikke ved, hvor mange der skal vælges.

Hvis bestyrelsen ifølge vedtægterne skal bestå af 6-8 medlemmer, og bestyrelsen møder med 7 navne som forslag, må det opfattes som forslag om *både* bestyrelsens størrelse *og* dens sammensætning. Hvis der fra salen foreslås et ottende navn, vil forslagsstilleren ofte som en del af begrundelsen anføre, at „der jo er plads hertil“. Herefter kan dirigenten naturligvis ikke bare konstatere, at der så er foreslået 8 navne til 8 disponible pladser og erklære de 8 valgt ved fredsvalg. Han må bringe på det rene, om bestyrelsen (eller eventuelt andre i forsamlingen) fastholder forslaget om, at der kun skal vælges 7. I bekræftende fald må



Kap. 25 · Kampvalg til 2 eller flere ledige poster

det ved afstemning afgøres, om der skal vælges 7 eller 8 bestyrelsesmedlemmer. Hvis resultatet bliver 7, og det 8. forslag derefter fastholdes, må der arrangeres valg mellem alle de 8 kandidater på lige fod. Der kan før valget gives stilleren af de 8. forslag lejlighed til at præcisere, om hans kandidat opstilles i almindelighed, altså i stedet for en hvilken som helst af bestyrelsens 7 kandidater, eller om han foreslås i stedet for en bestemt af disse. Men en tilkendegivelse af sidstnævnte art kan kun være en anbefaling til forsamlingen, som hverken forslagsstilleren eller dirigenten kan påtvinge bundet listevalg, jfr. pag. 154 og 177 f.

II. A. Valgets gennemførelse, når relativ majoritet er nok.

Er der et eller flere kandidatforslag mere, end der er ledige mandater, må der stemmes, og hvis forsamlingen er mere end ganske fåtallig, må det som overvejende hovedregel ske skriftligt, da valgtemaet sjældent kan forenkles så meget, at anden afstemningsform kan anvendes.

Når ikke vedtægter eller speciel sædvane foreskriver, at valget skal ske med absolut majoritet, eller at der skal være bundet listevalg eller forholdstalsvalg, har praksis i generationer stort set holdt sig til følgende enkle fremgangsmåde: På hver stemmeseddel kan opføres lige så mange forskellige navne, som der er ledige mandater at besætte; hver kandidat får da lige så mange stemmer, som det antal gange, hans navn er nævnt på stemmesedlerne, og de kandidater, der opnår flest stemmer, er valgt. Navnenes rækkefølge på de enkelte stemmesedler er ligegyldig¹.

Fremgangsmåden er et eksempel på simultanafstemning eller „afstemning en bloc“. Da hver vælger på sin stemmeseddel opfører en liste over de kandidater, han helst ser valgt, har man hyppigt kaldt metoden „frit listevalg“.

Afstemningsmetoden er enkel, letfattelig og hurtig at administrere, men vil ofte vise, at de valgte eller i hvert fald nogle af dem kun har opnået relativ majoritet. Metoden har derfor gennem tiden været stærkt kritiseret af afstemningsteoreti-

1 Om de opstillede kandidaters ligestilling se pag. 153 f.



II. Del · Afstemninger

kere¹, men den trives dog i bedste velgående, bl.a. fordi praksis, navnlig ved besættelse af flere mandater, ikke føler det som en mangel, at valget helt eller delvis kan ske med kun relativ majoritet. Når vælgerne er opdelt i flere grupper, kan det måske ligefrem blive betragtet som en fordel, at der i bestyrelsen er repræsentation for større mindretal, så man nærmer sig et resultat i retning af, hvad der direkte tilstræbes med forholdstalsvalg, jfr. kapitel 26. Hertil kommer, at hvis der i forsamlingen er et absolut flertal for en bestemt sammensætning af bestyrelsen, kan det frie listevalg aldrig gå majoritetens rettigheder for nær; en absolut majoritet, der ved, hvad den vil, kan jo besætte ikke blot flertallet af de ledige pladser, men dem alle.

Efter min mening har praksis derfor vist sig klogere end mange afstemningsteoretikere, og en dirigent kan med god samvittighed dekretere frit listevalg uden krav om absolut majoritet for de valgte, hvis ikke specielle regler undtagelsesvis forbyder fremgangsmåden.

Ved frit listevalg kan hver vælger stemme på lige så mange navne, som der er ledige pladser at besætte. En af reglens virkninger er, at en absolut majoritet som nævnt kan besætte alle pladser, hvis den er indbyrdes enig om alle kandidater, og hvis den ikke under minoriteten ét eller flere mandater. Undtagelsesvis er det foreskrevet, at hver vælger kun må stemme på færre kandidater. Ved medarbejderes valg af bestyrelsesmedlemmer i aktieselskaber og anpartsselskaber² gælder således, at hver vælger kun kan stemme på halvt så mange kandidater, som der skal vælges; formålet hermed er, at rimelig store kategorier af medarbejdere skal have en chance, selv om de ikke kan mønstre et flertal (f.eks. funktionærer i forhold til timelønnede). Der kendes også eksempler på, at der på hver stemmeseddel kun må opføres ét navn, skønt der skal vælges flere. Valgbestemmelser

-
- 1 I litteraturen betegnes den ofte lidet smigrende som „bunkemetoden”, undertiden endog som „gangstermetoden” (uden at det dog er søgt påvist, at den er særlig udbredt blandt gangstere).
 - 2 Erhvervs- og Selskabsstyrelsens bekendtgørelse nr. 242 af 9/12 199332 af 12/1 1989 § 23.



Kap. 25 · Kampvalg til 2 eller flere ledige poster

af den art er indskrænkning af majoritetens normale rettigheder og gælder kun med udtrykkelig hjemmel.

Stemmesedler med flere navne end antallet af ledige pladser (eller det undtagelsesvis fastsatte maksimum af anden art) er ugyldige. Reglen er i virkeligheden vanskelig at begrunde logisk. Har en vælger opført samtlige opstillede kandidaters navne på sin stemmeseddel, vil det blot have samme virkning, som hvis han undlod at stemme, jfr. ovenfor pag. 158 om den situation, at der er opstillet 2 kandidater til ét mandat, og at en vælger stemmer på dem begge. Opfører han flere kandidater, end der skal vælges, uden dog at tage alle kandidater med, kan stemmesedlen forstås som en tilkendegivelse af, at det er ham ligegyldigt, hvem af de opførte kandidater der bliver valgt, men at han ikke ønsker valgt nogen af de udeladte. Det er imidlertid bedst at holde fast ved den traditionelle regel om, at der ikke må stemmes på flere kandidater, end der er poster at besætte, dels af ordensmæssige grunde, og dels af den praktiske årsag, at man herved snarere opnår at få konstateret de enkelte kandidaters tilslutning i forsamlingen gennem virkelige forskelle i stemmetal. Man behøver blot at tænke sig det ydertilfælde, at samtlige vælgere stemte på samtlige kandidater, for at blive klar over, at reglen har en praktisk begrundelse. I øvrigt er reglen en af årsagerne til, at frit listevalg i praksis altid sker skriftligt; hvis man blot råbte kandidaterne op efter tur og ved håndsoprækning optalte de for hver afgivne stemme, ville det være umuligt at kontrollere, hvor mange gange hver vælger stemte.

Undertiden hævdes det, at dirigenten (eller forsamlingen selv) kan dekretere, at ikke blot stemmesedler med for mange, men også med for få navne er ugyldige. Det er imidlertid en misforståelse, at man således kan tvinge hver vælger til at stemme på lige så mange kandidater, som der er ledige mandater¹. En vælger kan helt undlade at stemme, og han har også ret til ikke fuldt ud at bruge sin stemme ved kun at opføre en enkelt eller nogle få kandidater på sin stemmeseddel. Vælgerne kan

¹ Er der undtagelsesvis en udtrykkelig vedtægtsbestemmelse herom, må man bøje sig for den, så længe den eksisterer.



II. Del · Afstemninger

desuden ikke være forpligtede til at kende så mange af kandidaterne, at de er i stand til at overhovedet kan opstille en fuldstændig liste uden at gøre det på lykke og fromme. Hertil kommer, at det kan have sin bestemte hensigt, når en vælger kun stemmer på en enkelt eller nogle få kandidater; han kan ønske at undgå den risiko, at hans egen stemmeafgivning medvirker til, at andre vælges fremfor hans yndlingskandidat(er)¹. Det er legitimt, hvis en vælger vil tage dette hensyn, når han i samme omfang giver afkald på at bruge sin fulde indflydelse på besættelsen af alle ledige pladser.

En kandidats navn må kun figurere én gang på hver stemmeseddel. Adgangen til at skrive flere forskellige navne på stemmesedlen skyldes jo, at flere mandater skal besættes, og denne adgang kan ikke bruges til at kaste mere end én stemme på en kandidat, der jo kun kan beklæde ét af mandaterne. Står en kandidats navn flere gange på en stemmeseddel, betragtes det som uskrevet mere end én gang.²

Det hænder, at en vælger stemmer (eller ønsker at stemme) på en kandidat, der ikke udtrykkelig er opstillet eller foreslået til valg. Der er normalt ingen juridisk hindring herfor, da der sjældent er givet regler om opstilling som betingelse for valgbarhed. En sådan stemmeafgivning er derfor ikke ugyldig, men som oftest spildt.

- 1 De uacceptable virkninger af et pålæg om en sådan stemmepligt kan illustreres af følgende tænkte eksempel: En generalforsamling med 100 deltagere skal vælge 5 bestyrelsesmedlemmer, og bestyrelsen foreslår en liste med 5 navne. Fra forsamlingen foreslås en sjette kandidat, som 80 medlemmer er enige om at foretrække for alle bestyrelsens 5 kandidater. Ved kampvalget dekreterer dirigenten, at der skal stemmes på 5 navne. De 80 medlemmer ser stort på, hvilke 4 der vælges sammen med deres favorit, og deres stemmer fordeler sig ligeligt mellem de 5 af bestyrelsen foreslåede skandidater. Optællingen får da det udfald, at disse 5 får hver 84 stemmer, medens forsamlingens kandidat får 80 og således dumper ved valget, skønt en majoritet på 4/5 af forsamlingen foretrækker ham for enhver af de andre!
- 2 I sjældne undtagelsestilfælde kan der dog være vedtægtsmæssig hjemmel til såkaldt kumulativ (ophobende) stemmeafgivning.



Kap. 25 · Kampvalg til 2 eller flere ledige poster

Ofte opstilles der kandidatforslag på en samlet liste, og undertiden tilkendegives det, at enten ønskes alle på listen valgt eller ingen af dem. Forslagsstilleren har ikke adgang til at opstille en sådan betingelse, heller ikke hvis bestyrelsen er forslagsstiller. Men man kan ikke forhindre kandidaterne på listen i at meddele, at de kun ønsker at blive valgt, hvis de alle bliver det, og man kan heller ikke forhindre en kandidat i at indtage det standpunkt, at han for sit vedkommende kun vil (eller omvendt ikke vil) vælges, hvis en bestemt anden kandidat også bliver det. Men dirigenten må ikke heraf lade sig forlede til at dekretere „bundet listevalg“, med mindre alle i forsamlingen accepterer det (jfr. straks nedenfor). Tværtimod bør dirigenten meddele, at kandidattilkendegivelser af den art er uden indflydelse på fremgangsmåden ved det frie listevalg, der går ud på, at hver vælger selv sammensætter den liste, han vil stemme på. En anden sag er, at hvis det efter stemmeoptællingen viser sig, at kandidaternes betingelser ikke er opfyldt, kan det få indflydelse på valgets resultat, nemlig hvis de pågældende afslår at modtage valg, hvorefter de næstfølgende i stemmetal må indtage pladserne.

B. Valgets gennemførelse, når der kræves absolut majoritet.

Hvis der undtagelsesvis gælder den regel, at alle de valgte skal have absolut majoritet i forsamlingen, vil frit listevalg hyppigst ikke føre til valg eller kun til besættelse af nogle af de ledige mandater. Man må derfor ty til andre valgformer, hvoraf der findes to brugbare, nemlig besættelse af mandaterne ét ad gangen og bundet listevalg.

Ved *besættelse af pladserne én ad gangen* opløses valget i en række valg, hvor afstemningstemaet hver gang er at vælge én blandt flere kandidater, jfr. kapitel 24, afsnit C. Metoden er fuldt forsvarlig, men tidskrævende. Kandidater, der ikke vælges på de første pladser, kandidater naturligvis på ny i de følgende afstemninger.

Ved *bundet listevalg* opstilles kandidaterne ikke som enkeltpersoner, men på bestemte fuldstændige lister, som vælgerne må vælge imellem uden ved deres stemmeafgivning at kunne ændre på de enkelte lister (men der er intet i vejen for, at et eller



II. Del · Afstemninger

flere kandidatnavne går igen på flere af de opstillede lister). Afstemningstemaet er nu reduceret til, hvilken af listerne der skal vælges i sin helhed, altså udpegning af én blandt flere muligheder, og valget kan i det hele foregå efter samme metode, som når kun ét mandat skal besættes, jfr. kap. 24, afsnit C. Den absolutte majoritet kan da om fornødent tilvejebringes f.eks. ved omvalg (eventuelt både frie og bundne) mellem listerne. – Denne valg måde vil ofte virke utilfredsstillende, dels fordi det kan være svært at få sammensat listerne, og dels fordi vælgerne kan føle det som et indgreb i deres stemmefrihed, at de tvinges til at vælge mellem lister, som andre har sammensat, og som måske indeholder kandidater, de ikke ønsker at stemme på. Dirigenten kan kun tage metoden i brug, hvis det er vedtægtsmæssigt hjemlet, eller hvis alle i forsamlingen samtykker deri¹.

De to sidstnævnte valgmetoder kan i øvrigt også bruges i den specielle situation, at der skal vælges en personkreds i en indbyrdes rangfølge, f.eks. hvis en vælgerforenings generalforsamling skal opstille en liste til et kommunalbestyrelsesvalg, hvor de udpegedes nummerering er af afgørende betydning for deres valgchancer ved kommunevalget. Forslagene på generalforsamlingen vil da bestå af lister, som der ofte kan stemmes om ved bundet listevalg. Men dels kan der være mange lister, og dels kan ændringsforslag m.h.t. enten navne eller deres rækkefølge hurtigt skabe så mange forskellige listeforslag, at bundet listevalg bliver helt uoverskueligt for forsamlingen; der vil da ikke være anden udvej end at vedtage den endelige liste ved besættelse af pladserne én ad gangen fra toppen.

III. Suppleantvalg.

Skal der vælges både bestyrelse og suppleanter, må man som hovedregel først fuldende bestyrelsesvalget og derefter gå over til suppleantvalget, da nogle af dem, der ikke bliver valgt til bestyrelsen, hyppigt vil kandidere igen ved suppleantvalget. Dog kan man, hvis der er enighed derom i forsamlingen, nøjes med én valghandling, f.eks. på den måde at det før valghandlingen er enstemmigt vedtaget, at bestyrelsespladserne tilfalder

1 Jfr. eksemplet pag. 154.



Kap. 25 · Kampvalg til 2 eller flere ledige poster

de kandidater, der opnår de højeste stemmetal, suppleantpladserne de derefter følgende.

I øvrigt må dirigenten ved suppleantvalg altid sørge for, at det ved valget fastlægges, hvilken eller hvilke af de valgte suppleanter der skal indtræde i bestyrelsen ved vakancer¹. Man kan enten have en rangfølge, så suppleanterne rykker op efter nummer (som regel med en nummerering fastlagt efter stemmetal), eller suppleanterne kan udpeges som personlige suppleanter for de enkelte bestyrelsesmedlemmer. I det første tilfælde kan suppleantvalget foregå ved én afstemning (simultant), i det andet tilfælde må suppleantpladserne som oftest besættes én ad gangen, da en række individuelle hensyn spiller ind ved valget.

¹ Jfr. pag. 122.



Kapitel 26

Forholdstalsvalg

Når en valgforsamling skal sammensætte et kollektivt organ, kan det undertiden være hensigtsmæssigt, at det valgte organ afspejler de forskellige opfattelser i valgforsamlingen. En valgmetode, der sigter herpå, kan ligefrem føles som foreskrevet af en højere retfærdighed.

I det 19. århundrede opfandtes derfor forskellige valgmetoder, der under ét betegnes forholdstalsvalgmåder, og hvis formål er at lade vælgergrupperne (partierne) få repræsentation i det valgte organ i forhold til deres stemmemæssige styrke.

Ideen med forholdstalsvalg er altså den modsatte af tanken bag flertalsvalg, som sætter en majoritet i forsamlingen i stand til at besætte alle pladser i det valgte organ.

Dansk politisk tradition er gået meget vidt i brugen af forholdstalsvalg. Både Folketinget, amtsrådene og kommunalbestyrelserne sammensættes ud fra ønsket om millimeterretfærdighed for partierne, og gennem magistratsordninger har forholdstalsvalg også vundet indpas ved besættelsen af borgmester- og rådmandsposter.

Forholdstalsvalgmetoden er velegnet, når der skal sammensættes organer, som skal overveje og rådslå om principielle retningslinier, hvor en alsidig belysning er af værdi for debatten. Men den er mindre egnet, når der skal vælges eksekutivorganer, der skal kunne virke med handlekraft og konsekvens. Det er ikke heldigt, hvis beslutninger i konkrete sager først kan træffes efter langvarige debatter, der frister de enkelte grupper til at markere sig ved lange redegørelser for deres principielle holdninger, og der er risiko for, at beslutningerne bliver kompromisprægede eller ligefrem halvhjertede til skade for klarhed, enkelhed, konsekvens og effektivitet. Desuden kan ansvaret for trufne beslutninger fortone sig. Særlig galt kan det gå, hvis administrative og eksekutive beføjelser fordeles efter forholdstal mellem modstandere, der ligefrem modarbejder hinanden i



Kap. 26 · Forholdstalsvalg

daglig administration (den københavnske magistratsordning har vist eksempler herpå, endog med retssag mellem partierne til følge).

I selskaber og foreninger kan forholdstalsvalg ikke anbefales ved bestyrelsesvalg eller andre valg til poster med besluttende og udøvende opgaver. Derimod kan forholdstalsvalg være egnet, når der skal sammensættes delegeretforsamlinger, repræsentantskaber eller udvalg, hvis opgaver især er rådgivende, kontrollerende eller undersøgende.

Dirigenten kan kun iværksætte forholdstalsvalg, hvis det er hjemlet i love, vedtægter eller fast sædvane, eller hvis der er enighed i valgforsamlingen om at bruge metoden.

Det er ikke stedet her at gå i detaljer med den specialvidenskab, der eksisterer omkring de forskellige forholdstalsvalgmetoder¹, men en kort beskrivelse af den mest praktiske og lettest forståelige metode kan være på sin plads. Metoden er opfundet af belgieren Victor Dd'Hondt omkring 1880 og er i vore dage den dominerende forholdstalsvalgsmåde.

