

Personaleforhold og den menneskelige faktor i forbindelse med en rationalisering*)

Af Erik Nyegård.**)

Jeg vil gerne have lov til at takke Københavns Universitet, som i dag for første gang har åbnet sine porte for og givet tilladelse til, at erhvervslivets folk redegør for deres problemer ved en række foredrag som et led i universitetets daglige undervisning.

Jeg vil samtidig takke Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, som har overdraget mig det ærefulde hverv at indlede denne foredragssække.

Da jeg hverken har den fornødne teoretiske eller videnskabelige baggrund for mine betragtninger og ikke har erhvervet mig hvad viden, jeg måtte sidde inde med, ved udstrakt læsning, skal man ikke forvente at høre et foredrag spækket med lærde citater eller underbygget med erfaringer fra mange forskellige virksomheder. Det er mit håb, at når man, trods bevidstheden om, at dette er tilfældet, har villet overdrage mig hvervet at holde denne indledende forelæsning, skyldes det, at man ved besøg i vor virksomhed og ved selvsyn har overbevist sig om, at man her har fundet et godt og tillidsfuldt forhold mellem ledelse og personale.

Telefon Fabrik Automatic A/S blev startet i 1892 i en lille kælderlejlighed på Nørrebro af nu afdøde fabrikant M. B. Richter. Starten var uhyre beskednen, idet den dengang unge mekaniker kun havde sig selv at stole på, sin egen brændende energi og en kapital på 500 kr., som han havde lånt af sin broder. — Ved uhyre flid og sparsommelighed oparbejdede han imidlertid en betydelig virksomhed, som ved hans død i 1943 omfattede ca. 400 arbejdere og funktionærer.

*) Gæsteforelæsning ved det rets- og statsvidenskabelige fakultet på Københavns Universitet den 30. september 1955.

**) Direktør.

Personaleforhold og den menneskelige faktor i forbindelse med en rationalisering*)

Af Erik Nyegård.**)

Jeg vil gerne have lov til at takke Københavns Universitet, som i dag for første gang har åbnet sine porte for og givet tilladelse til, at erhvervslivets folk redegør for deres problemer ved en række foredrag som et led i universitetets daglige undervisning.

Jeg vil samtidig takke Handelsministeriets Produktivitetsudvalg, som har overdraget mig det ærefulde hverv at indlede denne foredragssække.

Da jeg hverken har den fornødne teoretiske eller videnskabelige baggrund for mine betragtninger og ikke har erhvervet mig hvad viden, jeg måtte sidde inde med, ved udstrakt læsning, skal man ikke forvente at høre et foredrag spækket med lærde citater eller underbygget med erfaringer fra mange forskellige virksomheder. Det er mit håb, at når man, trods bevidstheden om, at dette er tilfældet, har villet overdrage mig hvervet at holde denne indledende forelæsning, skyldes det, at man ved besøg i vor virksomhed og ved selvsyn har overbevist sig om, at man her har fundet et godt og tillidsfuldt forhold mellem ledelse og personale.

Telefon Fabrik Automatic A/S blev startet i 1892 i en lille kælderlejlighed på Nørrebro af nu afdøde fabrikant M. B. Richter. Starten var uhyre beskeden, idet den dengang unge mekaniker kun havde sig selv at stole på, sin egen brændende energi og en kapital på 500 kr., som han havde lånt af sin broder. — Ved uhyre flid og sparsommelighed oparbejdede han imidlertid en betydelig virksomhed, som ved hans død i 1943 omfattede ca. 400 arbejdere og funktionærer.

*) Gæsteforelæsning ved det rets- og statsvidenskabelige fakultet på Københavns Universitet den 30. september 1955.

**) Direktør.

Fabrikanten var elsket og agtet af sine medarbejdere fra den øverste til den nederste, og han gennemførte i sin tid mange glimrende foranstaltninger til fordel for arbejderne og drev i det hele taget sin virksomhed i allerhøjeste grad som et patriarkalsk foretagende, hvilket var såre naturligt i betragtning af, at han selv havde oparbejdet det fra dets første spæde spire og selv havde antaget hver eneste af sine medarbejdere, som han kendte personlig ud og ind.