Den Dd'Hondtske metode.

Princippet er, at kandidaterne forud for valget opstilles på lister, og at hver vælger har én stemme². Hver liste får så mange mandater, som listens stemmetal efter en proportionalitetsberegning fører til.

Skal der besættes 10 mandater, og 100 vælgere deltager i valget, kræver et mandat som udgangspunkt 10 stemmer. Hvis stemmerne er fordelt med 50 til liste A, 30 til liste B og 20 til liste C, ses det umiddelbart, at mandatfordelingen bliver henholdsvis 5, 3 og 2 til listerne A, B og C.

Ved stemmefordelinger, der er knap så enkle, vil der for nogle lister gå stemmer til spilde, og det nødvendige stemmetal („prisen“) pr. mandat bliver mindre. Valgresultatet udfindes ved successive divisioner af hver listes stemmetal med 1, 2, 3, 4 ... o.s.v., og således at de herved fremkomne kvotienter efter stør-

¹ Hvoraf den ældste er opfundet af danskeren C.G. Andræ i 1855.

² Ofte kan vælgeren bruge sin stemme til både at stemme på listen og tillige stemme personligt på en af listens kandidater, jfr. pag. 183 f.



II. Del · Afstemninger

relse giver ret til mandater.

Hvis i alt 100 stemmer er fordelt med 59 til liste A, 25 til liste B og 16 til liste C, ser udregningen således ud:

Divisor	Liste A	Liste B	Liste C
1	59	25	16
2	29 1/2	12 1/2	8
3	19 2/3	8 1/3	
4	14 3/4		
5	11 4/5		
6	9 5/6		
7	8 3/7		
8	7 3/8		

Rækkefølgen af de kvotienter, der efter størrelse giver ret til mandater, er markeret med tallene til højre for kvotienterne, og det ses, at liste A besætter mandaterne nr. 1), 2), 4), 6), 8), 9) og 10), i alt 7 mandater, liste B nr. 3) og 7), i alt 2 mandater, og liste C nr. 5), altså 1 mandat.

Det ses også, at hvis 12 mandater skulle have været fordelt efter de samme stemmetal, ville mandatfordelingen være blevet 7, 3 og 2 til henholdsvis liste A, B og C, idet listerne B og C ville have besat henholdsvis mandat nr. 11) og nr. 12).

En sammenligning mellem de to nævnte eksempler på fordeling af 100 stemmer mellem de tre lister viser følgende fordeling af 10 mandater:

	Eksempel 1		Eksempel 2	
	stemmetal	mandater	stemmetal	mandater
Liste A	50	5	59	7
Liste B	30	3	25	2
Liste C	<u>20</u>	<u>2</u>	<u>16</u>	<u>1</u>
I alt	100	10	100	10

Liste A opnår således 2 ekstra mandater i eksempel 2, skønt der i forhold til eksempel 1 kun er flyttet 9 stemmer til listen. Den laveste kvotient, som fører til valg („valgkvotienten“), er i eksempel 2 $8 \frac{3}{7}$, hvilket naturligvis hænger sammen med, at nogle stemmer er gået til spilde på de to små lister. I eksempel



Kap. 26 · Forholdstalsvalg

1 er valgkvotienten 10, og ingen stemmer er gået til spilde.

Da mandatfordelingen afgøres af, hvor mange gange den enkelte listes stemmetal er større end valgkvotienten, behøver man ikke udføre alle de mellemliggende divisioner, men kan nøjes med dem, hvis resultater ligger omkring valgkvotienten. Med lidt øvelse kan man hurtigt skønne sig til den omtrentlige valgkvotient (og den omtrentlige mandatfordeling), hvorefter man i eksempel 2 kan nøjes med at dividere liste As stemmetal med 7 og 8, liste Bs med 2 og 3 og liste Cs med 2 for at udregne det nøjagtige udfald af valget.

Hvis divisionerne falder ud til, at to lister begge opnår den kvotient, som berettiger til det sidste mandat, afgøres valget på denne sidste plads ved lodtrækning.

Det er uden betydning, om en liste har flere kandidatnavne, end den kan få valgt. Skulle en liste indeholde færre navne end det antal mandater, listen har stemmer til, tilfalder den eller de overskydende pladser de øvrige lister og fordeles efter de kvotienter, der endnu ikke har ført til valg.

Når antallet af mandater til hver liste er udfundet, er kun tilbage at konstatere, hvilke personer der er valgt. Hvis der blot stemmes på partilister, er navnenes rækkefølge på hver enkelt liste afgørende, og listens kandidater indtager pladserne i rækkefølge fra toppen.

Men forholdstalsvalg kan arrangeres (og er ofte arrangeret) på den måde, at vælgerne foruden at stemme på en liste også kan stemme personligt på en af listens kandidater. Den almindeligste (og den i kommunalvalgloven angivne) fremgangsmåde er da, at man først udregner hver listes „fordelingstal“ ved at dividere listens stemmetal med en divisor, der er én større end listens mandattal; hvis resultatet ender på en brøk, forhøjes til det nærmeste hele tal. I eksempel 2 ovenfor er liste As fordelingstal $59:8 = 7 \frac{3}{8}$, altså 8, liste Bs $25:3 = 8 \frac{1}{3}$, altså 9, og liste Cs $16:2 = 8$.

På hver liste tilfalder nu de „rene“ listestemmer kandidaterne fra toppen, indtil hver af dem har opnået fordelingstallet (i personlige stemmer og listestemmer sammenlagt), og når listestemmerne er opbrugt, fordeles de overskydende mandater efter personlige stemmer alene.



II. Del · Afstemninger

Der er principielt ikke noget i vejen for, at en kandidat kan være opstillet på flere lister. Opnår han valg på mere end én liste, kan han selv afgøre, på hvilken af listerne han modtager valg, og på den eller de andre lister rykker næste kandidat op.

Dd'Hondts metode løser automatisk suppleantspørgsmålet i tilfælde af vakance i valgperioden, idet den kandidat på listen, der uden at blive valgt var nærmest derved, rykker ind i stedet for den fratrådte.

Der forekommer *indirekte valg*, nemlig når valgordningen går ud på, at den primære valgforsamling vælger „valgmænd“, der træder sammen og foretager det endelige valg¹. Vedtægtsregler kan foreskrive, at generalforsamlingen vælger et repræsentantskab, der bl.a. har til opgave at udpege bestyrelsen².

I sådanne tilfælde kan det være en naturlig ordning, at repræsentantskabet (valgmandsforsamlingen) sammensættes ved forholdstalsvalg og derefter vælger bestyrelsen ved sædvanligt flertalsvalg. Forskellen mellem det organ, der vælger, hvem der skal afgøre sagerne, og det organ, der træffer afgørelserne, kan tale derfor, jfr. pag. 180 f.

1 Landstingets medlemmer valgtes i sin tid af valgmænd.

2 Aktieselskabslovens § 59 åbner adgang hertil.



Kapitel 27

Resumé af kapitlerne 23-26 om personvalg

Kortfattede valgregler.

1. Når der ikke er opstillet flere kandidater, end der skal vælges, og ingen reagerer på dirigentens spørgsmål, om der foreslås andre, arrangeres ingen afstemning, men dirigenten erklærer den eller de foreslåede kandidater for enstemmigt valgt (ved fredsvalg).
2. Ved kampvalg stemmes der ikke for og imod, men *om* de enkelte kandidater.
3. Når én ledig post skal besættes, og der er foreslået 2 kandidater, stemmer hver vælger på den, han foretrækker, og den kandidat, der får flest stemmer, er valgt med absolut majoritet (undtagen ved stemmelighed, hvor der som hovedregel trækkes lod).
4. Når der til én ledig post skal vælges mellem 3 eller flere kandidater, afhænger valgmetoden af, om der til valg kræves absolut majoritet, eller relativ majoritet er nok. Hvis ikke særlig forskrift kræver absolut majoritet, anbefales det at nøjes med at kræve relativ majoritet.
5. Når relativ majoritet er tilstrækkelig til valg, stemmes der i én afstemningsrunde (simultant) om alle kandidater, og den, der får flest stemmer, er valgt.
6. Kræves der absolut flertal til valg, kan det ved simultan-afstemning først prøves, om en af kandidaterne opnår flere stemmer end de andre tilsammen, således at han umiddelbart er valgt.



II. Del · Afstemninger

7. Fører simultanafstemningen kun til relativt flertal, er den almindeligste fremgangsmåde først at foretage frit omvalg; hvis ej heller den nye simultanafstemning giver resultat, foretages derefter bundet omvalg mellem de to, der senest fik flest stemmer.
8. I stedet for omvalg kan man anvende en af følgende valgmetoder til opfyldelse af krav om absolut majoritet:
 - a. Man kan lade kandidaterne konkurrere to og to ved successive afstemninger, indtil der kun er vinderen tilbage (eliminationsmetoden).
 - b. Man kan i stedet straks ved udfyldelsen af stemmesedler lade hver vælger opføre kandidaterne i den orden, i hvilken han foretrækker dem (præferencemetoden). Hvis ingen kandidat opnår absolut flertal af principalstemmer, sammenligner man parvis kandidaternes placering på stemmesedlerne ved at tælle op, hvor mange gange den ene kandidats navn er placeret over den andens og vice versa. Herved elimineres kandidaterne successivt, hvorved det viser sig, hvem der er valgt.
9. Når to eller flere ledige poster skal besættes ved kampvalg, har hver vælger (hvis ikke andet udtrykkeligt er foreskrevet) så mange stemmer, som der er ledige mandater. Stemmesedlerne udfyldes ved, at hver vælger højst opfører så mange forskellige navne, som der er ledige mandater at besætte. Der kan kun afgives én stemme på hver kandidat. De kandidater, der herved opnår flest stemmer, er valgt (frit listevalg).
10. Kræves det undtagelsesvis, at de valgte hver for sig skal have absolut majoritet, kan man besætte pladserne én ad gangen og ved enkeltvalgene gå frem som i punkterne 6-8 beskrevet.
11. Man kan i stedet arrangere bundet listevalg ved at kræve kandidaterne opstillet på færdige lister og lade afstemning foregå mellem listerne. Ved valget gås herefter frem som i punkterne 6-8 beskrevet.



Kap. 27 · Resumé om personvalg

12. Hvis der er hjemmel til ved forholdstalsvalg at lade vælgergrupperne få repræsentation i forhold til deres stemmemæssige styrke, kan man gå frem efter Dd'Hondts metode (beskrevet i kapitel 26).





VEDTAGELSER

Kapitel 28: Forslag til vedtagelser.

Kapitel 29: Consensus.

Kapitel 30: Nogle hovedprincipper for afstemninger, herunder afstemning om ét forslag.

Afstemning om 2 eller flere forslag (kap. 31-35)

Kapitel 31: Simultanmetode.

Kapitel 32: Seriemetode.

Kapitel 33: Eliminationsmetode.

Kapitel 34: Paragrafvis afstemning.

Kapitel 35: Afstemningseksempler.

Kapitel 36: Resumé om vedtagelser.
Kortfattede afstemningsregler.



Kapitel 28

Forslag til vedtagelser¹

Forslags fremsættelse og behandling under debatten er behandlet i kapitel 14. Kapitlerne 29-36 skildrer udførligt forslagsbehandling, når forsamlingen efter debatten er nået frem til afstemnings- og beslutningsfasen. Da tilrettelægningsen af en korrekt afstemningsprocedure i vidt omfang afhænger af, hvad de stillede forslag går ud på, omtales forskellige typer forslag ofte i de følgende kapitler om afstemningsmetoderne. Det er derfor praktisk at give en samlet oversigt over forslagstyper og nogle forklarende bemærkninger herom.

- I. Sondring efter forslagernes indhold.
 - A. Uforenelige forslag.
 - 1. Eskalerende forslag.
 - 2. Ikke-eskalerende forslag.
 - B. Forenelige forslag.
 - 1. Hinanden uvedkommende forslag.
 - 2. Forslag med relation til hinanden.
- II. Sondring efter forslagernes form.
 - A. Hovedforslag.
 - B. Modforslag.
 - C. Ændringsforslag.
 - 1. Egentlige ændringsforslag.
 - 2. Uegentlige ændringsforslag.
 - 3. Underændringsforslag.
- III. Særlige forslagstyper.
 - A. Leddelte forslag.
 - 1. Indholdsmæssigt leddelte.
 - 2. Formelt leddelte.
 - B. Subsidiære forslag.

¹ I denne håndbog bruges ordet vedtagelser i overensstemmelse med sit sproglige indhold, altså i langt videre betydning end i Folketingets forretningsorden af 1997 § 24, jfr. ovenfor pag. 121.



II. Del · Afstemninger

I Søndring efter forslagernes indhold.

A. Uforenelige forslag.

Ofte følger det af indholdet, at forslagene gensidigt udelukker hinanden, så kun (højst) ét af dem kan vedtages. Forslag af den art kaldes i det følgende uforenelige¹.

Muligheden 0 = status quo er altid uforenelig med alle positive forslag.

Uforenelige forslag kan igen opdeles i

1. Eskalerende forslag.

Hvis forslagene efter deres indholds rækkevidde kan indrangeres på en skala, vil vi kalde dem eskalerende².

Eksempler herpå er forskellige forslag om bevilling af større eller mindre beløb til samme formål; forslag om tidsrum af forskellig længde; tre forslag om henholdsvis eksklusion af et medlem eller suspension eller blot påtale; to forslag om henholdsvis kontingentforhøjelse eller kontingentnedsættelse (med status quo som midterste mulighed); to forslag om tillidsvotum, henholdsvis mistillidsvotum (med forkastelse af begge forslag som mellemting).

2. Ikke-eskalerende³ forslag.

Eksempler herpå er forslag om anvendelse af et disponibelt beløb til forskellige mulige formål; forslag om forskellige stedlige placeringer af et hus, som det er vedtaget at opføre eller anskaffe; forslag om, at en forening fejrer sæsonens afslutning med et bal, en skovtur eller en teateraften.

B. Forenelige forslag.

Hvis to eller flere forslags indhold muliggør, at de vedtages sammen, vil vi kalde dem forenelige⁴. Eksempler

1 De kunne også kaldes f.eks. inkompatible, gensidigt ekskluderende eller kontradiktoriske.

2 De kunne også kaldes f.eks. kommensurable, graduale eller rangérbare.

3 De kunne også kaldes f.eks. inkommensurable eller ingraduale.

4 De kunne også kaldes kompatible.



Kap. 28 · Forslag til vedtagelser

herpå er forslag om forskellige foranstaltninger, hvoraf man kan iværksætte flere eller færre; forslag om forskellige bevillinger, der alle er råd til; forslag om detaljer af forskellig art ved den nærmere udformning af et hovedforslag, såsom forslag om stedlig placering af og prislag for en fast ejendom, som der er stillet forslag om at anskaffe. Forenelige forslag kan igen opdeles i

1. *Hinanden uvedkommende forslag*

Der er i så fald tale om behandling af flere forskellige sager.

2. *Forslag med relation til hinanden.*

Den gensidige forbindelse kan have forskellig karakter. Et forslag kan indholdsmæssigt være betinget af, at et andet forslag vedtages¹. Eller et forslags vedtagelse/forkastelse kan for forsamlingens medlemmer (eller nogle af dem) være motiverende eller bestemmende for deres indstilling til et andet forslag. Eller forslag kan blot være beslægtede på en løsere måde.

II. Sønring efter forslagernes form.

A. Hovedforslag.

B. Modforslag.

Når et forslag stilles som modforslag, må det indholdsmæssigt være uforeneligt med hovedforslaget (ellers er betegnelsen forkert).

C. Ændringsforslag.

For at et forslag overhovedet kan behandles som ændringsforslag, er det en betingelse, at det indholdsmæssigt ligger inden for rammerne af det dagsordenspunkt, som er til behandling, jfr. pag. 72 f. I øvrigt har betegnelsen ændringsforslag ikke nogen fast betydning og anvendes om flere slags forslag:

1. *Egentlige ændringsforslag*, som er betingede af, at

¹ Forslag af den art kunne kaldes supplerende eller suppositive.



II. Del · Afstemninger

grundtanken i hovedforslaget vedtages. Indholdsmæssigt må de således være forenelige med hovedforslaget, men indbyrdes kan de være enten forenelige eller uforenelige. De kan fremsættes som underordnede, supplerende forslag, men de kan også redigeres som fuldstændige forslag ved at medtage hovedforslagets grundtanke i en ændret udformning. I så fald fremtræder et fuldstændigt (selvbærende) ændringsforslag som indholdsmæssigt uforeneligt med hovedforslaget og får derfor karakter af et modforslag.

2. *Uegentlige ændringsforslag*, der sigter på en helt anden løsning end den, hovedforslagets grundtanke går ud på. Sådanne ændringsforslag bør betragtes og behandles som modforslag.
3. *Underændringsforslag*, der formelt fremsættes som ændringsforslag til ændringsforslag. De har principielt samme forhold til ændringsforslag, som disse har til hovedforslaget. Men uanset betegnelsen underændringsforslag kan sådanne forslag meget vel være sideordnede med (alternative til) i forvejen fremsatte ændringsforslag, og det afhænger ganske af deres indhold, hvordan de bør behandles under afstemningsproceduren.

Som det nærmere uddybes i de følgende kapitler, er det forslagernes indhold og ikke deres formelle benævnelse, som er styrende for afstemningsproceduren, og den (tilfældige?) benævnelse, forslagsstillerne giver deres forslag, kan ikke være bestemmende for dirigentens tilrettelæggelse af afstemningerne. Særlig er der grund til at advare mod den i generationer hævdede læresætning, at der stemmes om ændringsforslag før hovedforslag. Naturligvis kan forslagene have et sådant indhold, at læresætningen passer, men lige så ofte vil den være forkert eller intetsigende, jfr. også pag. 199 og 207.



Kap. 28 · Forslag til vedtagelser

III. Særlige typer af forslag.

A. Leddelte forslag.

1. *Indholdsmæssigt leddelte.*

Undertiden handler et forslag om flere emner eller om flere sider af samme emne, således at forslaget ikke nødvendigvis behøver at blive vedtaget eller forkastet som en samlet helhed. I sådanne tilfælde kan der blive tale om at opdele afstemningen (eventuelt allerede den forudgående debat), således at der stemmes om (eventuelt tillige debatteres om) forslagets enkelte bestanddele hver for sig. Se herom nærmere i kapitel 34 om paragrafvis afstemning.

2. *Formelt leddelte.*

Et forslag kan i selve formuleringen være leddelt, typisk opstillet i paragraffer. Også herom henvises til kapitel 34.

B. Subsidiære forslag.

Det hænder, at et forslag stilles subsidiært, således at det kun ønskes sat under afstemning, hvis et andet forslag, det principale, forkastes. Denne forslagsteknik kan være berettiget, men den kan også være et uberettiget forsøg på at gribe ind i dirigentens tilrettelæggelse af afstemningernes rækkefølge. Det må afhænge af dirigentens skøn, om et sådant forslag bør indgå i afstemningen på lige fod med de øvrige foreliggende forslag (i så fald må forslagsstilleren enten affinde sig hermed eller trække sit forslag tilbage), eller om forslaget har et sådant indhold, at forslagsstilleren har legitim interesse i at få afstemningen om forslaget udskudt, til man ser, hvilken skæbne det principale forslag får.

Noget tilsvarende gælder, hvis en taler under debatten bebuder, at hvis dette eller hint forslag ikke vedtages, vil han senere stille et subsidiært forslag. Også her må det bero på dirigentens skøn, om han vil fastholde den hovedregel, at sagens behandling afsluttes med afstemningen, således at alle forslag skal være fremsat, før man skrider til afstemning, eller om han undtagelsesvis vil



II. Del · Afstemninger

give adgang til fremsættelse af nye forslag og ny debat herom, når man er færdig med at stemme om de oprindelige forslag. Normalt bør dette kun ske, hvis en taler under debatten om de oprindelige forslag har reserveret sig denne mulighed, og hvis dirigenten allerede da har accepteret reservationen.





Kapitel 29

Consensus

Når der er (eller efter en drøftelse bliver) almindelig enighed i forsamlingen, således at en beslutning ikke blot er enstemmig, men vedtages med alles stemmer, foreligger consensus¹. Dirigentopgaverne består i at fastslå enstemmigheden, at konstatere beslutningens præcise indhold, herunder dens formulering, og at forkynde resultatet for forsamlingen.

Afstemningsformen ved consensus er omtalt i kapitel 20 under overskriften „konstatering af enighed“ (pag. 140 f.).

Konstateringen af enstemmighed må være klar og tydelig, og den må foregå på en sådan måde, at ingen bagefter kan hævde, at de blev afskåret fra at protestere eller dissentiere. Begærer ingen ordet om et stillet forslag, kan dirigenten meddele, at med mindre nogen gør indvending, vil han betragte forslaget som enstemmigt vedtaget, og reagerer stadig ingen, kan dirigenten derefter erklære, at forslaget *er* enstemmigt vedtaget. Har der under en drøftelse været spørgsmål og svar eller været fremsat kommentarer, men ingen har ytret modstand mod forslaget eller stillet andre forslag, kan dirigenten ved debattens afslutning bemærke, at der efter hans opfattelse ikke har været nogen, der har udtalt sig imod forslaget, som han derfor, hvis ingen gør indvending, vil betragte som enstemmigt vedtaget, og reagerer ingen herpå, kan han straks derefter konstatere den enstemmige vedtagelse. Ved forelæggelse af årsregnskab kan dirigenten på tilsvarende måde konstatere regnskabets enstemmige godkendelse, når der under den førte debat alene er forekommet spørgsmål, svar og uddybende kommentarer, medens ingen har ytret sig imod godkendelsen.

I kapitel 23 er det omtalt, at når der ved personvalg kun er

¹ Findes det fornødent, f.eks. i et referat, at præcisere, at consensus har foreligget, kan man skrive, at beslutningen blev „vedtaget enstemmigt og med alle stemmer.”



II. Del · Afstemninger

opstillet så mange kandidater, som der skal vælges, bør der ikke arrangeres formelig afstemning, heller ikke hvis nogen i forsamlingen kræver det. Det skyldes, at der jo *skal* foretages valg, og at krav om afstemning, uden at der opstilles modkandidater, i bedste fald er en tom demonstration og i værste fald kan være et forsøg på at sabotere valget (hvortil kommer, at man ved valg altid bør undgå at stemme for og imod kandidaterne¹. Drejer det sig om vedtagelser, er situationen en anden.

Som nævnt i kapitel 21 om forskellen mellem valg og vedtagelser, foreligger muligheden 0 (= status quo, d.v.s. forslagens forkastelse) altid ved forslag til vedtagelse, og afstemningsdeltagerne har krav på at udtale sig for denne mulighed, hvis de ønsker det. Begærer nogen i forsamlingen et forslag sat under formelig afstemning, må dirigenten derfor tage dette til følge, selv om den eller de pågældende ikke stiller modforslag eller ikke vil give en nærmere begrundelse for kravet om afstemning. Det er tilstrækkeligt, at et eller flere medlemmer ønsker at markere, at de er modstandere af beslutningen, eller at de blot ikke ønsker at deltage i (tage medansvar for) den, således at de hverken stemmer for eller imod². I så fald er der ikke længere consensus, og man må da gå frem som ved afstemning om ét foreliggende forslag, se pag. 200.

Imidlertid er consensus („prima facie evidence“) så almindeligt forekommende, at langt de fleste kollektive beslutninger træffes på denne måde.

1 Jfr. pag. 155.

2 Jfr. pag. 134, fodnoten.



Kapitel 30

Nogle hovedprincipper for afstemning, herunder afstemning om ét forslag

Hvis der er delte meninger, må dirigenten bruge en fremgangsmåde, der er egnet til at konstatere, hvilken opfattelse der er absolut flertal for i forsamlingen. Relativt flertal for et forslag er ikke nok, da der kun er fællesvilje til at ændre en bestående tilstand, hvis forslaget bifaldes af mere end halvdelen af forsamlingen. Er der lige mange stemmer for og imod et forslag, er det forkastet. Vedtagelser er således på disse punkter principielt forskellige fra personvalg, hvor man ved stemmelighed som oftest trækker lod, og hvor relativt flertal hyppigt er nok, da posterne jo skal besættes, og man ikke ved valg kan falde tilbage på status quo (genvalg), når der ikke er absolut flertal for nogen kandidat, jfr nærmere i kapitel 24.

For fremgangsmåden ved vedtagelser er det af fundamental betydning, at muligheden 0, d.v.s. opretholdelse af status quo (med andre ord alle forslags forkastelse), er til stede. Antallet af mulige resultater er derfor altid større end antallet af fremsatte forslag (der ses naturligvis bort fra det principielt overflødige „forslag“, at alle andre forslag forkastes). Hvis der er fremsat n forslag, er mulighedernes antal i alt fald $n + 1$. Hvis nogle af forslagene er forenelige (pag. 190), vokser mulighedernes antal.

Intet forslag kan vedtages, uden at det på et eller andet tidspunkt i afstemningsforløbet har bestået den afgørende prøve i konkurrence med status quo. Denne fundamentale betingelse skal være opfyldt, uanset hvor mange forslag der er fremsat, og uanset hvilken afstemningsmetode man anvender.

Ved de fleste afstemninger om forslag tages der stilling til to alternativer ad gangen¹. Alternativerne kan være vedtagelse el-

1 Simultanafstemning om forslag er en afvigelse herfra, se kapitel 31.



II. Del · Afstemninger

ler forkastelse af en mulighed, således at der stemmes for eller imod (ja eller nej til) denne mulighed. Men alternativerne kan også forelægges som et spørgsmål om, hvilken af to muligheder (hvilket af to forslag) forsamlingen foretrækker.

Som skildret i kapitlerne 24-27 stemmes der derimod ved personvalg ofte om flere muligheder (kandidater) i hver afstemning, og man bør aldrig stemme for og imod, men om kandidaterne.

Efter debattens afslutning har dirigenten nogle af sine vigtigste opgaver, nemlig opstilling af afstemningstemaet og fastsættelse af afstemningsmåden, herunder afstemningernes rækkefølge (foruden fastsættelse af afstemningsformen, der er behandlet i kapitel 20).

Grundlaget for enhver afstemning er *afstemningstemaet*, som er det spørgsmål, forsamlingen skal besvare ved afstemningen. Der er herom allerede gjort nogle bemærkninger pag. 106 f. i kapitel 14 om forslags behandling under debatten.

Det er dirigenten, der formulerer afstemningstemaet og bestemmer, hvordan det skal forelægges til afstemning. Dirigenten skal naturligvis bygge på de stillede forslag, som han i reglen bør forlange afleveret skriftligt, så der ikke er tvivl eller diskussion om, hvad der er foreslået. Det er selvfølgelig at foretrække, hvis de stillede forslag umiddelbart er egnede til afstemning for eller imod eller til indbyrdes konkurrence ved afstemning, men når de ikke er det, er dirigenten ikke slavisk bundet af forslagernes formulering. Han kan (naturligvis helst i forståelse med forslagsstillerne) rette uklarheder og fejl og foretage nødvendige omformuleringer, så forslagene og dermed afstemningstemaerne bliver forståelige og anskuelige for forsamlingen.

Er der stillet flere forslag, må dirigenten betegne hvert af dem entydigt, f.eks. ved nummerering, litrering eller forslagsstillerens navne, eller ved at forslagene kaldes hovedforslag, modforslag, ændringsforslag o.s.v. Desuden må dirigenten kort og klart gøre rede for rækkefølgen af afstemningerne og betydningen af hver enkelt afstemning, som er forskellig, alt efter hvilken afstemningsmetode, dirigenten fastsætter. I nogle tilfælde



Kap. 30 · Afstemning om forslag (hovedprincipper)

fører en afstemningsrunde til det endelige resultat (når temaet er endelig vedtagelse eller forkastelse), i andre tilfælde er en afstemningsrunde kun foreløbig (når temaet er en foreløbig konstatering af, hvilken af to muligheder forsamlingen foretrækker).

Når der er flere forslag, må dirigenten også tage stilling til, om de alle skal sættes under afstemning, eller om nogle af dem, skønt forskelligt formuleret, reelt er sammenfaldende, så ét af dem kan lægges til grund for et fælles afstemningstema. I andre tilfælde kan forslagene være beslægtede, men delvis overlappe hinanden, så forskellene bør klargøres ved opstilling af afstemningstemaet. Også her er det vigtigste hensyn, at forsamlingen fuldt ud er klar over, hvad der i hver afstemningsrunde stemmes om.

Dirigenten kan og skal endvidere indrette afstemningstemaet (og dermed om fornødent justere forslagernes formulering), så temaet passer til den af dirigenten valgte afstemningsmetode, jfr. kapitlerne 31-36. Afstemningstemaet skal også være således stillet, at dets formulering kan bruges i den beslutning, som bliver til ved afstemningen. Det er nødvendigt, at beslutningen er tydelig, så der ikke bagefter opstår tvivl om, hvad forsamlingen har vedtaget. Før hver afstemning må dirigenten derfor slå fast, hvad det eller de forslag, der stemmes om, indholdsmæssigt går ud på, ofte bedst ved fornyet oplæsning af forslaget(-ene).

Umiddelbart før hver afstemning må dirigenten endvidere kort og klart instruere om afstemningens ydre form (stemmesedlens udfyldning eller betydningen af markering ved håndsoprækning o.s.v.), se nærmere i kapitel 20.

Resultatet af dirigentens overvejelser om afstemningstemaet bør han ikke blot meddele, men tillige forklare forsamlingen, således at den forstår grundene til dirigentens dispositioner, hvilket i sig selv vil bidrage til forståelsen af, hvad afstemningen nøjagtig går ud på.

Det er svært at give generelle regler for den konkrete opstilling af afstemningstemaer. Dertil er de mulige situationer for mangfoldige og forskelligartede. Men nogle få vejledende synspunkter kan skitseres.



II. Del · Afstemninger

Hvis hr. As forslag umiddelbart egner sig som grundlag for beslutning, kan afstemningstemaet være vedtagelse eller forkastelse af forslaget. – Hvis et forslag er negativt formuleret („forsamlingen ønsker ikke at godkende regnskabet“), bør afstemningstemaet ikke være, om man stemmer ja eller nej, og også ved afstemning for og imod forslaget kan det skabe forvirring, at man skal stemme positivt for at udtrykke en negativ mening; bedre er det, hvis dirigenten formulerer afstemningstemaet således, at der skal stemmes ja eller nej til godkendelse af regnskabet. – Hvis afstemningstemaet er en konkurrence mellem hr. As og fru Bs forslag¹, bør dirigenten først spørge, hvem der foretrækker hr. As forslag for fru Bs, og derefter omvendt spørge, hvem der foretrækker fru Bs forslag for hr. As. – Står konkurrencen mellem et hovedforslag og et ændringsforslag, kan dirigenten spørge, hvem der foretrækker ændringsforslaget for hovedforslaget og derefter omvendt.

I øvrigt henvises til eksempler på afstemningstemaer i kapitel 35.

Det er også dirigentens opgave at fastsætte *afstemningernes rækkefølge*, som undertiden kan være af direkte betydning for udfaldet. Overvejelserne herom afhænger ganske af den valgte afstemningsmetode, og emnet behandles derfor i de følgende kapitler. Der kan imidlertid på dette sted være grund til på ny at advare mod det nedarvede dogme, at der skal stemmes først om ændringsforslag, jfr. også pag. 192 og 207. Rækkefølgen bør ikke afhænge af den formelle betegnelse, forslagsstillerne forsyner deres forslag med, men af forslagernes reelle indhold og af den valgte afstemningsmetode.

Også den kendte læresætning, at der stemmes først om det videstgående forslag, må administreres med varsomhed. Sætningen er rigtig i nogle tilfælde², i andre ikke. Atter her er den valgte afstemningsmetode afgørende.

Derimod kan det som almengyldigt synspunkt nævnes, at forslag, hvis skæbne for forsamlingens medlemmer (eller en

¹ Jfr. pag. 213.

² F.eks. ved afstemning efter seriemetode, se pag. 207 f.



Kap. 30 · Afstemning om forslag (hovedprincipper)

væsentlig del af dem) kan være motiverende for deres indstilling til andre beslutninger, så vidt muligt bør behandles, før disse andre beslutninger forelægges forsamlingen.

Er der kun ét forslag, volder hverken afstemningstemaet eller afstemningsmåden særlige problemer. Der er to mulige resultater, forslagens vedtagelse og dets forkastelse.

Det er principielt ligegyldigt, om dirigenten formulerer temaet som en afstemning for og imod forslaget, som en ja-nej afstemning, eller om han beder forsamlingen tilkendegive, hvem der foretrækker vedtagelse for forkastelse, og hvem der foretrækker det modsatte. Stemmes der ved håndsoprækning, er det også ligegyldigt, om dirigenten beder tilhængerne eller modstanderne af forslaget melde sig først, men den naturligste fremgangsmåde vil som oftest være, at dirigenten først spørger, hvem der stemmer for forslaget, og derefter, hvem der stemmer imod.

Ved håndsoprækning er det lige så lidt som ved valg mellem 2 kandidater¹ nødvendigt at føre kontrol med, om nogen neutraliserer deres egen stemmeafgivning ved at stemme både for og imod.

Da det alene er antallene af ja-stemmer og nej-stemmer, der afgør udfaldet, er der normalt ikke behov for at spørge, om nogen undlader at stemme, eller ved skriftlige afstemninger tælle blanke stemmesedler. Kun hvis nogen i forsamlingen forlanger at tilkendegive, at de undlader at tage stilling (eller hvis et ønske herom er fremgået af debatten), må dirigenten imødekomme ønsket og medtage oplysning herom ved forkyndelsen af afstemningsresultatet².

¹ Jfr. pag. 158.

² Jfr. pag. 134, fodnoten.



II. Del · Afstemninger

AFSTEMNING OM 2 ELLER FLERE FORSLAG

Hvis der er stillet 2 forslag, er der 3 mulige resultater, idet muligheden 0 = status quo (alle forslags forkastelse) jo tæller med. Er der n forslag, er der mindst $n + 1$ mulige resultater, jfr. pag. 196. I disse tilfælde bliver det nødvendigt at tage mere komplicerede afstemningsmetoder i brug.

Situationen minder om valg mellem 3 eller flere kandidater, når man til valg kræver absolut majoritet, og vi genfinder da også i det følgende nogle af de afstemningsmetoder, som er gennemgået i kapitel 24 om personvalg, specielt pag. 163-71. Men skønt nogle af principperne går igen, er der dog som allerede nævnt væsentlige forskelle, dels fordi der til vedtagelser kræves absolut majoritet, dels fordi muligheden 0 = status quo altid spiller ind ved afstemninger om vedtagelser, og dels fordi der ved disse afstemninger (i modsætning til ved personvalg) ofte stemmes for og imod (ja eller nej). Desuden spiller det ind, at vedtagelser kan tilvejebringes ved en kombination af flere stillede forslag.

I kapitlerne 31-36 gennemgås de afstemningsmetoder (afstemningsmåder), der er anvendelige, når der er fremsat 2 eller flere forslag til vedtagelse.

Skal der stemmes om 2 forslag, er der 3 muligheder inclusive status quo, og er der endnu flere forslag, vokser mulighedernes antal med mindst samme vækst som forslagenes antal, jfr. pag. 150 og 196. Afstemningsmetoderne i disse tilfælde skildres i kapitlerne 31-33.

Kapitel 31: Simultanmetode.

Kapitel 32: Seriemetode.

Kapitel 33: Eliminationsmetode.

Kapitel 34: Paragrafvis afstemning.

Kapitel 35: Afstemningseksempler.



Kapitel 31

Simultanmetode

Ved denne metode forelægger dirigenten på én gang (simultant eller en bloc) mere end 2 muligheder¹. Fremgangsmåden minder om en hyppigt anvendt metode ved valg, når der er mere end 2 kandidater til én ledig post².

Metoden fører kun til et resultat, hvis det ved stemmeafgivningen viser sig, at der umiddelbart er absolut majoritet for en af de foreliggende muligheder. Som fremhævet pag. 196 er et forslag kun vedtaget, hvis det har vundet tilslutning fra mere end halvdelen af de stemmende, og hvis simultanafstemning kun giver relativt flertal for den mulighed, der klarer sig bedst, er der intet vedtaget, hverken positivt eller negativt³, og man må gå videre med en af de i de følgende kapitler beskrevne metoder⁴.

Muligheden 0 = status quo, d.v.s. alle forslags forkastelse, skal naturligvis deltage i afstemningen, jfr pag. 196. Også hvis det er denne mulighed, der har opnået relativt flertal, er simultanafstemningen resultatløs. Ganske vist har muligheden 0 klaret sig bedre end nogen af de stillede forslag, og det kunne se ud, som om status quo herefter måtte kunne besejre ethvert af forslagene. Men det kan man ikke vide. Ved simultanmetoden

- 1 Simultanmetoden er en afstemningsmåde, hvis formål er ved en afstemning en bloc at søge afgjort et afstemningstema. Den må ikke forveksles med den afstemningsform, hvor dirigenten af praktiske grunde arrangerer flere afstemninger (over flere temaer) samtidig, jfr. fodnoten pag. 146.
- 2 Se pag. 163.
- 3 Så vidt vides ansås i det romerske senat relativt flertal for tilstrækkeligt til vedtagelse af et forslag, og fremgangsmåden var vist nok simultanmetode, og således at man betragtede det forslag som endeligt vedtaget, der blot opnåede flest stemmer.
- 4 Frit og bundet omvalg er ikke omtalt i det følgende; denne metode kan anvendes ved personvalg, men er ikke egnet til vedtagelse af forslag.