Til trods herfor og til trods for, at han var forud for sin tid på mange forskellige områder, var det i udpræget grad et »one-man-show«, og det var så absolut en virksomhed, hvor den gamle, enevældige fabrikant udstedte sine ordrer og greb ind i praktisk taget alle forhold. I lighed med mange andre industrivirksomheder regeredes fabriken ved tryk oppefra ned gennem rækkerne, eller skal vi sige efter autoritære principper, og som naturligt var, var fabrikanten omgivet af en række medarbejdere, hvoraf adskillige så deres fordel i at gå hans ærinde. Dette førte uvilkårligt til et vist øjentjeneri, en hel del stikken under stolen og en udpræget spillen sorteper, for var der noget galt, så gjaldt det så vidt muligt om at holde det skjult for fabrikanten eller, hvis det blev opdaget, at skyde skylden på hinanden; og den, der var dygtigst til at krumme ryg og skyde skylden på andre, han nåede længst. Systemet virkede, trods det her sagte, forbavsende godt, så længe der var den stærke personlighed i spidsen, som i sine hænder ene kunne samle alle trådene, og fabrikantens bortfald i 1943 var derfor et hårdt slag for virksomheden, ikke mindst da dette faldt sammen med en periode, hvor dansk telefoni gennemgik en rivende udvikling, og der stilledes store krav til fabriken om udvidelser og moderniseringer, så store krav, at vi i dag står med en virksomhed på ca. 1000 mand.

I perioden fra 1943 og til i dag har Telefon Fabrik Automatic A/S gennemgået den meget vanskelige overgang fra håndværk til industri. I fabrikantens tid var det en håndværksvirksomhed, præget af fabrikantens håndværksmæssige snilde og mekaniske geni, i dag med sine ca. 800 arbejdere og 200 funktionærer er det en typisk industrivirksomhed, der har krævet en gennemgribende rationalisering, og det er egentlig gennemførelsen af denne rationalisering og de menneskelige problemer, der har været i denne forbindelse, jeg her skal berette om.

Dengang virksomheden befandt sig på det jeg kalder håndværksstadiet, udøvedes al autoritet, som allerede nævnt, som et direkte lodret tryk fra fabrikanten gennem hans nærmeste medarbejdere til en stab af værkførere, som hver for sig var en slags småkonger på deres

afdelinger, hvor de regerede praktisk taget enevældigt. De forskellige småkonger skulle foruden at styre deres egen afdeling samtidig arbejde sammen med de øvrige afdelinger i fabriken, og resultatet var ikke altid overvældende godt; gnidninger og rivalisering kongerne imellem var ikke noget ukendt fænomen. Man har endog oplevet, at de skrev mere eller mindre artige breve til hinanden. Forholdet blev ikke bedre ved, at værkførererne, som udøvede stor magtudfoldelse på deres afdelinger, hvor de herskede så at sige over liv og død, samtidig var underkastet »den store tordenguds« indgriben i ethvert forhold, der behagede ham. Det må erkendes, at det i tidens løb har krævet megen balancekunst at bevare en naturlig respekt hos sine underordnede, når man nårsom helst og uden varsel kunne risikere, at ens afgørelser blev underkendt.

I det daglige herskede værkføreren imidlertid som allerede omtalt enevældigt på sin afdeling, han ikke alene fordelte arbejdet, men han bestemte også, hvornår det skulle udføres, ja, i visse tilfælde førte han endog forhandlinger med kunderne herom, og sidst, men ikke mindst, bestemte han nogenlunde egenmægtigt ved fastsættelse af akkordpriser den løn, arbejderen kunne opnå for sit arbejde. Han var samtidig et direkte bindeled mellem ledelsen og den menige arbejder, og det var stort set ham, der bestemte, hvor meget arbejderen skulle vide om, hvad der foregik i virksomheden. Værkførerens ansvar var, som det vil forstås af det foregående, overordentligt bredt anlagt, og der påhvilede ham en lang række opgaver, som man i et moderne industriforetagende har henlagt til specielle afdelinger eller har udskilt til behandling på møder i virksomheden.

Problemet i en gammel virksomhed, som man vil modernisere, er bl. a., at man her har en lang række traditioner — gode såvel som dårlige — og i den virksomhed, som udelukkende er bygget på gamle traditioner, uden at man har forsøgt at skille klinten fra hveden, er det faktisk disse traditioner på godt og dårligt, der bestemmer forretningsgang og omgangsform. Ved en modernisering eller rationalisering er det derfor uhyre vigtigt at støtte og bevare de gode traditioner, samtidig med at man så smertefrit som muligt får udryddet de dårlige. Dette er vistnok almengyldigt og gælder for enhver gammel industrivirksomhed, som skal reorganiseres. Da jeg, som allerede sagt i min indledning, må basere mine betragtninger på de erfaringer, jeg har høstet i Automatic's tjeneste, finder jeg det rimeligt at pege på, at det, der er foregået hos os, efter mit skøn i stor udstrækning kan overføres på andre danske virksomheder i en tilsvarende situation.