II. Del · Afstemninger

stemmer de voterende hver for sig for deres foretrukne mulighed, men hvis forslagene var blevet forelagt ét ad gangen (eller to og to i konkurrence med hinanden), ville tilhængerne af de forskellige forslag ved en sådan mere nuanceret afstemningsmetode få lejlighed til også at tage stilling til andet end deres yndlingsforslag og derved muligvis overvinde status quo, jfr. nærmere kapitlerne 32-36.

Prøver dirigenten simultanmetoden, må han naturligvis forinden nøje forklare forsamlingen, at den kun giver resultat, hvis der straks er absolut flertal for en af mulighederne, og at man ellers må gå videre med en anden metode.

Simultanmetoden anvendes sjældent i praksis, når der stemmes om forslag. Det skyldes sikkert, at den synes vanskelig at forstå og forklare. Men i virkeligheden er metoden enkel og hurtig, og den kan navnlig anbefales, når dirigenten på forhånd skønner, at der kan være et absolut flertal for en af de foreliggende muligheder. I så fald kan simultanmetoden spare megen tid og møje ved at overflødigsgøre de mere omstændelige afstemningsmetoder, og efter omstændighederne kan simultanmetoden være et praktisk instrument til at afskære kværlanter fra at spille forsamlingens tid med komplicerede afstemninger om mange eller indviklede forslag.

Selv hvis en simultanafstemning „mislykkes“, fordi den ikke viser nogen absolut majoritet, kan den have praktisk betydning til vejledning for dirigenten og mødedeltagerne under de efterfølgende afstemningsrunder.

Forståelsesvanskelighederne skulle være til at overvinde, f.eks. ved at dirigenten indleder med følgende forklaring:

„Vi prøver først, om der straks skulle foreligge et absolut flertal, enten således at over halvdelen af forsamlingen stemmer for et af forslagene, eller således at over halvdelen af forsamlingen ønsker at forkaste alle forslagene. Hvis det viser sig, at der ikke er et absolut flertal for nogen af mulighederne, vil vi derefter gå videre og tage andre afstemningsmåder i brug.

Da der er stillet 3 forslag, a, b og c, er der 4 mulige resultater, nemlig vedtagelse af et af de 3 forslag eller forkastelse af alle forslagene.



Kap. 31 · Simultanmetode

Jeg beder Dem nu udfylde stemmesedlen på den måde, at De skriver a, b eller c, hvis De er tilhænger af et af disse forslag, eller 0, hvis De foretrækker, at ingen af forslagene vedtages.“

Ved afstemningen kan håndsoprækning anvendes enten i små forsamlinger, hvor der kan føres umiddelbar kontrol med, at ingen stemmer mere end én gang¹, eller i tilfælde, hvor der kan konstateres en absolut majoritet på adskilligt mere end 50%. Simultanmetodens resultat forudsætter, at den absolutte majoritet er ægte, hvad den ikke er, hvis nogen i forsamlingen rækker hånden op mere end én gang (faren herved er elimineret, hvis den vedtagne mulighed har dobbelt så mange stemmer som alle andre muligheder tilsammen, altså hvis den mønstrer to tredjedels flertal).

Derimod kan afstemningen uden betænkelighed foretages ved navneopråb eller gennem dørene, ligesom skriftlig afstemning naturligvis kan bruges.

Endelig skal om simultanmetoden bemærkes, at den ikke kan bruges til at kombinere forskellige forslag med hinanden. Hvis et forslag er stillet som ændringsforslag til et hovedforslag, f.eks. hvis det blot går ud på at ændre, slette eller tilføje ord eller tal i hovedforslaget, kan det først deltage i en afstemning efter simultanmetoden, når det er omredigeret til et fuldstændigt forslag, der kan „stå alene“. Hvis to eller flere af de stillede forslag er forenelige (se pag. 190) og derfor kan kombineres til en samlet vedtagelse, som der eventuelt kunne være flertal for, er simultanmetoden uanvendelig.

¹ Jfr. pag. 162.



Kapitel 32

Seriemetode

Denne metode til at stemme om 2 eller flere forslag (3 eller flere muligheder inclusive status quo = 0) går ud på, at dirigenten successivt forelægger hvert enkelt forslag til vedtagelse eller forkastelse. Der stemmes således efter tur for og imod hver af de foreliggende muligheder. Så snart en af mulighederne opnår flere ja-stemmer end nej-stemmer, er afgørelsen truffet, og den pågældende mulighed erklæres vedtaget.

Muligheden 0 = status quo deltager sædvanligvis i afstemningen ved successivt at konkurrere med de enkelte forslag, og hvis disse efter tur forkastes, bliver resultatet „af sig selv“ status quo¹.

I hver enkelt afstemning tager forsamlingen kun stilling (positivt eller negativt) til én af de foreliggende muligheder, og det er formelt ubestrideligt, at det endelige resultat tilvejebringes ved absolut majoritet.

Metoden er hurtig og letfattelig, ja forekommer næsten selvfølgelig, og anvendes derfor hyppigt i praksis.

Desuden har metoden den fordel, at de stemmende får større indflydelse på resultatet, end hvis de kun har mulighed for at

1 Man kan også stemme for og imod status quo tidligere i afstemningsforløbet, f.eks. ved at begynde dermed. I så fald er temaet for første afstemning, om der overhovedet skal vedtages noget (men ikke hvilket) af de stillede forslag. Forkastes status quo, går man videre ved at stemme om de enkelte forslag, indtil et af dem får flere ja- end nej-stemmer. Forkastes alle forslag til og med det næstsidste, er herefter det sidste forslag vedtaget (det kunne se ud, som om det sker uden afstemning, men det på denne måde sejrende forslag har jo deltaget i første afstemning, hvor status quo blev forkastet). Denne „omvendte seriemetode“ vil som regel falde forsamlingen unaturlig og kan ikke anbefales, med mindre dirigenten på forhånd skønner, at der er klart flertal for at forkaste samtlige forslag; i så fald kan den omvendte seriemetode spare megen tid.



Kap. 32 · Seriemetode

tilkendegive, hvilken af de foreliggende muligheder de foretrækker for alle andre muligheder. Som oftest har de stemmende en mere nuanceret opfattelse. Foruden at have en yndlingsmulighed, som de principalt vil stemme på, har de voterende i almindelighed også en subsidiær mening om de øvrige mulighedsrangsfølge. Voterende, hvis principale ønske flertallet ikke vil opfylde, er ikke hermed sat ud af spillet, men får senere indflydelse på seriemetodens successive afstemninger om de øvrige muligheder. Metoden giver således de stemmende en vis adgang til at udtrykke både deres principale og deres subsidiære sym- og antipatier.

Ved nærmere eftersyn viser seriemetoden sig imidlertid at være behæftet med væsentlige mangler.

1. Metoden kan sætte de stemmende i forlegenhed. Hvis der stilles forslag om anvendelse af 10.000 kr. til et bestemt formål, og der derefter stilles et ændringsforslag om kun at anvende 5.000 kr. til formålet, foreligger der i alt 3 muligheder, nemlig bevilling af 10.000 kr., 5.000 kr. eller ingenting (0 kr., med andre ord status quo). Hvis dirigenten følger det almindeligt knæsatte (men forkerte¹) dogme og sætter ændringsforslaget (5.000 kr.) først til afstemning, bliver tilhængerne af en bevilling på 10.000 kr. sat i et ubehageligt dilemma: Skal de stemme for 5.000 kr. for dog at få en moderat bevilling gennemført, eller skal de dristigt stemme imod 5.000 kr. og tage chancen for bagefter at gennemføre 10.000 kr., men samtidig løbe risikoen for, at der slet intet bevilges? Tilhængerne af det andet yderforslag, 0 kr., sættes i en ganske tilsvarende klemme.

Denne mangel ved metoden kan afhjælpes, hvis forslagene efter rækkevidden af deres indhold kan indrangeres i en skala (altså er eskalerende, se pag. 189 f), og hvis dirigenten sætter dem under afstemning i den heraf følgende orden og begynder med det mest vidtgående (eller eventuelt med det mindst vidtgående). Hvis der stemmes om de nævnte bevillinger i rækkefølgen 10.000 kr., 5.000 kr. og 0

1 Jfr. pag. 192 og 199.



II. Del · Afstemninger

kr. (eller eventuelt 0 kr., 5.000 kr. og 10.000 kr.), opstår der ingen tvivl hos de stemmende. Men opgaven er ikke altid lige let; hvis det drejer sig om f.eks. beløbs størrelse eller tidsrums længde, kan den løses¹. Ofte har imidlertid forslag et sådant indhold, at det er svært at foretage indrangeringen; hvis et aktieselskab har 100.000 kr. til rådighed til personaleformål, er det ikke let at indrangere 3 forslag om henholdsvis nytarsgratiale, personalefest eller kantineforbedring efter deres rækkevidde².

2. En anden ulempe ved seriemetoden er, at forslag kan falde bort uden overhovedet at have været forelagt forsamlingen. Hvis nemlig et af de første forslag vedtages, falder resten væk uden afstemning, og man kan undertiden med føje spørge, om ikke et senere forslag kunne være vedtaget, eventuelt med endnu større majoritet. Tvivlen kan særlig opstå, når mange undlader at stemme. Hvis en forsamling på 100 deltagere vedtager et af de første forslag med 35 stemmer mod 25, kan det meget vel tænkes, at et af de senere forslag kunne være vedtaget med f.eks. 50 stemmer mod 25, altså med bedre majoritet.
3. En yderligere mangel ved seriemetoden er, at det ofte vil være særlig vanskeligt for de forslag, der kommer først til afstemning, at blive vedtaget. Metoden går jo i virkeligheden ud på, at et forslag sættes op mod alle de øvrige (tilbageværende) forslag, og de første forslag vil derfor i reglen få størsteparten af de øvrige forslags tilhængere imod sig; disse vil jo nemlig ved begyndelsen af afstemningerne hyppigt se optimistisk på deres eget yndlingsforslags chancer, når dets tur kommer, og vil derfor være ivrige for at nedstemme de forudgående forslag. Også af denne grund

1 Muligheden 0 = status quo vil ikke altid være det ene yderpunkt på skalaen (det mindst vidtgående). Hvis der både er forslag om kontingentforhøjelse og om kontingentnedsættelse, ligger status quo midt på skalaen, jfr. pag. 190. Det samme gælder, hvis der er et forslag om at afskedige direktøren og et andet forslag om tværtimod at forhøje hans gage.

2 Jfr. den udførligere omtale i kapitel 35, eksempel 3, pag. 228.



Kap. 32 · Seriemetode

kan det være svært (måske umuligt) for dirigenten at fastsætte afstemningsrækkefølgen retfærdigt.

4. Hvis de foreliggende forslag efter deres indhold ikke alle udelukker hinanden (men nogle af dem er forenelige, jfr. pag. 190), er seriemetoden i virkeligheden uanvendelig, da den medfører, at kun ét af forslagene kan vedtages, og således ikke giver adgang til, at flere forslag samarbejdes til en fælles vedtagelse. Hvis et forslag til generalforsamlingsvedtagelse går ud på, at selskabet eller foreningen anskaffer en kontorbygning¹, og således at de nærmere enkeltheder (f.eks. pris og beliggenhed) er overladt til bestyrelsens afgørelse, og hvis der derefter stilles to ændringsforslag om, at generalforsamlingen bestemmer henholdsvis, at huset højst må koste 8 mio.. kr., eller at huset skal ligge i Københavns kommune, kan det meget vel tænkes, at der er absolut majoritet for begge ændringsforslagene, der jo ikke udelukker hinanden. Men ved anvendelse af seriemetoden kan kun ét af dem vedtages. I den slags tilfælde er det særlig klart, at der kan rejses tvivl, om et senere forslag kunne være vedtaget, eventuelt med bedre majoritet, skønt et tidligere forslag allerede er vedtaget. Denne skavank kan undertiden afhjælpes; hvis der i det nævnte eksempel opstilles et kombineret forslag om, at huset skal ligge i København og højst må koste 8 mio.. kr., kan forsamlingen vælge mellem i alt fem muligheder, der indholdsmæssigt udelukker hinanden: 1) Hus uden betingelser, 2) hus til begrænset købesum, 3) hus med fastsat beliggenhed, 4) hus med klausuler om både pris og beliggenhed og 5) intet hus. Det er tvivlsomt, om dirigenten på egen hånd kan skabe nye muligheder ved således at kombinere stillede forslag, men han kan i alt fald spørge, om nogen i forsamlingen vil stille det kombinerede forslag. Hvis der er stillet et ændringsforslag, der blot går ud på at ændre, slette eller tilføje ord eller tal i et hovedforslag, kan

¹ Jfr. pag. 214 og den udførligere omtale i kapitel 35, eksempel 5 e, pag. 236 ff.



II. Del · Afstemninger

det først deltage i afstemning efter seriemetoden, når det er omredigeret til et fuldstændigt forslag, der kan „stå alene“; en sådan redigering kan dirigenten foretage på egen hånd.

Som følge af de nævnte mangler er seriemetoden en temmelig ufuldkommen afstemningsmetode. Men manglerne kan i det væsentlige undgås, hvis man kun anvender metoden, når følgende betingelser er opfyldt:

- a. De foreliggende forslag skal ifølge deres indhold udelukke hinanden (være uforenelige).
- b. Forslagene skal kunne indrangeres i en serie (skala) efter deres rækkevidde (være eskalerende).
- c. Dirigenten skal fastsætte afstemningsrækkefølgen således, at der begyndes enten med det mest vidtgående eller med det mindst vidtgående forslag (som oftest muligheden 0 = status quo). Rækkefølgen fastsættes alene efter forslagernes indhold og uden hensyn til forslagernes benævnelse, uden hensyn til forslagsstillernes ønsker og uden hensyn til den rækkefølge, hvori forslagene er fremsat.
- d. Dirigenten skal på forhånd gøre forsamlingen klart, hvorledes metoden virker. Særlig må han fremhæve, at enhver af afstemningerne kan medføre sagens endelige afgørelse. Til vejledning for de stemmende må han tillige på forhånd meddele, i hvilken rækkefølge forslagene kommer til afstemning.

Kræves der til et forslags vedtagelse kvalificeret majoritet, gælder dette krav naturligvis ved alle seriemetodens enkeltafstemninger om stillede forslag.

Afstemningerne kan ske ved håndsoprækning, hvis de almindelige forudsætninger for denne afstemningsform er til stede¹. De øvrige gængse afstemningsformer (f.eks. skriftlig afstemning, navneopråb og afstemning gennem dørene) kan naturligvis også bruges.

¹ Jfr. pag. 142 f.



Kap. 32 · Seriemetode

Før dirigenten iværksætter en (måske noget kompliceret) afstemning efter seriemetode, kan han undertiden gøre det forsøg at skære igennem ved en simultanafstemning, jfr. kapitel 31.

Som det nærmere er begrundet i kapitlerne om personvalg, kan seriemetoden ikke anvendes ved disse valg, hvor der ikke bør stemmes for og imod (ja eller nej).





Kapitel 33

Eliminationsmetode

Ved denne metode¹ til at stemme over 2 eller flere forslag (3 eller flere mulige resultater inclusive status quo = 0) forelægger dirigenten ved successive afstemninger de eksisterende muligheder til indbyrdes konkurrence to og to, således at forsamlingen i hver afstemning tilkendegiver, hvilket af de to alternativer den foretrækker. Efter hver afstemning er den mulighed, der er kommet i mindretal, definitivt forkastet, medens den sejrende mulighed i næste runde konkurrerer med en af de andre muligheder, og så fremdeles indtil den endelige afstemning, der står mellem de to sidste tilbageværende alternativer. Først denne sidste afstemning skaber den endelige vedtagelse. Det er formelt ubestrideligt, at resultatet fremtræder som tilvejebragt med absolut majoritet.

Muligheden 0 = status quo skal på et eller andet tidspunkt deltage i afstemningen, oftest på den måde, at man først lader de stillede forslag konkurrere indbyrdes, hvorefter det sejrende forslag til sidst forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse, altså stilles op i konkurrence med status quo. Men principielt er der intet i vejen for, at status quo kan deltage i en af de tidligere afstemninger, og hvis herunder status quo besejres af et af de positive forslag, er det besluttet, at der skal vedtages *noget*, men ikke *hvad* der skal vedtages. I langt de fleste tilfælde vil det imidlertid være naturligst (og lettest for forsamlingen at forstå), at man venter til sidst med at lade status quo deltage i afstemningerne; på denne måde drejer alle de forudgående af-

1 Jfr. beskrivelsen af eliminationsmetoden ved personvalg i kapitel 24 (pag. 165 ff.). I samme kapitel beskrives også præferencemetoden, som principielt ligger nær op ad eliminationsmetoden, men som lades uomtalt her, da den går ud på, at de voterende på én stemmeseddel skal indrangere de foreliggende muligheder i prioritetsorden. Dette kan være svært nok ved personvalg, men er langt mere uhåndterligt ved afstemning om vedtagelser.



Kap. 33 · Eliminationsmetode

stemninger sig om, hvad der eventuelt skal vedtages, medens den sidste afgør, om der overhovedet skal vedtages noget.

Det ligger i eliminationsmetodens natur, at alle de forudgående afstemninger er foreløbige i den forstand, at de kun tilsigter at afgøre, hvilke to muligheder der skal deltage i den sidste og endelige afstemning. Herved adskiller metoden sig klart fra seriemetoden, der jo går ud på, at enhver afstemning kan hidføre det endelige resultat, nemlig så snart et forslag får flere ja-end nej-stemmer. Blandt andet derfor er det af største betydning, at dirigenten før afstemningen nøje præciserer for forsamlingen, hvilken fremgangsmåde han følger. Er det eliminationsmetoden, kan dirigenten bidrage meget til forståelsen ved at formulere temaet for hver af de foreløbige afstemninger som et spørgsmål, om forsamlingen foretrækker et bestemt forslag (a) for et andet forslag (b), jfr. pag. 199. Ved skriftlig afstemning kan de stemmende skrive a eller b på stemmesedlen. Ved håndoprækning bør dirigenten først bede dem markere, der „foretrækker forslag a for forslag b“, og derefter på samme måde konstatere, hvor mange der „foretrækker forslag b for forslag a“. – Hvis dirigenten i stedet lader stemme for og imod forslag a, må han samtidig præcisere, at afstemningen i denne omgang kun er en konkurrence med forslag b, medens alle andre forslag (c, d, e o.s.v.) foreløbig lades ude af betragtning; men en sådan opstilling af afstemningstemaet må frarådes, da den kun er egnet til at forvirre forsamlingen.

Når et forslag har sejret i en afstemning, stiller man det derefter hyppigt op mod et andet forslag, der ikke før har deltaget i nogen afstemning. Men der er principielt ikke noget i vejen for, at man først stiller to forslag op mod hinanden og derpå stemmer om to helt andre forslag, hvorefter man lader de to sejrende forslag konkurrere, og så fremdeles. Men en sådan analogi fra fodboldturneringers kvartfinaler, semifinaler og finaler vil som regel blot gøre afstemningerne vanskeligere at overskue.