I en vel drevet moderne industrivirksomhed støtter al magtudfoldelse sig til en omhyggeligt lagt organisationsplan, og selv virksomhedens øverste leder, den administrerende direktør, må nøje overholde spillets regler og til enhver tid påse, at han ved udfoldelsen af sin myndighed går ad de fastlagte kommandoveje.

Forholdet er det, at organisationsplanen er rygraden i enhver vel tilrettelagt industrivirksomhed; dens fornemste funktion er, at enhver medarbejder skal vide, hvor han står, hvilket ansvar, kompetence og arbejdsområde man har tildelt ham, og hvorledes han skal forholde sig overfor sine medarbejdere i videste forstand. Det er ikke noget ukendt fænomen, at man i visse industrivirksomheder har været bange for at indføre organisationsplaner, fordi man er vejet tilbage for at tildele hver enkelt medarbejder en bestemt ståplads, måske fordi man ikke har villet skuffe en og anden ved at præcisere hans myndighedsområde, men det er efter min opfattelse en absolut nødvendig forudsætning for enhver modernisering og rationalisering, at en sådan plan opstilles og praktiseres. Hensigten er jo ingeniørlunde bare at lave et militært kommandosystem, men i lige så høj grad at lave en letfattet anvisning for samtlige medarbejdere på, hvorledes de skal forholde sig i deres omgang med andre medarbejdere og i tilfælde af vanskeligheder, de ønsker at bringe videre til deres overordnede.

I en moderne virksomhed overlades det ikke blot til en tilfældig værkfører at bringe oplysning om dens forhold videre til arbejderne; der foregår et konstant og omhyggeligt forberedt oplysningsarbejde ved hjælp af regelmæssige møder, ved hjælp af et personaleblad, ved hjælp af håndbøger etc.

I gamle dage var det ofte mere eller mindre tilfældigt, hvad medarbejderne i en større virksomhed — bortset fra enkelte udkårne — fik at vide om ledelsens tanker, forhåbninger eller fremtidige mål, ligesom oplysninger fra højere til lavere funktionærer eller fra disse til arbejderne kun i et altfor utilstrækkeligt omfang og ofte i forvrænget skikkelse sivede ud i virksomheden oppe fra toppen. Resultatet var manglende konkret viden om forhold i forbindelse med arbejdspladsen og en dertil svarende såre forståelig mangel på interesse for alt dét, som ikke direkte og især måske i pekuniær form berørte én personlig.

Det er ikke nogen tilfældighed, når den gamle fabrikant altid talte om »min fabrik«. Det var så ganske afgjort hans fabrik. Han havde selv skabt den med sine egne hænder, og det var hans ord, der var det afgørende, og som oftest det eneste i alle alvorlige spørgsmål.

I modsætning hertil har man den mere moderne opfattelse, at i dag er en stor industrivirksomhed ikke til for en enkelt persons skyld, den tjener samfundet og er først og fremmest til for de mange medarbejdere, som lægger deres livs arbejde dér, det være sig på et hvilket som helst trin af rangstigen. I dag siger vi derfor »vi« og »vor fabrik« og »hos os gør vi sådan og sådan«.

Meget afgørende betydning for dette forhold har »oplysningstjenesten« haft. Til denne hører de regelmæssige, faste møder.

De faste, regelmæssige møder, vi for tiden afholder i vor virksomhed, er følgende:

Udviklingsudvalgsmøder, hvor den administrerende direktør og overingeniøren, som chef for alle tekniske afdelinger, sammen med virksomhedens ledende teknikere, eksempelvis lederen af laboratoriet, lederen af kontrolafdelingen og lederen af salgsafdelingen, drøfter og træffer afgørelse om virksomhedens fremtidige tekniske udvikling, d.v.s. fremstillingen af nye produkter.

Konstruktionsmøder, hvor de på førnævnte udviklingsudvalgsmøde godkendte nykonstruktioner behandles og videreføres til produktionsstadiet. I dette møde deltager den administrerende direktør, overingeniøren, chefen for laboratoriet, chefen for kontrolafdelingen, for tegnestue, for skemaafdeling, for materialeprøveafdeling, driftslederen, værkmesteren samt enkelte andre.

Materiale- og produktionsmøder, hvor produktionsprogrammet og den løbende produktion og vanskeligheder i forbindelse med denne diskuteres. Specielt på materialemødet diskuteres alle problemer i forbindelse med indkøb og anvendelse af råmaterialer til produktionen. I disse møder deltager foruden den adm. direktør, repræsentanter for de implicerede produktionsafdelinger samt cheferne for indkøb, kontrol, tegnestue og materialeprøvning.

Værkføremøder, hvor driftslederen og lederen af driftskontoret sammen med samtlige værkførere og enkelte andre diskuterer den løbende produktion og vanskeligheder opstået i værkstederne eller de tekniske afdelinger.