Kræves der til et forslags vedtagelse kvalificeret majoritet, gælder dette krav kun ved et forslags konkurrence med status quo, altså normalt ved det stærkeste forslags endelige forelæggelse til vedtagelse eller forkastelse. Alle eliminationsmetodens



II. Del · Afstemninger

forudgående afstemninger er jo kun foreløbige konstateringer af, hvilket af to forslag forsamlingen synes bedst om, og det afgøres ved simpel absolut majoritet.

Viser der sig ligestemmighed i en afstemning, som status quo deltager i, går status quo af med sejren. Men hvis konkurrencen står mellem to positive forslag, må det i dette specielle tilfælde være rigtigst at trække lod¹, da man ikke kan erklære begge forslag bortfaldne.

Hvis nogle af de foreliggende forslag efter deres indhold er forenelige (se pag. 190) og altså kan vedtages sammen, må forsamlingen i hver enkelt eliminationsafstemning stilles over for valget mellem uforenelige alternativer. I det pag. 209 nævnte eksempel² stilles der forslag om anskaffelse af en kontorbygning og to ændringsforslag henholdsvis om, at huset højst må koste 8 mio. kr., og om, at det skal ligge i København. Dirigenten må naturligvis ikke narre forsamlingen ved at stille den over for det meningsløse valg mellem beliggenhed og pris, hvorved tilhængerne af begge ændringsforslag bliver sat i en umulig situation, og vedtagelse af de to ændringsforslag i forening udelukkes, uanset om der eventuelt er stor majoritet for dem begge. Konkurrencen må først stå mellem hovedforslaget og et af ændringsforslagene; derefter må hovedforslaget (ændret eller uændret, alt efter udfaldet af den første afstemning) stilles op mod det andet ændringsforslag, og endelig foretages den afgørende prøve, hvor forslaget, som det efter de to første afstemninger ser ud, konkurrerer med status quo eller, om man vil, forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse. Anvendt på denne måde er eliminationsmetoden et instrument, der giver forsamlingen adgang til at vælge frit mellem de fem foreliggende muligheder: 1) Hus uden betingelser, 2) hus til begrænset købesum, 3) hus med fastsat beliggenhed, 4) hus med klausuler om både pris og beliggenhed og 5) intet hus.

1 I mindre forsamlinger med en fast formand, f.eks. i bestyrelser, vil det i reglen være formandens stemme, som er udslaggivende, jfr. pag. 135.

2 Jfr. den udførligere omtale i kapitel 35, eksempel 5 e, pag. 236 ff.



Kap. 33 · Eliminationsmetode

Ligesom ved seriemetoden stilles forsamlingen i hver enkelt afstemning over for kun to alternativer ad gangen. Den principielle forskel er, at hver eliminationsafstemning viser, hvilken af to muligheder forsamlingen foretrækker, medens hver serieafstemning viser, om forsamlingen vil (endeligt) vedtage eller forkaste en mulighed.

Fælles for de to metoder er, at de stemmende får lejlighed til ikke blot ved afgivelse af en principal stemme at ytre sig om deres favoritmulighed, men også ved subsidiærstemmer at udtrykke, hvorledes de prioriterer de øvrige muligheder. Men eliminationsmetoden er i så henseende den mest fuldkomne, blandt andet fordi forsamlingen efterhånden udtaler sig om alle de foreliggende muligheder, medens en af seriemetodens ulemper (jfr. pag. 208) jo er, at forslag kan falde bort uden at have deltaget i en afstemning¹.

Også seriemetodens øvrige mangler (pag. 207 ff.) undgås i det væsentlige ved brug af eliminationsmetoden, der i det hele taget er udtryk for en højere afstemningsteknik (oprindelig udviklet i det engelske Parlament). Den risikerer ikke i samme grad som seriemetoden at sætte de stemmende i forlegenhed ved at skabe tvivl, om man skal stemme forsigtigt eller dristigt. Rækkefølgen af enkeltafstemningerne kan ikke i samme grad føre til vilkårlige resultater. Desuden er eliminationsmetoden som nævnt velegnet til at behandle flere forslag, der indholdsmæssigt kan forenes til en samlet vedtagelse (se også kapitel 34 om paragrafvis afstemning).

Uanset sine fortrin har også eliminationsmetoden sine mangler.

1. Hvis der er mere end nogle få forslag, udkræves der mange og undertiden noget uoverskuelige afstemninger, hvis antal. Antallet af afstemninger er lig med antallet af forslag.
2. Værre er, at metoden kan falde forsamlingen vanskelig at forstå. Specielt kan det knibe med at indse, at man i en

¹ At eliminationsmetoden i vidt omfang lader subsidiærstemmerne komme til deres ret, kan illustreres af, at de deltagere, der lider nederlag i en afstemning, ofte kan trøste sig med, at det netop er deres subsidiærstemmer, der afgør sagen i næste omgang.



II. Del · Afstemninger

afstemning godt kan udtale sig positivt („stemme for“) et forslag i konkurrence med en anden mulighed, og i næste afstemning (eventuelt i den endelige) stemme imod det samme forslag. Det er derfor vigtigt, at dirigenten gør rede for, at alle de indledende afstemninger blot er foreløbige, og at kun den sidste afstemning i en sag skaber den endelige vedtagelse, ligesom dirigenten ved de foreløbige afstemninger som nævnt bør formulere temaet således, at det drejer sig om, hvilket af to alternativer forsamlingen *foretrækker*.

3. På samme måde som ved personvalg¹ rummer eliminationsmetoden fare for, at uærlig stemmeafgivning kan spille ind ved afstemninger om forslag. Afstemningsdeltagere kan fristes til at stemme mere taktisk end ærligt i en enkeltafstemning, som deres yndlingsforslag ikke deltager i, nemlig ved at kaste deres stemmer på det forslag, som de mener, yndlingsforslaget derefter lettest kan besejre, i stedet for at stemme for det forslag, de egentlig foretrækker af dem, der nu stemmes om. – Intriger af den art er imidlertid så spidsfindige, at de næppe vil forekomme hyppigt.
4. Ligesom ved kandidatvalg² kan principal- og subsidiærstemmer være fordelt på en sådan måde, at der foreligger et „cyklisk“ tilfælde. Er der f.eks. 9 deltagere i en afstemning om forslagene a og b, og forslag a har 4 tilhængere, der alle subsidiært vil støtte forslag b, medens forslag b har 3 tilhængere, der alle subsidiært vil foretrække intet at få vedtaget (altså subsidiært vil stemme for status quo), medens endelig status quo har 2 tilhængere, der subsidiært vil støtte hvert sit af de to fremsatte forslag, afhænger resultatet af eliminationsafstemningerne helt og holdent af afstemningernes rækkefølge. Den mulighed vil sejre, som ikke deltager i første afstemning. Denne drilske fordeling af stemmerne vil ganske vist ikke blive opdaget, hvis man efter eliminationsmetodens skik erklærer den mulighed, der sejrer i anden afstemning, for vedtaget, og alle vil som oftest

1 Jfr. pag. 166 f.

2 Jfr. pag. 167 f.





Kap. 33 · Eliminationsmetode

føle sig tilfredse hermed. Kun hvis man efter anden afstemning foretager den kontraprøve, om den sejrende mulighed nu også kan stå sig i konkurrence med den mulighed, der faldt bort ved første afstemning, vil skavanken blive afsløret.

Hvis der opdages et cyklisk tilfælde, kan man ikke (som anbefalet ved personvalg) falde tilbage på at lade det forslag, der har fået flest principale stemmer (d.v.s. relativ majoritet), sejre, og endnu mere utilfredsstillende er det at trække lod. Bedre er det at betragte både forslag a og b som bortfaldne, da de ikke har kunnet stå sig i afstemningerne, hvorfor det er mest nærliggende at betragte status quo som sejrende mulighed. Hvis de foreliggende muligheder alle er eskalerende, så de kan indrangeres på en skala efter deres indholds rækkevidde, kan dog meget tale for at falde tilbage på „den midterste“ løsning, som der nok alt i alt ved cyklisk stemmefordeling er mest sympati for i forsamlingen.

Heldigvis er de cykliske tilfælde relativt sjældne (jfr. pag. 168), og i praksis vil de så godt som aldrig blive opdaget.

Da der i hver enkelt eliminationsafstemning kun tages stilling til valget mellem to alternativer, kan håndsoprækning anvendes¹, hvis de almindelige betingelser herfor er opfyldt, jfr. pag. 142 f. De øvrige afstemningsformer kan naturligvis også bruges.

Om rækkefølgen af eliminationsafstemningerne er gjort en del bemærkninger i det foregående. Flere råd og vejledende synspunkter vil fremgå af afsnittet nedenfor om gruppevis elimination, af kapitel 34 om paragrafvis afstemning og af kapitel 35 om en række afstemningseksempler.

Før vi forlader den „rene“ eliminationsmetode, skal endnu blot erindres om, at dirigenten, inden han sætter det noget tunge apparat i gang, undertiden kan have held til at skyde genvej ved

¹ Skulle nogen ved en sådan håndsoprækning markere begge gange, har det samme virkning, som hvis han undlod at stemme, jfr. pag. 158 om valg mellem to kandidater.



II. Del · Afstemninger

først at prøve en simultanafstemning, jfr. kapitel 31. Et forslag, der herved får absolut majoritet, vil også kunne vinde enhver eliminationsafstemning.

Gruppevis elimination.

Undertiden kan man forenkle processen og spare nogle afstemninger ved hjælp af en variant af eliminationsmetoden, som vi vil kalde gruppevis elimination, og som kan anvendes, hvis dirigenten kan samle en gruppe af beslægtede forslag og lade forsamlingen vælge mellem på den ene side denne gruppe og på den anden side et alternativ, som kan være et enkeltforslag eller en anden gruppe af forslag. Bliver resultatet af en sådan afstemning, at det sejrende alternativ er en gruppe forslag, må man herefter ved de følgende afstemninger foretage eliminationer inden for den sejrende gruppe, indtil det endelige resultat fremkommer.

Kapitlerne 34 og 35 indeholder en række eksempler på gruppevis eliminationsmetode.



Kapitel 34

Paragrafvis afstemning

Et kompliceret forslag eller et forslag, der er sammensat af flere bestemmelser med relation til samme sag (leddelte forslag¹), kan være opdelt i paragraffer og undergives hyppigt afstemning paragrafvis. Dette er for det første en praktisk fremgangsmåde i den fremadskridende beslutningsproces og giver for det andet forsamlingen mulighed for at bestemme, om alle forslagens paragraffer skal medtages eller ej.

Ved den egentlige paragrafvis afstemning slutter man med ved en generalafstemning at tage stilling til, om det samlede forslag, således som det fremtræder efter behandlingen af de enkelte paragraffer, skal vedtages, og først ved denne generalafstemning træffes den endelige beslutning. Ligesom ved eliminationsmetoden tilsigter alle de forudgående afstemninger således kun at give det forslag, der til sidst forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse, den udformning, forsamlingen alt i alt foretrækker.

Undertiden vil det være praktisk, at dirigenten også ordner debatten paragrafvis, således at man både drøfter og stemmer om den enkelte paragraf, før man går over til at behandle den næste. Det vil også hyppigt være naturligt (undertiden ligefrem nødvendigt), at der før generalafstemningen gives adgang til en debat om det samlede forslags vedtagelse, således som det tager sig ud, efter at de enkelte paragrafvers skæbne er afgjort. Der kan også være brug for en indledende generaldebat om principperne i det samlede forslag, før man skrider til drøftelse og afstemning paragraf for paragraf².

Typiske eksempler på paragrafopdeling er naturligvis forslag til love, vedtægter, forretningsordener og overenskomster. Men også andre sammensatte forslag kan være paragrafopdelte. Og

1 Jfr. pag. 192.

2 Jfr. pag. 108 om tre behandlinger af et forslag.



II. Del · Afstemninger

selv om et forslag ikke formelt er leddelt i paragraffer, kan det være indholdsmæssigt leddelt, således at det er naturligt eller i alt fald muligt at opdele det i sine enkelte bestanddele og behandle dem „paragrafvis“¹.

For at man kan foretage paragrafvis afstemning om et (formelt eller indholdsmæssigt) leddelt forslag, må nogle logiske betingelser være opfyldt.

For det første må det samlede forslags enkelte bestanddele være forenelige (jfr. pag. 190). Hvis nogle af forslagens enkeltheder indholdsmæssigt er uforenelige, så det er umuligt at vedtage dem sammen, er forslaget forkert udformet og må korrigeres, før man skrider til paragrafvis afstemning. Det hører vel til undtagelserne, at et forslag er født med selvmodsigende bestemmelser, men det kan hyppigere forekomme, at der stilles ændringsforslag til en paragraf, som vil gøre den uforenelig med en eller flere andre paragraffer. Det påhviler dirigenten at være opmærksom på nødvendige konsekvensændringer og før afstemning om ændringsforslaget formulere afstemningstemaet, så alle er klar over, at vedtagelse af ændringsforslaget nødvendiggør ændring også af andre paragraffer.

For det andet må der indholdsmæssigt være en sådan forbindelse mellem paragrafferne, at det er naturligt og rimeligt at lade det samlede forslags skæbne afgøre ved en generalafstemning til sidst. Hvis de enkelte paragraffer både indholdsmæssigt og praktisk er indbyrdes uafhængige, således at en paragrafs vedtagelse eller forkastelse i de voterendes overvejelser ingen betydning har for vedtagelse eller forkastelse af nogen anden paragraf, foreligger der i virkeligheden hinanden uvedkommende enkeltsager til behandling. Dirigenten bør derfor opdele det samlede forslag, så enkeltsagerne ikke er dømt til at lide fælles skæbne ved en generalafstemning til sidst. I værste fald kunne en sådan generalafstemning om flere hinanden uvedkommende emner føre til, at en række forslag, der hvert for sig har klar majoritet i forsamlingen, til trods herfor kuldastes, fordi hovedparten af forsamlingen stemmer imod det samlede

1 Jfr. ad afstemningseksempel 5et pag. 240.



Kap. 34 · Paragrafvis afstemning

kompleks, men af vidt forskellige grunde.

For det tredje kan en paragraf indholdsmæssigt forudsætte en andens vedtagelse, f.eks. hvis det i en paragraf foreslås, at der etableres et repræsentantskab, og der i en følgende paragraf foreslås bestemmelser om, hvordan repræsentantskabet vælges. I så fald skal der naturligvis ikke stemmes paragrafvis om begge paragraffer, hvis hovedbestemmelsen om, at repræsentantskabet etableres, forkastes. Også her må dirigenten være opmærksom på konsekvensændringer, så det af afstemningstemaet fremgår, at forkastelse af en overordnet paragraf automatisk medfører bortfald af underordnede („suppositive“) paragraffer.

Ved gennemførelsen af paragrafvis afstemning er det kun nødvendigt at stemme om de enkeltparagraffer, som der enten er stillet ændringsforslag til, eller som på anden måde har været genstand for diskussion. Ellers kan dirigenten blot undervejs konstatere enighed om, at paragraffer, der ikke har givet anledning til bemærkninger, indgår i det færdige forslag, som underkastes generalafstemning til sidst.

Når der har været stemt om ændringsforslag til en paragraf, og ændringsforslaget er enten vedtaget eller forkastet, ville det egentlig være logisk derefter ved ny afstemning at konstatere, om forsamlingen ønsker paragraffen i den nu foreliggende skikkelse opretholdt i det endelige samlede forslag; men dette er ikke sædvanligt og næppe heller påkrævet. Den udformning, paragraffen har fået, vil kunne influere på den endelige generalafstemning, og det må antages at være nok. Noget andet gælder naturligvis, hvis der er stillet det udtrykkelige ændringsforslag, at den pågældende paragraf skal udgå.

Det kan være et spørgsmål, hvem der i det hele taget har kompetence til at bestemme, at paragrafvis afstemning skal finde sted. Hvis det samlede forslag er formelt leddelt, f.eks. opstillet i paragraffer, kan dirigenten utvivlsomt selv anordne paragrafvis afstemning, og hvis forslagsstilleren ønsker en sådan afstemning, kan dirigenten næppe modsætte sig ønsket, forudsat at de ovennævnte logiske forudsætninger er til stede. Mere tvivlsomt er spørgsmålet, når forslaget ikke er formelt leddelt, men indholdsmæssigt kan leddes. Problemet er navn-



II. Del · Afstemninger

lig, at paragrafvis afstemning skaber en række muligheder, som ikke er bragt i forslag eller er stillet som ændringsforslag (opdeles et forslag i n paragraffer, der hver for sig kan vedtages eller forkastes, er der $2^n \div 1$ forskellige muligheder for udformningen af det endelige forslag til generalafstemningen; hvis der desuden stilles ændringsforslag til nogle af de enkelte paragraffer, bliver mulighedernes antal naturligvis endnu større).

Forslagsstilleren har næppe krav på paragrafvis afstemning, når han ikke formelt har stillet forslaget paragrafvis; de enkelte voterende kan ikke kræve forslaget opdelt ved afstemningen, men er henvist til at stille indholdsmæssige ændringsforslag. Derimod kan dirigenten antagelig dekretere opdeling til paragrafvis afstemning, hvis det samlede forslags indhold indbyder dertil, og det er en almindelig lære, at i alt fald forsamlingens flertal kan kræve paragrafvis afstemning¹.

Ved paragrafvis afstemning skrider man sædvanligvis frem i den rækkefølge, som forslaget redaktionelt angiver, normalt ved at behandle paragrafferne i nummerorden. Men da det ikke sjældent forekommer, at nogle paragraffers udformning er eller kan være bestemmende for de voterendes syn på andre paragraffer, ville det egentlig være optimalt, hvis dirigenten tog de paragraffer først under behandling og afstemning, hvis indhold kan være motiverende for beslutningerne om andre paragraffer. Dirigenten har sikkert kompetence hertil, men må bruge den med varsomhed, da forsamlingen risikerer at miste overblikket over afstemningsforløbet.

Hvis der, som det er sædvanligt for vedtægtsforslag, kræves kvalificeret majoritet til vedtagelse, gælder dette krav kun den endelige generalafstemning. Afstemningerne om de enkelte paragraffer skaber jo ikke endelige vedtagelser, men går kun ud på at give det samlede forslag den udformning, som forsamlingen alt i alt synes bedst om. Stillede man krav om kvalificeret majoritet i paragraf afstemningerne, ville mindretallene i øvrigt kunne få så stor indflydelse på det færdige forslags udformning, at det kunne blive ekstra svært at samle kvalificeret majoritet ved generalafstemningen om det samlede forslag.

¹ Jfr. f.eks. Folketingets forretningsorden § 34.



Kapitel 35

Afstemningseksempler

Ved konstrueringen af nedenstående eksempler er det tilstræbt at illustrere afstemningsmetodernes brug i en række forskellige situationer. Kommentarerne til eksemplerne supplerer kapitlerne 31-34 om afstemningsmetoderne, når der er fremsat to eller flere forslag. Desuden illustrerer nogle af eksemplerne de undertiden vanskelige afgørelser, dirigenten må træffe om rækkefølgen af afstemningerne, som i særlige tilfælde kan få direkte indflydelse på resultatet. EMen eksemplerne viser også, at der ikke sjældent vil være flere forsvarlige fremgangsmåder at vælge imellem¹.

I kommentarerne til eksemplerne forudsættes simultan-, serie- og eliminationsmetoderne i hovedtræk bekendt, således som de er beskrevet i kapitlerne 31-33. Endvidere forudsættes kendskab til benævnelserne af de vigtigste typer forslag, som er opregnet i kapitel 28.

Det er ikke i de enkelte eksempler gentaget, at dirigenten undertiden kan skyde genvej til et resultat ved straks at prøve en simultanafstemning, jfr. kapitel 31.

Kommentarerne og anbefalingerne ad de enkelte eksempler forudsætter naturligvis, at der ikke foreligger bindende vedtægtsbestemmelser, som fører til andre resultater.

¹ Jfr. fodnoten pag. 110.



II. Del · Afstemninger

Eksempel 1. To uforenelige og eskalerende forslag.

På et aktieselskabs generalforsamling foreslår bestyrelsen 12% udbytte til aktionærerne. En aktionær stiller ændringsforslag om 8%, og en anden aktionær peger på den mulighed at forkaste begge forslag, så hele overskuddet anvendes til styrkelse af selskabets reserver.

De tre muligheder er uforenelige og eskalerende.

Seriemetode er velegnet. Der stemmes først for og imod 12%, og vedtages denne sats, er sagen afgjort. Forkastes derimod de 12%, stemmes der for og imod ændringsforslaget om 8%, og det endelige udfald bliver da enten vedtagelse af 8% eller forkastelse af også dette forslag, således at der intet udbytte betales.

Man kan også anvende seriemetode fra neden¹ ved først at stemme for og imod 0%, således at første afstemningstema er, om der overhovedet skal betales udbytte eller ej. Er der flertal for udbyttebetaling, stemmes derefter for og imod 8%, og forkastes denne sats, er resultatet 12%. Dirigenten kan naturligvis formulere temaet for sidstnævnte afstemning som et valg mellem 8% og 12%, men derved fjerner han sig fra seriemetodens terminologi.

Også eliminationsmetode kan anvendes, naturligst således at første afstemningstema bliver, om forsamlingen foretrækker 12% eller 8%, og andet tema, om den foretrukne sats skal endeligt vedtages eller forkastes (eliminationsafstemning mod 0%).

¹ At man derimod ikke bør begynde med at stemme om 8%, er nærmere begrundet pag. 207 f.



Kap. 35 · Afstemningseksempel 2

Eksempel 2. To uforenelige og ikke-eskalerende forslag.

På grund af dalende børnetal i en kommune stilles i kommunalbestyrelsen forslag om nedlæggelse af en skole (A) og flytning af dens elever til en anden skole (B). Der stilles det modforslag, at man i stedet nedlægger B-skolen og samler børnene i A-skolen. Nogle af byrådets medlemmer argumenterer imod nedlæggelse af nogen skole overhovedet.

Der er således tre foreliggende muligheder, som er indbyrdes uforenelige.

Afstemning efter seriemetoden ville bestå i, at borgmesteren først lod byrådet stemme for og imod forslaget om A-skolens lukning. Blev dette vedtaget, var sagen afgjort, men i modsat fald måtte der derefter stemmes om nedlæggelse af B-skolen. – Det er temmelig indlysende, at denne fremgangsmåde er uegnet. Man kan næppe svare på, om det er mest vidtgående at lukke A- eller B-skolen, og forslagene er således ikke eskalerende. Dertil kommer, at de, der mener, at der under alle omstændigheder skal lukkes en skole, men at det helst skal være B-skolen, kommer i klemme ved første afstemning. Skal de stemme for A-skolens lukning for at være sikre på, at en skole nedlægges, eller skal de stemme imod ud fra en forventning om, at B-skolens nedlæggelse kan vedtages i næste runde?

Ved afstemningen kan borgmesteren derimod vælge ren eliminationsmetode og først stille det tema til afstemning, om det er A-skolen eller B-skolen, der skal nedlægges, hvis nogen af dem skal. Det alternativ, der er flertal for, forelægges derefter til endelig vedtagelse eller forkastelse i konkurrence med muligheden status quo (ingen skolelukning).

Hvis borgmesteren i stedet begynder med det afstemningstema, om der skal lukkes nogen skole eller ej, er afgørelsen truffet, hvis flertallet samler sig om ingen skolelukning. Men vedtages det i første omgang, at en af skolerne skal lukkes, må valget derefter træffes ved næste afstemning. Denne fremgangsmåde er et eksempel på gruppevis elimination¹, idet muligheden status quo først konkurrerer med de to lukningsforslag

1 Pag. 218.



II. Del · Afstemninger

som en samlet gruppe.

Valget mellem de to brugbare metoder, ren eller gruppevis elimination, kan få indflydelse på resultatet.

Stemmes der efter ren eliminationsmetode, og der i første omgang er flertal for at lukke A-skolen fremfor B-skolen, kan det tænkes, at de, der principalt ønsker B-skolen lukket, i den afgørende afstemning allierer sig med de totale lukningsmodstandere og forhindrer, at nogen skole nedlægges.

Muligheden for, at en af skolerne lukkes, er større, hvis borgmesteren vælger den gruppevis elimination ved først at sætte under afstemning, om der overhovedet skal lukkes nogen skole eller ej. I så fald vil alle lukningstilhængerne være tilbøjelige til at stemme sammen i første omgang i håb om derefter at gennemføre lukning af den skole, de helst ser nedlagt (at de kan blive skuffede i næste afstemningsrunde, er en anden sag).

Borgmesterens valg af afstemningsmetode vil sikkert afhænge af hans forhåndskendskab til partistillingen i byrådet og til forudgående udvalgsindstillinger og forhåndsdrøftelser. Som udgangspunkt er den rene eliminationsmetode vel den naturligste og bør i alt fald foretrækkes, hvis det for mange byrådsmedlemmer er vigtigt at vide, hvilken skole det drejer sig om, når de skal stemme endeligt om lukning eller ej. Hvis omvendt borgmesteren på forhånd ved, at valget mellem de to skoler er underordnet for de fleste byrådsmedlemmers indstilling til, om antallet af kommunens skoler skal reduceres, kan det være rigtigst at arrangere gruppevis elimination.



Kap. 35 · Afstemningseksempel 3

Eksempel 3. Tre uforenelige og ikke-eskalerende forslag.

På et aktieselskabs generalforsamling stiller bestyrelsen forslag om, at 100.000 kr. af årets overskud skal hensættes til senere udbetaling af gratialer til personalet. Der stilles et ændringsforslag om, at beløbet i stedet skal bruges til afholdelse af en personalefest, og et andet ændringsforslag om, at de 100.000 kr. skal anvendes til kantineforbedringer.

Hvis beløbsrammen 100.000 kr. ligger fast, er forslagene uforenelige¹. De er ikke eskalerende, da ingen af dem kan kaldes mere vidtgående end de andre, og seriemetode bør derfor ikke anvendes².

Der i alt fire muligheder (incl. muligheden 0 = alle forslags forkastelse).

Afgørelsen bør træffes ved ren eliminationsmetode gennem tre afstemninger, således at de tre forslag først konkurrerer indbyrdes gennem to eliminationsafstemninger, enten ved at man begynder med at lade de to ændringsforslag konkurrere indbyrdes, hvorefter det sejrende stilles op mod bestyrelsens forslag, eller ved at man først lader et af ændringsforslagene konkurrere med bestyrelsens forslag, hvorefter det andet ændringsforslag stilles op mod det i første afstemning sejrende alternativ. Det vindende af de tre forslag stilles herefter i tredje runde op til endelig vedtagelse eller forkastelse (i konkurrence med muligheden 0).

1 Cfr. eksempel 8, pag. 248 ff, hvori de samme tre forslag er forenelige, fordi overskuddet muliggør anvendelse af i alt 300.000 kr. til personaleformål.

2 Jfr. pag. 207 f.



II. Del · Afstemninger

Eksempel 4. Et hovedforslag og tre uforenelige, ikke-eskalierende ændringsforslag.

På en forenings generalforsamling foreslås anskaffelse af en fane¹. Tre medlemmer foreslår, at fanen skal være henholdsvis blå, rød og gul.

Det er indlysende, at farveforslagene er indbyrdes uforenelige, men de er også hvert for sig uforenelige med det først fremsatte forslag, der forudsætter, at farvevalget overlades til bestyrelsen. Forslagene er ikke eskalerende, da farvesymbolikken næppe lader sig indrangere, og seriemetode bør derfor ikke anvendes.

Valget mellem de fem foreliggende muligheder (incl. status quo = ingen fane) bør træffes ved eliminationsafstemning. Man kan gennem de to første afstemninger lade de tre farveforslag konkurrere indbyrdes, hvorefter den sejrende af disse muligheder i en tredje eliminationsafstemning konkurrerer med det oprindelige forslag om, at en fane anskaffes, uden at generalforsamlingen fastsætter farven. Det sejrende af disse to alternativer stilles til sidst op til endelig vedtagelse eller forkastelse (i konkurrence med mulighed 0 = ingen fane).

En anden mulig fremgangsmåde ved eliminationsafstemningerne er at lade det første afstemningstema gå ud på, om generalforsamlingen vil bestemme farven på den fane, der eventuelt skal anskaffes. I bekræftende fald må derefter de tre farveforslag konkurrere i to eliminationsafstemninger, hvorefter den sejrende mulighed opstilles til endelig vedtagelse eller forkastelse. I benægtende fald er kun det oprindelige forslag tilbage og må opstilles til endelig vedtagelse eller forkastelse. – Ved denne fremgangsmåde starter man altså med at behandle de tre farveforslag som en samlet gruppe, og der foreligger et eksempel på gruppevis eliminationsmetode².

En tredje mulig fremgangsmåde er, at dirigenten allerførst opstiller det afstemningstema, om foreningen overhovedet skal

1 Det er Heckscher, der har fundet på at stemme om en fane (Haandbog for Dirigenter 1893).

2 Jfr. pag. 218.



Kap. 35 · Afstemningseksempel 4

anskaffe en fane eller ej, således at alle de fire forslag behandles som en gruppe, der afstemmes mod status quo (ingen fane). Men herved sættes fanetilhængerne i den vanskelighed, at de må tage stilling til hovedspørgsmålet uden at kende de nærmere enkeltheder, hvis fastlæggelse kan være motiverende for deres mening om hovedspørgsmålet. Dirigenten bør derfor kun bruge denne fremgangsmåde, hvis han på forhånd skønner, at der er overvejende modstand i forsamlingen mod hele faneprojektet – og i så fald kan fremgangsmåden spare megen tid.





II. Del · Afstemninger

Eksempel 5. Et hovedforslag og en række ændringsforslag (forenelige og uforenelige).

På delegeretforsamlingen i en landsdækkende brancheorganisation, der har kontor i lejede lokaler, stiller bestyrelsen følgende forslag: „Til indretning af nyt hovedkontor bemyndiges bestyrelsen til at erhverve en fast ejendom“.

Ændringsforslag fra de delegerede til dette hovedforslag kan nu skabe en række forskellige afstemningssituationer, som dirigenten skal tage stilling til.

Eksempel 5 a.

En delegeret stiller ændringsforslag om, at ordene „for en pris af højst 8 mio. kr.“ indføres foran ordene „at erhverve“. Ændringsforslaget går således ud på at indskrænke den af bestyrelsen foreslåede bemyndigelse, der overlader prisniveauet til bestyrelsens senere afgørelse. De tre foreliggende muligheder (køb af hus efter bestyrelsens nærmere bestemmelse, køb af hus for højst 8 mio. kr. eller intet køb) er uforenelige. De er desuden eskalerende med ændringsforslaget som den midterste mulighed på skalaen.

Ved afstemningen er seriemetoden velegnet, hvis man følger den af forslagernes rækkevidde bestemte skala, enten fra oven eller fra neden. De fleste vil finde det naturligt først at stemme for og imod bestyrelsens forslag. Vedtages det, er sagen afgjort, og forkastes det, fremkommer det endelige resultat, når der stemmes for og imod ændringsforslaget. Principielt er det lige så korrekt først at stemme for og imod status quo (forbliven i lejede lokaler) og derefter for og imod ændringsforslaget (med mindre status quo har sejret i første afstemning); forkastes først status quo og derefter ændringsforslaget, er bestyrelsens forslag vedtaget.

Serieafstemningerne må derimod ikke begynde med afstemning for og imod ændringsforslaget, jfr. pag. 207 f og 210.

Dirigenten kan i stedet for seriemetoden anvende eliminationsmetoden, f.eks. ved først at lade hovedforslaget og ændringsforslaget konkurrere, hvorefter det sejrende af disse alternativer forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse.



Kap. 35 · Afstemningseksempel 5

Eksempel 5 b.

Ud over de i eksempel 5 a nævnte forslag stiller en delegeret det underændringsforslag, at tallet 8 mio. kr. i ændringsforslaget rettes til 5 mio. kr. Der er nu fire uforenelige muligheder, som tillige er eskalerende.

Seriemetoden er velegnet, anvendt enten fra oven eller fra neden, og der bør ikke tages hensyn til forslagernes betegnelse eller til den rækkefølge, hvori de er fremsat. Det endelige resultat vil fremkomme efter højst tre afstemninger.

Dirigenten kan også gå frem efter ren eliminationsmetode, og der kræves i så fald altid tre afstemninger. Afstemningernes rækkefølge er relativt underordnet, men i de fleste forsamlinger vil det nok være mest anskueligt at gå frem efter forslagernes fremsættelse (i omvendt rækkefølge) og først lade underændringsforslaget konkurrere med ændringsforslaget, hvorefter den sejrende mulighed konkurrerer med hovedforslaget (bestyrelsens), og til sidst forelægges den herefter sejrende mulighed til endelig vedtagelse eller forkastelse i konkurrence med status quo.

I stedet for ren eliminationsmetode er det muligt her at anvende gruppevis elimination (pag. 218) ved først at opstille det afstemningstema, om forsamlingen, hvis der skal købes hus, ønsker at fastsætte en beløbsgrænse, eller om bestyrelsen skal være bemyndiget til senere at bestemme udgiften. Vedtages det sidste, er kun tilbage at stemme om hovedforslaget i konkurrence med status quo (intet køb). Vil derimod forsamlingen lægge låg på udgifterne, er hovedforslaget bortfaldet, og ændringsforslaget må konkurrere med underændringsforslaget, hvorefter der til sidst stemmes om det stærkeste af disse to alternativer i konkurrence med status quo.

I eksemplet er seriemetode fra oven nok at foretrække som den enkleste løsning, men ren eliminationsafstemning begyndende med de senest fremsatte forslag er nogenlunde lige så god.

Eksempel 5 c.

Vi tænker os nu det forløb af mødet, at en delegeret efter bestyrelsens fremsættelse af hovedforslaget („Til indretning af nyt



II. Del · Afstemninger

hovedkontor bemyndiges bestyrelsen til at erhverve en fast ejendom“) stiller det ændringsforslag, at ordene „i København“ tilføjes.

Også dette ændringsforslag tilsigter en indskrænkning af bestyrelsens bemyndigelse, og de tre foreliggende muligheder (køb af hus efter bestyrelsens nærmere bestemmelse, køb af hus i København eller intet køb) er uforenelige. De kunne måske opfattes som eskalerende, således at der kunne stemmes efter seriemetoden, men det naturligste er ved eliminationsafstemninger først at lade hovedforslaget og ændringsforslaget konkurrere, hvorefter det sejrende alternativ forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse.

Det er en udbredt terminologi, at man først stemmer om, hvorvidt ændringsforslaget skal indarbejdes i hovedforslaget, hvorefter dette (i ændret eller uændret skikkelse) sættes til endelig afstemning. Denne udtryksmåde er korrekt, men den ligeledes udbredte terminologi, at man „stemmer først om ændringsforslaget“ er uheldig¹. Bruges den uden tilføjende forklaring, er det uklart, om der anvendes serie- eller eliminationsmetode, og stemmes der for og imod ændringsforslaget, og dette får flere ja- end nej-stemmer, vil ingen vide, om ændringsforslaget nu er endeligt vedtaget, eller om det herefter skal sættes på den afgørende prøve i konkurrence med status quo (forbliven i lejede lokaler).

Eksempel 5 d.

Foruden de i eksempel 5 c nævnte forslag stilles det yderligere ændringsforslag, at ordene „i Århus“ indsættes i stedet for „i København“.

De fire nu foreliggende muligheder er fortsat uforenelige og kan i alt fald ikke længere ikke betragtes som eskalerende, så seriemetoden er udelukket.

Eksemplet er principielt analogt med eksempel 4 (faneeksemplet), og der bør gås frem efter eliminationsmetoden, men det kan ske på fire forskellige måder.

¹ Jfr. kritikken pag. 192, 199 og 207.



Kap. 35 · Afstemningseksempel 5

1. Dirigenten kan først lade de to geografiske ændringsforslag konkurrere indbyrdes, hvorefter det stærkeste af dem sættes op mod hovedforslaget, som derefter (ændret eller uændret) forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse (i konkurrence med status quo = forbliven i lejede lokaler).
2. Man kan begynde med at lade et af de to ændringsforslag konkurrere med hovedforslaget, f.eks. således at forsamlingen først afgør, om den foretrækker Københavnsforslaget for bestyrelsens forslag. Den sejrende mulighed må derefter konkurrere med Århusforslaget, og den herefter sejrende mulighed forelægges til sidst til endelig vedtagelse eller forkastelse (i konkurrence med status quo) .
3. Dirigenten kan anvende gruppevis elimination (pag. 218) ved først at lade forsamlingen afgøre, om den vil bestemme den geografiske placering. I bekræftende fald er bestyrelsens forslag (hovedforslaget) bortfaldet, og konkurrencen står derefter mellem København og Århus, hvorefter den sejrende mulighed stilles op til endelig vedtagelse eller forkastelse (i konkurrence med status quo). Hvis derimod den første afstemning falder ud til, at delegetforsamlingen ikke vil bestemme den geografiske beliggenhed, er der kun tilbage at stemme om hovedforslaget i konkurrence med status quo.
4. Som første afstemningstema kan forelægges det spørgsmål, om forsamlingen foretrækker køb af hus eller hellere vil lade kontoret forblive i lejede lokaler. I sidstnævnte fald er der ikke mere at stemme om, men hvis køb vedtages, må den endelige beslutning træffes ved efterfølgende eliminationsafstemninger, hvor man kan gå frem som enten i pkt. 1 eller i pkt. 2 beskrevet, bortset fra at den der nævnte sidste konkurrence med status quo (forbliven i lejede lokaler) falder bort, da dette hovedspørgsmål jo blev afgjort i første afstemningsrunde. – Denne fremgangsmåde er et nyt eksempel på gruppevis elimination, da man i første afstemning stiller de tre forslag op som en gruppe i konkurrence med status quo.