Samarbejdsudvalgsmøderne ledes af den administrerende direktør. De øvrige medlemmer af samarbejdsudvalget er yderligere 3 repræsentanter for virksomhedens ledelse samt 9 repræsentanter for funktionærer og arbejdere. Om emnet for disse møder er der skrevet og sagt så meget, at jeg tillader mig at forudsætte det bekendt, men jeg vil dog gerne her udtale, at vi i vor virksomhed synes at være nået ud over det stadium, hvor der kun diskuteres småirritationer i den

daglige tilværelse, og det er min opfattelse, at der høstes stort udbytte af disse møder af alle deltagende parter.

Fælles for alle de nævnte møder er, at der skrives omhyggeligt referat, som for flere møders vedkommende sendes til yderligere et antal medarbejdere udover de direkte deltagere, som selvfølgelig alle får referatet. Møderne og referaterne af disse har derfor den allerstørste betydning for udbredelsen af et almindeligt kendskab til, hvad der foregår rundt omkring i fabrikkens mange afdelinger, og hvilke vanskeligheder de enkelte kan have at kæmpe mod, og de har i tidens løb i væsentlig grad bidraget til fremme af det gode samarbejde ved at give forklaring på vanskeligheder og evt. forsinkelser, som ellers ville afstedkomme irritation og modsætningsforhold.

Nu skal man ikke tro, at vi bare sidder og »falder hinanden om halsen« ved de regelmæssige faste møder i virksomheden. Der gøres et målbevidst arbejde for at fremme effektivitet og produktivitet både i de fabrikerende og de tekniske afdelinger. Hver enkelt deltager må redegøre for, hvorledes hans og hans afdelings arbejde er skredet frem siden sidste møde og eventuelle vanskeligheder må åbent og ærligt fremlægges, ligesom en vis kritik undertiden kan komme til orde.

Direktøren i virksomheden har i de *faste* møder — og der ligger heri udtryk for, at vi også, når lejlighed byder sig, holder møder om specielle emner — et vigtigt instrument at spille på. Dels holder de ham i stadig kontakt med, hvad der foregår, og dels giver de ham lejlighed til at gribe ind i udviklingen og styre den i den retning, han måtte ønske.

Inden vi forlader dette emne, skal jeg nævne en form for faste møder, som jeg tror, vi er ene om.

Ca. hver 3. måned afholder jeg personlig om aftenen 3 møder eller rettere sammenkomster — såkaldte kontaktmøder — over et stykke smørrebrød og en kop kaffe, en øl og en snaps og måske også en cognac med to faste hold, bestående af ialt 50 udvalgte funktionærer og 1 varierende hold, bestående af ca. 25 arbejdere, udvalgt skiftevis på samtlige afdelinger i fabrikken ved lodtrækning.

På disse møder, som måske kan sammenlignes med radioens »Hvis jeg havde ham her«, kan enhver stille spørgsmål om virksomheden — bortset fra personlige klagemål — og ethvert spørgsmål bliver besvaret i det omfang, det er mig muligt, og jeg iøvrigt synes, at det bør besvares. I de tilfælde, hvor jeg ikke på stående fod kan besvare forespørgsler — og man må her huske på, at jeg ikke som statsministeren får disse forelagt i forvejen — får den, der stiller spørgsmålet, senere

så god besked, som det er mig muligt at give, efter en undersøgelse af sagen.

Disse møder har forsøgsvis været afholdt 1 års tid og blev derefter indstillet for at afvente eventuelle reaktioner. De er nu til min glæde kommet i form af en række henvendelser om snarest mulig genoptagelse.

To af forudsætningerne for, at en stor industrivirksomhed kan gå godt, er, at man har dygtige medarbejdere — det være sig funktionærer eller arbejdere — og at disse har en høj arbejdsmoral. Dygtige medarbejdere kan man til dels forskaffe sig ved fornuftig udvælgelse og personalepolitik — herunder et retfærdigt aflønningssystem — og ved passende oplæring og træning, men ikke mindst arbejdsmorale er i højeste grad ledelsens ansvar. Derfor er det så uhyre vigtigt, at ledelsen i så stor udstrækning som på nogen måde muligt oplyser samtlige medarbejdere om sine hensigter og mål og i lige høj grad om sine dispositioner for at opnå disse. »Der hører intet geni til for at planlægge og opføre en smuk og velordnet fabrik eller til at købe de nyeste og bedste maskiner eller udstyr, når blot man råder over de nødvendige pengemidler«, siger en amerikansk expert, »men det store problem er at benytte de ansatte på en rigtig og økonomisk måde«. — Og jeg vil her gerne føje til: Det er ledelsens opgave og ansvar at tænde begejstringens glød, puste til gløden, så den bryder ud i flammer og holde bålet brændende fremover.

Et af midlerne til at højne arbejdsmorale er et velskrevet og smukt personaleblad. Ikke mindst i en virksomhed, som lægger den største vægt på kvaliteten af de produkter, den fremstiller, er det af megen betydning, at personalebladet typografisk og udstyrmæssigt umiddelbart giver udtryk for høj kvalitet. Telefon Fabrik Automatic A/S's personaleblad består af frivillige bidrag fra medarbejderne, og der udøves naturligvis ikke nogen anden censur end den et redaktionsudvalg, bestående af repræsentanter for funktionærer og arbejdere, selv praktiserer. Bladet indeholder overordentligt meget stof om virksomheden og om forhold af interesse for de ansatte; nyanskaffelser i værkstederne, indførelsen af nye processer, eventuelle udvidelser og moderniseringer omtales på fremtrædende måde. Hele fremstillingsprocesser af fabrikens specialiteter beskrives i artikler med tilhørende rigt billedmateriale. Man finder artikler om forhold af interesse eller erindringer, skrevet af virksomhedens arbejdere, hvorimod vi ikke fylder bladet med direktionens gøren og laden, ligesom personalebladet i det hele taget ikke betragtes som et sted, hvor den administrerende

direktør skal afreagere. Bladet har i tidens løb indeholdt overordentlig læseværdige artikler om de enkelte administrative afdelingers virkemåde og arbejdsområde og bidrager også således til udbredelsen af et intimt kendskab til virksomheden hos høj og lav. Bladet sendes til hver eneste medarbejder til vedkommendes privatadresse, hvorved man opnår også at gøre hjemmene interesseret i arbejdspladsen, og hver gang vi har afholdt samarbejdsudvalgsmøde, følger der med bladet et udførligt, trykt referat af dette.

Vi har på Telefon Fabrik Automatic A/S i løbet af de sidste 2 år udgivet yderligere 2 publikationer, som er udleveret til samtlige medarbejdere i virksomheden: En personalehåndbog og en arbejdsstudie-håndbog. Begge disse håndbøger skal jeg senere komme tilbage til, men jeg skal her med det samme til ære for de af mine tilhørere, som ikke måtte være inde i, hvad arbejdsstudier er, forklare følgende:

Arbejdsstudier består i en systematisk undersøgelse af arbejdsoperationer og den tid, der medgår til disse, og anvendes dels til metodeforbedringer og dels til fastsættelse af den arbejdstid, der bør medgå til et givet stykke arbejde, eller med andre ord bestemmelse af den tid en såkaldt normal arbejder vil anvende, når han udfører arbejdet.

Mine damer og herrer, De har nu hørt lidt om den historiske baggrund for vor rationalisering og om tilstandene, således som jeg mener at kunne karakterisere dem i dag, og jeg skal i det følgende fortælle om, hvorledes vi greb sagen an, og hvilke problemer vi havde i den forbindelse.

Da jeg i 1948 blev udnævnt til direktør i Automatic, traf jeg den allerførste dag en beslutning, som kræver lidt forklaring:

I tiden fra fabrikantens død i 1943 og til 1948 var der ikke mindst hos virksomhedens arbejdere opstået et tomrum. Så længe han levede, gik fabrikanten eller »mester«, som man med forkærlighed kaldte ham, daglig rundt i sin fabrik og talte så med den ene så med den anden. — Det var ikke altid blide ord, der faldt fra ham, for han var en streng herre, der havde god forstand på tingene, men man elskede og agtede ham, og han havde altid et venligt ord og en hjælpende hånd, hvor det trængtes.

Efter »mesters« død var det derfor naturligt, at mange arbejdere fik den opfattelse, at »nu er der ikke længere nogen, der interesserer sig for os«.

Jeg traf så den beslutning på min første dag som direktør så vidt muligt een gang om ugen at gå rundt på fabriken for at hilse på alle medarbejderne. Det er en beslutning, jeg takker mit gode forsyn for.

Jeg skal ikke nægte, at det har været svært at overholde og vel — sandheden i ære — også ofte er »svipset«, men intet har bragt mig større glæder eller rigere indhold i livet end den kontakt, jeg ved disse regelmæssige besøg på afdelingerne har opnået med funktionærer og arbejdere i min virksomhed, og jeg tror at turde sige, at det tillidsforhold, som bl. a. derigennem er opstået, har været til gavn for alle parter.