Det valgte eksempel illustrerer, at den afstemningsmåde og -



II. Del · Afstemninger

rækkefølge, dirigenten fastsætter, kan få indflydelse på resultatet.

Ved metode nr. 1 kan de slagne Københavns- og/eller Århus-tilhængere, hvis deres placeringsønske er stærkt, i sidste omgang alliere sig med modstanderne af hele projektet og muligvis stemme det ned.

Vælges metode nr. 2, vil det ændringsforslag, for eksempel Københavnsforslaget, der først skal konkurrere med bestyrelsens forslag, have ringe chancer, da det vil få både Århus-tilhængerne, bestyrelsens tilhængere og modstanderne af hele projektet imod sig. I sidste omgang vil de slagne, men stædige placeringstilhængere (ligesom ved metode nr. 1) kunne alliere sig med projektets modstandere.

Metode nr. 3 giver størst mulighed for, at forsamlingen vil bestemme placeringen, da Københavns- og Århus-tilhængerne vil alliere sig i første afstemning. Vinder de i første runde, kan projektets skæbne i de senere afstemningsrunder afhænge af, om placeringstilhængerne er moderate, så de støtter projektet, selv om de ikke får deres principale ønske opfyldt, eller om de er halsstarrige, så de hellere sammen med de absolut negative stemmer projektet ned end ser det gennemført i en anden by end den, de foretrækker.

Anvendes metode nr. 4, tvinges tilhængerne af både hovedforslaget og begge ændringsforslag til i første omgang at afgøre, om de vil støtte et projekt, hvis nærmere indhold de ikke kender, jfr. den tilsvarende bemærkning ad eksempel 4. Fremgangsmåden åbner den mulighed, at købstilhængerne i første afstemning går sammen om at gennemføre købet, men at det endelige resultat måske bliver en skuffelse for nogle af dem, så de måske ligefremendog fortryder at have stemt positivt i første runde.

Teoretisk kan enhver af de fire beskrevne metoder forsvares, og dirigenten vil ikke kunne klandres, uanset hvilken af dem han vælger. I øvrigt vil få (om nogen) i forsamlingen, måske ej heller dirigenten, i farten kunne overskue, hvilke konsekvenser metodevalget (afstemningsrækkefølgen) får.

Den solideste fremgangsmåde er nok nr. 1, og den vil sikkert også falde forsamlingen naturligt. Men hvis dirigenten på forhånd skønner, at der er overvejende modstand i forsamlingen



Kap. 35 · Afstemningseksempel 5

mod hele projektet, kan fremgangsmåde nr. 4 anbefales, og har dirigenten skønnet rigtigt, vil megen tid og ulejlighed være sparet¹.

Eksempel 5 e.

Til det af bestyrelsen fremsatte hovedforslag tænker vi os nu stillet et ændringsforslag om, at ejendommen højst må koste 8 mio. kr., og et andet ændringsforslag, hvorefter den skal ligge i København².

Indholdsmæssigt er hvert af ændringsforslagene uforenelige med hovedforslaget, der jo går ud på, at bestyrelsen afgør pris og beliggenhed. Men ændringsforslagene er indbyrdes forenelige, hvorfor seriemetoden er uanvendelig. Der må stemmes efter eliminationsmetoden, men således at forsamlingen på intet tidspunkt stilles over for det meningsløse valg, om huset skal ligge i København eller højst må koste 8 mio. kr. I hver afstemning må valget stå mellem uforenelige alternativer.

Skønt der kun er tre forslag, er der i alt følgende fem muligheder:

- 1 Bestyrelsens forslag (hovedforslaget) om bemyndigelse til huskøb (hvorefter pris og beliggenhed afgøres af bestyrelsen).
- 2 Køb af hus til højst 8 mio. kr.
- 3 Køb af hus i København.
- 4 Køb af hus til højst 8 mio. kr. i København
- 5 Intet køb af hus (altså status quo = forbliven i lejede lokaler).

Vi har her et eksempel på, at forslagernes indhold skaber flere muligheder end bestemt blot ved forslagernes antal. Der ville ikke være noget i vejen for, at en delegeret (evt. efter forespørgsel fra dirigenten til forsamlingen) stillede det kombinerede forslag nr. 4, hvorefter der kunne arrangeres eliminationsaf-

-
- 1 Hvis dirigenten skønner galt, er fremgangsmåden uheldig. Dels må man begynde forfra på afstemningerne, dels kan resultatet som nævnt måske give nogle i forsamlingen grund til at fortryde, at de stemte positivt i første runde.
 - 2 Jfr. pag. 209 og 214.



II. Del · Afstemninger

stemning mellem fem nu indbyrdes uforenelige muligheder. Det tilkommer næppe dirigenten selv at stille nye forslag¹, men det er heller ikke nødvendigt, hvis han arrangerer rækkefølgen af eliminationsafstemningerne om de tre foreliggende forslag således, at den kombinerede mulighed kan vedtages, hvis forsamlingen er stemt derfor.

Dirigenten må først lade et af ændringsforslagene konkurrere med hovedforslaget, hvorefter den sejrende mulighed konkurrerer med det andet ændringsforslag, og derefter sættes forslaget med det indhold, det nu har, til endelig afstemning i konkurrence med status quo.

Hvis det ene ændringsforslags skæbne kan tænkes at være motiverende for, hvordan forsamlingen vil stille sig til det andet ændringsforslag, bør første afstemning finde sted mellem hovedforslaget og det motiverende ændringsforslag. Da kontorejendomme i København gennemsnitlig er dyrere end i provinsen, kunne noget tale for at stemme om Københavnsforslaget, før der stemmes om beløbsbegrænsningen; på den anden side kan der være medlemmer af forsamlingen, som under alle omstændigheder ønsker et stort hus og derfor ville foretrække at vide, om investeringen er begrænset til 8 mio. kr., før de skal stemme om beliggenheden. Valget af rækkefølgen må afhænge af dirigentens fornemmelse af opfattelserne i forsamlingen.

Man kunne ligesom i nogle af de foregående eksempler tænke sig gruppevis elimination, ved at dirigenten som første afstemningstema vælger at lade forsamlingen afgøre, om der skal være begrænsninger (geografisk eller beløbsmæssigt under ét) i den fuldmagt, bestyrelsen eventuelt skal have. Er svaret nej, spares der en afstemning, da der kun er tilbage at stemme om det rene hovedforslags vedtagelse eller forkastelse. Men er svaret ja, har man til gengæld spildt en afstemning, da man i så fald må begynde forfra.

Endelig kan dirigenten begynde med gruppevis elimination ved at opstille det tema, om der overhovedet skal købes hus, hvorved status quo (forbliven i lejede lokaler) konkurrerer med hovedforslaget og de to ændringsforslag som samlet gruppe.

¹ Jfr. pag. 112.



Kap. 35 · Afstemningseksempel 5

Men metoden lider af samme skavanker, som er omtalt ad metode nr. 4 i eksempel 5 d, og bør kun anvendes, hvis dirigenten føler sig nogenlunde sikker på, at modstanderne af huskøb har absolut flertal i forsamlingen.

Eksempel 5 f.

Foruden forslagene i eksempel 5 e stilles nu det underændringsforslag, at huset højst må koste 5 mio. kr.

Hvert af ændringsforslagene om beløbsgrænse er foreneligt med det geografiske forslag, men bortset herfra er de foreliggende muligheder uforenelige.

Skønt der kun er stillet fire forslag, er her i alt syv muligheder, nemlig foruden de i eksempel 5 e nævnte:

6 Køb af hus til højst 5 mio. kr.

7 Køb af hus til højst 5 mio. kr. i København.

Rækkefølgen af eliminationsafstemningerne må fastsættes således, at der i hver afstemning forelægges uforenelige alternativer.

Den naturlige rækkefølge vil være, at man først afgør det beløbsmæssige spørgsmål ved at gå frem som beskrevet i eksempel 5 b. Dog kan det ikke anbefales her at anvende seriemetoden, skønt de foreliggende muligheder er eskalerende. Det vil nemlig stille store krav til forsamlingen (og dirigenten) først at anvende seriemetode og derefter gå over til eliminationsmetode ved afgørelsen af den geografiske side af samme sag. Det må derfor anbefales at bruge eliminationsmetoden hele vejen, således at begrænsningerne til 5 og 8 mio. kr. først konkurrerer indbyrdes, hvorefter den sejrende af disse muligheder konkurrerer med hovedforslaget (uden beløbsklausul). Med det indhold, forslaget herefter har fået, konkurrerer det med det geografiske forslag, hvorefter det således udfundne resultat sættes under endelig afstemning til vedtagelse eller forkastelse (i konkurrence med status quo).

Om muligheden for eventuelle gruppevis eliminationsafstemninger gælder noget tilsvarende som i eksempel 5 e.

Eksempel 5 g.

Ud over forslagene i eksempel 5 f stiller en delegeret det æn-



II. Del · Afstemninger

dringsforslag, at huset skal ligge i Århus.

Der er nu stillet fem forslag, men på grund af foreneligheden mellem de beløbsmæssige og de geografiske forslag, er antallet af muligheder vokset til ti, nemlig foruden de i eksemplerne 5 e og 5 f nævnte:

8 Køb af hus i Århus.

9 Køb af hus til højst 8 mio. kr. i Århus.

10 Køb af hus til højst 5 mio. kr. i Århus.

Som i eksempel 5 f må eliminationsafstemningerne tages i en sådan rækkefølge, at der i hver afstemning forelægges uforenelige alternativer, hvorfor beløbspørgsmålet må løses, før stedspørgsmålet blandes ind i afstemningerne (eller eventuelt omvendt).

Det beløbsmæssige spørgsmål afgøres som i eksempel 5 f (og 5 b) beskrevet. Resultatet (hovedforslaget med eller uden beløbsbegrænsning indføjet) og de to geografiske forslag skal herefter konkurrere. Der foreligger principielt samme situation som beskrevet i eksempel 5 d, og man kan nu gå frem på samme måde, bedst ved først at tage styrkeprøve mellem Københavns- og Århusforslagene, hvorefter det stærkeste af disse sættes op mod hovedforslaget (med en eventuelt før vedtagen beløbsklausul). Det resultat, der kommer ud heraf, forelægges slutte-
lig til endelig vedtagelse eller forkastelse (i konkurrence med status quo = intet køb, altså forbliven i lejede lokaler).

Det siger sig selv, at dette komplicerede eksempel byder på endnu flere muligheder end de foregående for gruppevise eliminationsafstemninger, nemlig i alt fald både de i eksempel 5 d og eksempel 5 e omtalte. Under de der nævnte forudsætninger vil en snarrådig dirigent og en rutineret forsamling kunne skyde genvej til målet, men bortset herfra vil der kunne opstå ikke ringe forvirring, hvis dirigenten komplicerer sagen yderligere ved at være for avanceret i sit valg af afstemningsmåde.

Ad hele eksempel 5.

Skønt de nævnte forslag ikke er stillet i paragraffer, kan forslagene indholdsmæssigt grupperes, således at der eventuelt kan



Kap. 35 · Afstemningseksempel 5

arrangeres paragrafvis afstemning, jfr. kapitel 34. I så fald bør „§ 1“ gå ud på, at der anskaffes et hus, medens „§ 2“ og „§ 3“ bør dreje sig om henholdsvis pris og beliggenhed. Der kan efter omstændighederne på denne måde opnås lettere overskuelige afstemninger, navnlig i de noget komplicerede eksempler 5 e, f og g.





II. Del · Afstemninger

Eksempel 6. To hovedforslag og uforenelige ændringsforslag til dem begge.

I et rederiselskabs bestyrelse drøftes til udvidelse af flåden at bestille et nyt skib hos et værft, men nogle bestyrelsesmedlemmer foretrækker at nøjes med at chartre et skib.

Eksempel 6 a.

Et medlem foreslår bestilling af et nyt skib til 200 mio. kr. Et andet medlem stiller det forslag, at man i stedet chartrer et skib, og et tredje medlem foreslår, at man bestiller et nyt, men noget mindre skib til 150 mio. kr.

Der foreligger nu fire muligheder inklusive muligheden status quo (= ingen udvidelse af flåden). De fire muligheder er indbyrdes uforenelige.

Betragter man charterforslaget som det mindst vidtgående, er de fire muligheder eskalerende, og formanden kan lade bestyrelsen stemme efter seriemetoden, mest naturligt fra oven, således at der først stemmes for og imod nyt skib til 200 mio. kr.; hvis dette forslag ikke vedtages, stemmes der for og imod nyt skib til 150 mio. kr.; vedtages ej heller dette, stemmes for og imod charterforslaget. Det endelige resultat foreligger efter højst tre afstemninger.

Formanden kan også bruge eliminationsmetoden, naturligtst ved først at lade bestyrelsen tilkendegive, om den foretrækker det større eller det mindre skib, hvis nybygning skal foretages, hvorefter det stærkeste af disse alternativer konkurrerer med charterforslaget. Den sejrende mulighed forelægges til sidst til endelig vedtagelse eller forkastelse i konkurrence med status quo.

Eventuelt kan gruppevis elimination (pag. 218) anvendes. Man kan begynde med at afgøre, om nybygning eller chartring foretrækkes; i første fald stemmes derefter om stort eller lille skib, før endelig konkurrence med status quo finder sted, i sidste fald skal kun charterforslaget forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse. En anden variant af gruppevis elimination er først at stille alle de tre positive forslag op som en gruppe i konkurrence med status quo, hvorved første afstemningstema bliver, om der overhovedet skal ske udvidelse af tonnagen eller



Kap. 35 · Afstemningseksempel 6

ej. Men denne variant bør formanden kun betjene sig af, hvis han på forhånd skønner, at der er overvejende stemning i bestyrelsen for status quo, jfr. bemærkningerne herom ad eksemplerne 5 d og 5 e.

Eksempel 6 b.

Bestyrelsens drøftelse kompliceres nu af uenighed om varigheden af et eventuelt timecharter, og foruden de i eksempel 6 a nævnte forslag stilles ændringsforslag om chartring i 2 år og chartring i 5 år.

Alle foreliggende muligheder (i alt seks, inclusive status quo) er uforenelige, og det er nu tydeligt, at forslagene grupperer sig i to hovedforslag om henholdsvis køb og chartring, og at der til hvert af disse forslag er ændringsforslag om henholdsvis beløbsstørrelse og varighed. Afstemningernes rækkefølge må fastsættes efter forslagernes indhold og ikke efter den tilfældige orden, i hvilken de er fremsat.

Det vil være vanskeligt (og næppe føles naturligt) at betragte alle forslagene som eskalerende ved at indrangere dem på en skala efter indholdets rækkevidde, og seriemetoden kan derfor ikke anbefales.

Afgørelsen bør træffes ved eliminationsafstemninger, og således at bestyrelsen på et tidspunkt får valget mellem de to hovedløsninger, køb eller chartring, og endvidere således, at der stemmes separat om udformningen af de nærmere enkeltheder i hovedløsningerne.

Man kan gå frem efter ren eliminationsmetode og først behandle hovedforslaget om køb med dertil hørende ændringsforslag og herigennem nå frem til den udformning af købsforslaget, bestyrelsen foretrækker. Derefter behandler man hovedforslaget om chartring med tilhørende ændringsforslag på samme måde¹. De foretrukne udformninger af hvert af de to hovedforslag stilles derefter op i konkurrence med hinanden, og

¹ Hvis et hovedforslag med tilhørende ændringsforslag er eskalerende, kunne man i og for sig klare afstemningen herom ved seriemetode, men det må frarådes under et samlet afstemningsforløb at skifte mellem serie- og eliminationsmetode.



II. Del · Afstemninger

til sidst forelægges det sejrende af disse alternativer til endelig vedtagelse eller forkastelse (i konkurrence med status quo). Fremgangsmåden, som man kunne kalde trinvis eliminationsmetode, er omstændelig og tidskrævende, men kan ikke kritiseres ud fra en principielteoretisk synsvinkel.

En anden fremgangsmåde er gruppevis elimination (pag. 218), ved at man straks stiller forsamlingen over for valget mellem de to rå hovedforslag om køb eller chartring og derefter kun underkaster det sejrende alternativ en videre bearbejdning ved eliminationsafstemninger om de til dette alternativ knyttede ændringsforslag. Resultatet heraf forelægges til sidst til endelig vedtagelse eller forkastelse i konkurrence med status quo. Det er indlysende, at fremgangsmåden sparer tid, og at den blandt andet fritager en majoritet i forsamlingen for at skulle deltage i detailudformningen af en løsning, som det viser sig, at kun en minoritet overhovedet er stemt for. Men afstemning straks om de to ubehandlede hovedforslag har den ulempe, at forsamlingen skal udtale sig om to alternativer uden at kende den nærmere udformning af disse alternativer. Denne gruppevis eliminationsmetode bør må derfor helst ikke anvendes i tilfælde, hvor det må antages, at udformningen af enkelthederne kan være af særlig betydning for medlemmernes endelige stilling til de respektive hovedforslag.

I praksis går man undertiden den mellemvej først at færdigbehandle det ene hovedforslag med de dertil hørende ændringsforslag og derefter stille resultatet op i konkurrence med det andet hovedforslag i endnu rå tilstand. Denne løsning er selvsagt ikke ideel på grund af den skævhed, der ligger i, at forsamlingen undervejs skal vælge mellem et færdigbehandlet og et (endnu) ubearbejdet forslag.

Endelig kan formanden i visse tilfælde straks forsøge gruppevis elimination ved at stille alle forslag op som en gruppe i konkurrence med status quo, men herom gælder samme bemærkning som anført ad eksempel 6 a.

Som det fremgår, kan emnets og forslagernes art have indflydelse på, hvilken af de nævnte fremgangsmåder formanden bør følge. Men naturligvis spiller både formandens og forsamlingens (bestyrelsens) rutine også en væsentlig rolle.



Kap. 35 · Afstemningseksempel 7

Eksempel 7. To forenelige forslag.

Bestyrelsen for en fond, der blandt flere formål har støtte til medicinsk forskning, behandler en ansøgning fra en læge om 100.000 kr. til arbejdet med en doktordisputats og en ansøgning fra en anden læge om 100.000 kr. til finansiering af en lægegruppes rejse til et internationalt forskerseminar. Fonden har i øjeblikket 300.000 kr. disponible til uddeling, men bestyrelsen skal i et senere møde behandle ansøgninger fra sociale institutioner, der også er omfattet af fondens formålsparagraf.

Meningerne blandt fondsbestyrelsens 11 medlemmer er delte. Et medlem foreslår, at man imødekommer disputatsansøgningen, et andet medlem støtter seminaransøgningen, og et tredje medlem ytrer sympati for begge ansøgninger. Fra anden side rejses tvivl om begge ansøgningers lødighed, og et medlem foretrækker at reserve det meste af dispositionsbeløbet eller eventuelt det hele til de sociale formål.

Under drøftelsen konstaterer må formanden konstatere, at det ikke er muligt at opnå enighed, hvorfor beslutning om de to medicinske ansøgninger må træffes ved afstemning.

Da fonden kan imødekomme begge ansøgninger, er forslagene om støtte til disputats eller seminar forenelige, og der er i alt fire muligheder, nemlig bevilling til den ene eller til den anden ansøger, bevilling til dem begge og afslag til dem begge.

Der kan hverken stemmes efter simultan- eller seriemetode, allerede fordi de to positive muligheder er forenelige, hvorfor den enes vedtagelse ikke kan medføre, at den anden betragtes som forkastet.

Man kan heller ikke gå frem efter ren eliminationsmetode ved først at lade de to ansøgninger konkurrere indbyrdes og derefter forelægge den sejrende til endelig vedtagelse eller forkastelse. Herved tvinges bestyrelsen jo til at træffe et valg mellem to muligheder, der begge kan vedtages.

Den rigtigste fremgangsmåde er at stemme successivt for og imod hver af ansøgningerne, og således at der stemmes om ansøgning nr. 2, hvad enten nr. 1 i forvejen er vedtaget eller forkastet. Man behandler således disputatsansøgningen og



II. Del · Afstemninger

seminaransøgningen som to adskilte sager.

Den afstemningsrækkefølge, formanden vælger, kan influere på resultatet. Men det afhænger ganske af de enkelte bestyrelsesmedlemmers indstilling, hvilken indflydelse rækkefølgen kan vise sig at få. Den ansøgning, der stemmes først om, vil få støtte fra sine egne tilhængere og fra dem, der ønsker at imødekomme begge de lægelige ansøgninger, men imod vil stemme ikke blot de, der helst vil bruge alle de disponible midler til sociale formål, men formentlig også de fleste tilhængere af den anden medicinske ansøgning. Derimod vil den ansøgning, der stemmes om som nr. 2, formentlig kunne få støtte fra en del tilhængere af den ansøgning, hvis skæbne allerede er afgjort (positivt eller negativt). Det peger i retning af, at det giver bedre chance at blive stemt om som nr. 2 end som nr. 1. Men hvis adskillige bestyrelsesmedlemmer er af den mening, at der vel kan bevilges støtte til en lægelig ansøgning, men kun til én, kan det gå modsat.

Man vil ikke kunne bebrejde formanden noget, hvis han i dette tilfælde lader afstemningsrækkefølgen bestemme af lodtrækning.

Man kunne tænke sig, at formanden i stedet anvendte gruppevis elimination (pag. 218) ved først at lade bestyrelsen stemme ja eller nej til at imødekomme begge ansøgninger på én gang (altså om der skal bevilges 200.000 kr. til de medicinske formål). Hvis der er flertal for ja, er hele sagen afgjort, men er der flest nej-stemmer, må afstemningen fortsætte.

Går man videre efter eliminationsmetoden, kan man i anden afstemningsrunde lade de to ansøgninger (som nu er uforenelige muligheder) konkurrere, hvorefter det sejrende alternativ i tredje runde forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse. Man kan i stedet i anden runde stemme om, hvorvidt der skal bevilges 100.000 kr., således at én af ansøgningerne kan imødekommes, og i en tredje runde (som kun bliver aktuel, hvis der er stemt ja i anden runde) træffe valget mellem ansøgningerne. En tredje udvej er i anden runde at stemme ja eller nej til en af ansøgningerne; er der flest ja-stemmer, er sagen afgjort, da det jo i første afstemningsrunde blev bestemt, at bestyrelsen ikke



Kap. 35 · Afstemningseksempel 7

vil imødekomme begge ansøgninger, men hvis der i anden runde er flertal for nej, må der i en tredje runde stemmes ja eller nej til den tilbageværende ansøgning.

En anden variant af gruppevis elimination ville være, at formanden som første afstemningstema lod bestyrelsen stemme ja eller nej til, om der overhovedet skal ydes støtte til nogen af de medicinske ansøgninger (med andre ord, om hele det disponible beløb skal reserveres til sociale formål). Hvis der er flertal for at bevilge noget til lægerneja, må der derefter stemmes successivt for og imod hver af ansøgningerne.

Imidlertid kan gruppevis elimination normalt ikke anbefales ved afstemning om forenelige hovedforslag, da fremgangsmåden dels kan virke kunstig og dels ofte vil være en omvej, ikke en genvej til målet.

Når man fastholder, at forenelige hovedforslag afstemningsmæssigt bør behandles som adskilte enkeltsager, volder det ikke store problemer, hvis der stilles ændringsforslag til det ene eller til begge hovedforslag (f.eks. ændringsforslag om at imødekomme den ene eller begge ansøgninger med lavere beløb end 100.000 kr.). Man ekspederer da hvert for sig de to hovedforslag med tilhørende ændringsforslag.



II. Del · Afstemninger

Eksempel 8. Tre forenelige forslag.

På et aktieselskabs generalforsamling stilles de i eksempel 3 pag. 228 nævnte forslag om anvendelse af 100.000 kr. af årets overskud til gratialer, personalefest eller kantineforbedringer, men nu i en situation, hvor overskuddet muliggør anvendelse af 300.000 kr. i alt til personaleformål, og hvor hverken forslagsstillerne eller forsamlingen på forhånd har taget stilling til, om den ene bevilling skal udelukke den anden (eller de andre).

Eksempel 8 a.

Af de grunde, som er omtalt i eksempel 7, kan hverken simultan-, serie- eller eliminationsmetode anvendes, men der bør stemmes efter tur for og imod hvert enkelt forslag, og der stemmes successivt om alle de tre forslag, uanset hvordan det er gået med det eller de foregående. Afstemningsmæssigt kommer der således tre separate emner til afgørelse.

Skønt der kun er tre forslag, skaber afstemningsmåden i alt otte mulige resultater (vedtagelse af de tre forslag, vedtagelse af to af dem (i tre mulige kombinationer), vedtagelse af et af forslagene og forkastelse af dem alle). Dette skyldes naturligvis, at forslagene er forenelige. (I modsætning hertil gav de samme tre forslag i eksempel 3 kun fire mulige resultater, idet forslagene var uforenelige, da kun (højst) ét af dem kunne vedtages, fordi der kun var 100.000 kr. til disposition).

Ligesom i eksempel 7 kan det ikke udelukkes, at den rækkefølge, hvori der stemmes om forslagene, kan influere på resultatet, men det er ikke muligt uden nøje kendskab til de stemmendes subsidiære ønsker, deres halsstarrighed og deres større eller mindre sparsommelighed at anstille beregninger over, hvilken indflydelse rækkefølgen kan tænkes at få. Det vil nok føles naturligt, hvis dirigenten sætter forslagene under afstemning i den rækkefølge, i hvilken de er fremsat, men det er også muligt at trække lod om rækkefølgen.

Eksempel 8 b.

Et medlem stiller før afstemningen det forslag, at det først besluttet, om der skal ydes 300.000 kr., 200.000 kr., 100.000 kr. eller 0 kr. til personaleformål, som er den fælles overskrift for



Kap. 35 · Afstemningseksempel 8

de tre foreliggende forslag. Han begrundet det med, at man jo må vide, hvad man i alt vil ofre, før man beslutter, hvad pengene konkret skal bruges til.

Tankegangen lyder bestikkende, men dirigenten vil kunne afvise det sidst fremsatte forslag som overflødig, dels fordi alle muligheder står åbne, hvis dirigenten følger den i eksempel 8 a skildrede fremgangsmåde, og dels fordi størrelsen af den samlede udgift vil fremkomme som umiddelbart resultat af de successive afstemninger om de tre først stillede forslag.

Hvis dirigenten i stedet vælger at gå frem efter det sidst stillede forslag, kan han bruge seriemetoden til afgørelse af den samlede bevillings størrelse. Bliver udfaldet enten 300.000 kr. eller 0 kr., er hele sagen afgjort. Er udfaldet 100.000 kr., skal der derefter stemmes om de tre nu uforenelige forslag, og der gås frem som i eksempel 3 beskrevet, bortset fra at muligheden 0 jo i forvejen er elimineret, således at kun de tre positive forslag konkurrerer ved to eliminationsafstemninger. Er udfaldet af beløbsafstemningen endelig 200.000 kr., står konkurrencen ligeledes mellem tre nu uforenelige muligheder, nemlig de tre mulige kombinationer af to af de oprindelige forslag, og denne konkurrence afgøres ved to eliminationsafstemninger (hvis tema lige så godt kan være, hvilket af de tre oprindelige forslag man vil udelade).

De to forskellige afstemningsmetoder, fastholdelse af successive afstemninger om hvert af de tre forslag for sig eller afstemning først om beløbsstørrelsen, er begge forsvarlige ud fra et teoretisk synspunkt. Men imod den sidstnævnte kan indvendes, at nogle af de voterende risikerer ved beløbsafstemningen at medvirke til en bevilling, der derefter netop ikke bruges til det af dem foretrukne forslag. Og navnlig kan det indvendes, at metoden er noget kompliceret og byder på anvendelse af seriemetode og eliminationsmetode straks efter hinanden, ligesom den begrebsmæssige forandring af forenelige muligheder til uforenelige kan være vanskelig at overskue (måske for dirigenten, og i alt fald for forsamlingen).

Det må derfor anbefales, at man normalt holder fast ved, at der stemmes for og imod forenelige forslag hvert for sig, altså at forslagene afstemningsmæssigt behandles som separate enkeltsager.



Kapitel 36

Resumé af kapitlerne 28-35 om vedtagelser

Kortfattede afstemningsregler.

1. Muligheden status quo (= alle forslags forkastelse) er altid til stede, og intet forslag kan vedtages uden ved afstemning at have besejret status quo.
2. Til vedtagelse kræves altid absolut majoritet (når der ikke er opstillet krav om kvalificeret majoritet). Ligestemmighed og relativ majoritet er ikke nok.
3. Beslutning ved consensus er den hyppigst anvendte af alle afstemningsmåder. Hvis alle er enige om et forslag, konstaterer dirigenten dette, dog først efter at have givet enhver i forsamlingen adgang til at kræve en egentlig afstemning .
4. Når der kun er ét forslag at stemme om, er det vedtaget, hvis det får flere ja-stemmer end nej-stemmer.
5. Foreligger der 2 eller flere forslag, fastsætter dirigenten afstemningsmetoden, afstemningstemaerne og afstemningernes rækkefølge efter forslagernes reelle indhold, ikke efter deres betegnelse eller efter den orden, de er fremsat i. Af betydning for afstemningsmetoden er navnlig, om forslagene er indbyrdes uforenelige, og om de er eskalerende. I hver afstemning skal forsamlingen normalt tage stilling til (vælge mellem) to uforenelige alternativer. Undtagelser herfra er simultanmetode (pkt. 7) og gruppevis eliminationsmetode (pkt. 10). Forslag, hvis skæbne kan være motiverende for de voterendes indstilling til andre forslag, sættes så vidt muligt under afstemning først. Læresætningen at der stemmes om ændringsforslag før hovedforslag er mere vild- end vejledende.



Kap. 36 · Resumé om vedtagelser

6. Om 2 eller flere forslag stemmes der efter simultanmetode (pkt. 7), seriemetode (pkt. 8) eller eliminationsmetode (pkt. 9-10). Eventuelt anvendes paragrafvis afstemning (pkt. 11).
7. Hvis forslagene er indbyrdes uforenelige, kan dirigenten ved *simultanafstemning* forsøge, om en af de foreliggende muligheder (et forslag eller status quo) umiddelbart opnår mere end halvdelen af stemmerne. Der stemmes om alle de foreliggende muligheder på én gang (en bloc), og således at hver af afstemningsdeltagerne kun stemmer på den mulighed, han foretrækker. Viser det sig, at ingen af mulighederne opnår absolut flertal, gås der over til serie- eller eliminationsmetode.
8. Hvis forslagene er indbyrdes uforenelige og tillige kan ordnes eskalerende, kan *seriemetoden* anvendes. Der stemmes successivt om forslagene ét ad gangen, og afstemningstemaet er hver gang, om det pågældende forslag skal endeligt vedtages eller forkastes. Vedtages et forslag, er afgørelsen truffet, og alle andre forslag falder bort. Afstemningsrækkefølgen fastsættes efter den skala, forslagene kan indrangeres i, normalt således at der først stemmes om det mest vidtgående forslag. Undtagelsesvis, navnlig hvis dirigenten på forhånd skønner, at der er klar majoritet mod samtlige forslag, kan der stemmes først om den mindst vidtgående mulighed, normalt status quo = alle forslags forkastelse (omvendt seriemetode).
9. *Eliminationsmetoden*, der kan anvendes i alle tilfælde (også hvis forslagene er indbyrdes forenelige, eller hvis de ikke er eskalerende), går ud på, at forsamlingen successivt stilles over for valget mellem to af de foreliggende muligheder. Den foretrukne mulighed konkurrerer herefter med en af de andre muligheder, og så fremdeles, indtil den endelige afgørelse træffes ved afstemningen mellem de sidste to tilbageværende alternativer.
Afstemningsrækkefølgen fastsættes normalt således, at de stillede forslag først konkurrerer indbyrdes, hvorefter det



II. Del · Afstemninger

stærkeste forslag i sidste afstemningsrunde stilles op mod status quo.

10. *Gruppevis elimination*, hvor en gruppe af (beslægtede) forslag først konkurrerer med en anden gruppe eller eventuelt med et andet enkeltforslag. Hvis det i en sådan afstemningsrunde er en gruppe, der sejrer, bearbejdes de enkelte forslag i gruppen derefter videre ved ren eliminationsmetode.
11. Er et samlet forslag inddelt i paragraffer, arrangeres ofte foreløbig *paragrafvis afstemning* over de paragraffer, der har været delte meninger om, og det således bearbejdede samlede forslag forelægges til endelig vedtagelse eller forkastelse ved en generalafstemning til sidst. Også over forslag, der ikke formelt er opdelt i paragraffer, men er indholdsmæssigt leddelt, kan der efter omstændighederne afholdes paragrafvis afstemning.
12. Kræves der til vedtagelse af forslag kvalificeret majoritet, gælder dette krav kun ved de afstemninger, hvorved forsamlingen træffer endelige beslutninger. Ved simultan- og seriemetoden gælder kravet alle afstemninger, ved eliminationsmetoden kun ved sidste afstemning og ved paragrafvis afstemning kun ved generalafstemningen.

Litteratur

- Arrow, Kenneth J.*: Social Choice and Individual Values, 2. udg. 1970. Yale University Press.
- Bajer, Fredrik*: Forholdstalsvalg, 2. udg. 1904.
- Bitsch, Niels Chr.*: Udvalgsteknik og mødeledelse, 1975.
- Black, Duncan*: The Theory of Committees and Elections, 1. udg. 1958, senest optrykt 1987. Cambridge University Press.
- Bulletin for de europæiske Fællesskaber, suppl. 6/1983*:
Ændret forslag til femte direktiv om aktieselskabers struktur og deres organers beføjelser og pligter.
- Christensen, Bent*: Nævn og råd, 1958.
- Christensen, Chr.*: Dirigenten, 4. udg. 1949.
- Curry, T.P.E. & J. Richard Sykes*: The Conduct of Meetings (Crew), 21. udg. 1966. Jordan & Sons, London.
- Dahlgren, Bo & Krister Moberg*: Röstén på stämman. Stockholm 1987.
- Farquharson, Robin*: Theory of Voting, 1969. Yale University Press.
- Folketingets forretningsorden*, optrykt 1989.
- Glaven, Frederik*: Om metoder for afstemninger og valg, 1955.
- Gomard, Bernhard*: Aktieselskaber og anpartsselskaber, 1986 med Tillæg 1992.
- Gomard, Bernhard*: Aktieselskabsret, 2. udg. 1970.
- Gower, L.C.B. m.fl.*: Gower's Principles of Modern Company Law, 4. udg. 1979 med Supplement 1988. Stevens & Sons, London.
- Grange, William J. m.fl.*: Manual for Corporation Officers. The Law, Procedures, and Forms, 1967. The Ronald Press Company, New York.
- Hall, L.*: Meetings – Their Law and Practice, 4. udg. 1987. Macdonald & Evans, London.



Litteratur

- Hasselbalch, Ole*: Foreningsret, 2. udg. 1992.
Heckscher, Alb.: Afstemningslære, 1892.
Heckscher, Alb.: Haandbog for Dirigenter, 1893.
Johansson, Svante: Bolagsstämma, 1990. Stockholm
Keeseey, Ray E.: Modern Parliamentary Procedure, 1974.
Houghton Mifflin Company, Boston.
Kobbernagel, Jan: Dirigenten, 1976.
Krenchel, H.B.: Håndbog for dirigenter, 2. udg. 1951.
Krüger Andersen, Paul: Aktie- og anpartsselskabsret, 3. udg. 1991.
Meyer, Poul: Dansk Foreningsret, 1950.
Nial, Håkan: Om klanderbara och ogiltiga bolagsstämmo-
beslut, 1934. Stockholm.
Pedersen, Johan: Selvstyre, 1904.
Powell-Smith, Vincent: Blackwell's Law of Meetings, 9. udg. 1967. Butterworths, London.
Robert, Henry M.: Robert's Rules of Order, rev. udg. 1989,
Paperback 1991. Scott, Foresman and Company, Illinois.
Shackleton, Frank: The Law and Practice of Meetings, 8. rev. udg. 1991. Sweet & Maxwell, London.
Shaw, Sebag & E. Dennis Smith: The Law of Meetings –
Their Conduct and Procedure, 5. udg. 1979. Macdonald &
Evans, London.
Skriver Svendsen, Niels: Valg og Vedtagelser, 1946.
Sturgis, Alice: Sturgis Standard Code of Parliamentary Proce-
dure, 2. udg. 1966. McGraw-Hill Book Company, New
York.
Thiele, T.N.: Om Forholdet mellem Afstemningskunst og
almindelig Iagttagelseslære, 1892.
Thomsen, Niels: Aktieselskabsloven med kommentarer, 4.
udg. 1990.
Tristram, Konrad J.: Aggregation von Präferenzordnungen
durch Abstimmung, 1974. Verlag Anton Hain, Meisenheim
am Glan.
Werlauff, Erik: Generalforsamling og beslutning, 1983.
Werlauff, Erik: Håndbog for dirigenter A/S og ApS, 1987.
Werlauff, Erik: Håndbog for foreningsdirigenter, 1989.
Werlauff, Erik: Selskabsret, 1989.



Litteratur

- Whitworth, Peter E.*: Meetings of Private Companies, 2. udg.
1951. Jordan & Sons, London.
- Ørsted, A.S.*: Om Stemme fleerhedens Udfindelse ved Dom-
stolene, Eunomia, 3. Deel 1819, pag. 357-431.