Man har undertiden spurgt mig: »Hvordan kan du som direktør få tid til det?« Jeg vil hertil svare, at den direktør, som ikke har tid til at høre på og tage sig af sit personale efter min opfattelse *slet ikke har tid til at være direktør.*

For blot to eller tre generationer siden var der stor social og kulturel afstand mellem arbejdsgiver og arbejder. Socialt har der fundet en konstant udjævning sted, og kulturelt er forskellen i de fleste tilfælde ikke til at øjne.

Vi har hos os arbejdere, som kan optage en diskussion om kulturelle emner med hvem som helst, og vi har arbejdere med fritidsinteresser, som for bare 50 år siden ville have vakt opsigst. En arbejdsmand er amatørastonom og har selv tegnet og konstrueret sine kikkerter, en anden har for sin løn sparet sammen til et koncertflygel og er en fremragende pianist, etc.

Desværre er det ofte tilfældet, at folk som har fået en akademisk uddannelse tror — i hvert fald i de yngre år — at de har en højere dannelse end arbejderne, men dette er langt fra altid tilfældet. Akademikeren kan undertiden på grund af de meget krævende studier ikke få tid til at beskæftige sig med andet, hvorfor han ender som fagidiot, medens arbejderen gennem studiekredse o. l. har mulighed for at udvide sin almene dannelse — og gør det i stor udstrækning.

Jeg advarer derfor imod det åndshovmod, som jeg ofte har konstateret, når vi har fået yngre medarbejdere direkte fra eksamensbordet, selv om det retfærdigvis skal siges, at problemet tit hurtigt løser sig selv uden direkte indgriben fra ledelsens side, når akademikeren i sit daglige arbejde lærer at forstå og supplere arbejderen og opdager glæden ved den naturlige respekt parterne imellem, som derigennem opstår.

Som man vil forstå, lægger vi hos os stor vægt på et tillidsfuldt samarbejde og en fri meningsudveksling, og det var derfor ganske i overensstemmelse hermed, da vore arbejdere i 1948 kom til ledelsen og begyndte at tale om rationalisering og indførelsen af arbejdsstudier. Vi svarede hertil dengang, at vi havde opmærksomheden henledt

herpå, men at vi først ønskede at bringe arbejdsforholdene i den ny fabrik, som vi havde under opførelse i Gladsaxe, i orden, inden vi kunne tage alvorlige skridt i retning af en gennemgribende rationalisering. Jeg tror, at dette, at man var parat til først at se bjælken i sit eget øje, var af god moralsk virkning. Vi accepterede imidlertid med glæde forslaget om arbejdsstudier og ansatte kort efter en arbejdsstudieingeniør, som fik til opgave at forberede indførelsen af arbejdsstudier i virksomheden. Vi indledte herefter et samarbejde med et rationaliseringsfirma, som tidligere havde afholdt kursus for over 400 tillidsmænd, og som vi vidste var anerkendt af fagbevægelsen, idet det var os magtpåliggende at anskueliggøre, at vi ikke ønskede at påtrykke nogen vor egen mening, men at vi så vidt muligt ville indføre noget, som havde vundet almindelig anerkendelse.

Det næste skridt, vi tog i spørgsmålet om arbejdsstudier, var selv at foretage undersøgelse og fastlæggelse af de såkaldte spildtider, d.v.s. uproduktiv arbejdstid, ved hjælp af spildtidsstudier, som strakte sig over det meste af 1 år. Formålet med sådanne studier er at fastslå, hvilke tillægstider man retfærdigvis må indregne ved beregningen af akkordpriser efter tidsstudier. Når vi anvendte det meste af 1 år på disse tillægs- eller populært kaldet spildtidsstudier, skyldtes det selvfølgelig, at man her har et punkt ved arbejdsstudier, som meget ofte kan give anledning til diskussion, medmindre man er i stand til at overbevise sine arbejdere om, at de fastsatte tillægstider er omhyggeligt og retfærdigt udarbejdet.

Vi var nu kommet så vidt, at vi kunne etablere en rejse til Stockholm, hvor vi i en stor udenlandsk virksomhed fik lejlighed til at vise vore tillidsmænd arbejdsstudier anvendt i praksis, således at de ved selvsyn kunne overbevise sig om, at det, vi ønskede at praktisere, ikke på nogen måde lå over, hvad man i udlandet har anerkendt som ret og rimeligt. Vi gik samtidig i gang med at fremstille arbejdsstudiefilm til anskueliggørelse af, hvad vi forstod ved 100 % eller normalt tempo samt til træning og oplæring i det, vi kalder arbejdstaktvurdering, og efter at disse films var fremstillet, etablerede vi i virksomheden kursus i arbejdsstudier og arbejdstaktvurdering. I disse kursus deltog foruden direktionen og virksomhedens ledende funktionærer og ingeniører samtlige værkførere og samtlige virksomhedens tillidsmænd og tillidsdamer samt enkelte andre udvalgte arbejdere — jeg selv gik på kursus sammen med vore tillidsmænd — og først efter at vi ved omhyggelig undervisning havde sikret os, at alle i virksomheden var nøje inde i problemerne i forbindelse med arbejdsstudier, og at vi, om jeg

må sige, talte samme sprog, når vi diskuterede arbejdsstudier, gik man over til at fastlægge den overenskomst med arbejderne, i henhold til hvilken arbejdsstudier ville blive indført og praktiseret i firmaet.

Ethvert menneske viger som bekendt instinktivt tilbage for det ukendte, og ingen kan med rimelighed forvente eller forlange, at en virksomheds arbejdere skal underkaste sig nye love og nye metoder, ikke mindst hvor det gælder den væsentligste del af deres økonomiske udbytte ved arbejdet uden i forvejen at være blevet gjort bekendt med disse ting; og det, jeg her har sagt, gælder selvfølgelig ikke alene arbejdsstudier og de dermed forbundne problemer. Enhver nyskabelse indenfor vor organisation og ethvert nyt skridt i vor rationalisering er til enhver tid nøje i forvejen blevet drøftet med alle implicerede parter, og man har fra virksomhedens side til enhver tid sørget for på forhånd, som amerikanerne siger: At sælge idéen. Det er derfor ikke nogen tilfældighed, når Telefon Fabrik Automatic A/S på et tidspunkt, hvor der fra forskellig side var rejst alvorlige indvendinger imod enhver form for rationalisering og ikke mindst arbejdsstudier og på baggrund af uro og strejker, uden mindste vanskeligheder fra arbejderne side fik gennemført dette meget vigtige led i rationaliseringen.

Jeg vil iøvrigt i denne forbindelse nævne en ting, som jeg tror, er opmærksomhed værd, fordi den, så vidt jeg ved, er i modstrid med, hvad man hidtil har hørt officielt udtalt eller læst om rationaliseringen. Vi har på Automatic gjort den erfaring, at den modstand, aktiv eller passiv, som vi har mødt imod vor rationalisering, og alt nyt vil uvægerlig møde et vist mål af modstand, som skal overvindes, ikke kan føres tilbage til vore arbejdere, men snarere til virksomhedens mellemstand af funktionærer. Jeg gentager: Vi har ikke fra virksomhedens arbejdere mødt modstand imod vor rationalisering, medens forholdet lå lidt anderledes hos værkførerene, underværkførerene og formændene. — Lad os lige se lidt på dette forhold:

Er det egentlig så mærkeligt, at der skulle komme en reaktion fra værkførerene? Husk, hvad jeg indledte med at sige om værkførerene, der i sin tid var en slags konger på deres afdeling, og som havde de mange og bredt anlagte beføjelser, langt flere end jeg er i stand til at opremse i den korte tid, der er til min rådighed. Nu væltede der pludselig en ny tid, mange nye forordninger og nye instrukser ind over dem, og en række af de opgaver, som tidligere havde påhvilet værkføreren og havde været en del af hans myndighedsområde, blev nu frataget ham og overtaget af unge ingeniører eller andre eksperter, som værkføreren pludselig skulle arbejde sammen med, men som udefra greb

ind i forskelligartede forhold i hans afdeling; jeg tænker her på arbejdstilrettelæggelse, hvor metodestudiefolk pludselig optrådte og ændrede arbejdsplads og de anvendte metoder, omend dette selvfølgelig altid sker i samarbejde med værkføreren, eller tidsstudiefolk, som optrådte på afdelingen for at foretage tidsstudier til fastlæggelse af akkordpriser eller folk fra kontrolafdelingen, som pludselig mødte op for at kontrollere de ting, som værkføreren hidtil selv ene havde haft ansvaret for. — Jeg vil her for at undgå misforståelser straks bemærke, at en forudsætning for en detailkontrols heldige gennemførelse er, at man stadig sørger for, at værkføreren har det fulde og endelige ansvar for kvaliteten af de varer, der udgår fra hans afdeling, således at kontrollanterne kun har en overvågende funktion.

Nu må man ikke tro, at vi i vor iver efter at klarlægge hensigterne med og målene for vor rationalisering for arbejderne overså funktionærerne, hvilket man måske kunne henfalde til efter det foregående. Tværtimod har vi gennem flere år afholdt interne kursus, i flere af hvilke samtlige funktionærer har deltaget, bl. a. nogle af de såkaldte T.I.A kursus (træning i arbejdsledelse) og interne kursus i virksomhedens organisation, ligesom vi ved egne og i enkelte tilfælde fremmede instruktører har afholdt specialkursus og foredrag for forskellige grupper af funktionærer. Denne undervisning er foregået konstant og videreføres til stadighed. Vi har f. eks. netop uddannet en af vore ingeniører som instruktør ved kursus i kvalitetskontrol, som vi agter i nær fremtid at gennemføre på bred basis for funktionærer og udvalgte arbejdere.

Helt uden sværdslag forløb vor rationalisering som sagt ikke — men de funktionærer, som i den første periode var urolige og kontrært indstillet over for de mange ændringer og nyskabelser, blev efterhånden som tiden gik, vundet for sagen efter at have erfaret rigtigheden og udbyttet af mange foranstaltninger i værkstederne, og de har i dag praktisk taget alle som een haft et strålende come-back, således at vi nu står med en levende interesseret stab af gamle såvel som nye funktionærer, som med iver arbejder sammen på forbedringer og fremskridt.

I den tidligere omtalte personalehåndbog gives i causerende form en oversigt over de ansattes pligter og rettigheder samt en håndfuld leve-regler. Personalehåndbøger har efterhånden vundet almindelig udbredelse i større virksomheder, men det er måske værd at notere, at Automatic's personalehåndbog for det første ikke indleder med højtidelige billeder af bestyrelse og direktion, og for det andet er udformet således,

at den dækker funktionærer og arbejdere i skøn forening, uden at dette har voldt vanskeligheder eller besværligheder af nogen art.

Personalehåndbøger er, som sagt, en ret almindelig foreteelse, hvorimod jeg mener at vide, at den udsendelse af en arbejdsstudiehåndbog, vi i december 1954 foretog til samtlige medarbejdere i vort selskab, er en nyskabelse inden for europæisk industri.

At vi ikke blot prædiker, men også forsøger efter evne at praktisere industrielt demokrati — i ordets bedste forstand — vil man måske få en forestilling om ved at høre, at en fremtrædende rationaliserings-expert inden for den danske fagbevægelse på et møde i Ingeniørforeningen for nogen tid siden under en omtale af bogen udtalte, at vi i denne vor henvendelse til vore arbejdere, til og om hvem den er skrevet, havde udtrykt tanker og meninger, som ingen dansk fabrik før os havde vovet at sætte på tryk, og at han ærede os derfor.

Æren er efter min mening ikke så stor, selv om det er en anerkendelse, som vi har været meget taknemmelige for, for er sandheden ikke den, at formålet med al ægte rationalisering er at skabe så gode og velordnede forhold som muligt til gavn og glæde for *alle* implicerede parter — og er sandheden ikke den, at et af hovedformålene for vort virke bør være at stræbe imod, at enhver med glæde og forventning skal gå til sit arbejde om morgenen, og at der rundt omkring i fabriken skal sidde så mange som muligt, for hvem arbejdet er blevet en kær hobby.

Forunderligt nok viser erfaringen, at man ved sand og ærlig stræben efter disse mål kommer til at forene det nyttige med det behagelige. For ingen rimelig udgift til velfærdsforanstaltninger for ens personale vil på længere sigt komme til at figurere som en udgiftspost alene, men vil som regel komme mangefold igen i form af forøget arbejds-glæde, bedre effektivitet og større produktivitet.

Inden jeg slutter mit foredrag, vil jeg selv gøre opmærksom på, at jeg ikke har været inde på den finansielt betonedede del af vor rationalisering. Jeg tænker her på driftsbogholderi, med specificerede afdelingsregnskaber, hvis resultater forelægges de enkelte værkførere og andre afdelingsledere, driftsplanlægning og produktionskontrol, hulkortcentral og hulkorts anvendelse til lagerkontrol, lønningsregnskab, statistikker o. l. etc., men alle disse såvel som de fleste af de emner, jeg omend kun periferisk har berørt, kunne gøres til genstand for hver sin forelæsning.

Jeg håber imidlertid, at det står mine tilhørere klart, at de mange eksperter i vor virksomhed, som tager sig af de enkelte emner, hver for

sig har ofret år af deres tid på at sætte sig ind i de derhen hørende problemer for at kunne praktisere hver sit speciale, og skulle jeg i dag have skærpet Deres appetit og givet Dem lyst til ved selvstudium at trænge dybere ind i et eller flere af dem, er formålet med denne min gæsteoptræden opnået, i særdeleshed hvis det er lykkedes mig at give Dem en forståelse af, at i den tilsyneladende kolde teknik gemmer sig store menneskelige problemer, og der står for mig så kun tilbage at takke Dem, mine damer og herrer, for tålmodig opmærksomhed.