

Fødder under fælles bord

Erfaringer og forudsætninger for hvad der sker, når medarbejdere køber deres egen virksomhed.

Af Erik Maaløe

Resumé

I USA slutter flere og flere medarbejdere sig sammen og køber deres egen arbejdsplads. Erfaringerne fra tre års feltarbejde i udvalgte firmaer dokumenterer, at medeje rummer et spontant potentiale for at ændre indholdet i arbejdet og de sociale relationer medarbejderne imellem, – kvaliteten af virksomhedens produkter, styring og struktur, – og dermed de mennesker, der nu som ejere, i fællesskab, formidler den indre ændringsproces. Det er dog ikke en udvikling, der bare forløses af sig selv. Den kræver bevidst ledelse for at kunne hæve sig udover sin umiddelbare start. I sit perspektiv er undersøgelsen en påvisning af hvad medbestemmelse indebærer under ekstreme vilkår, – nemlig direkte medeje.

1. Baggrund

Employee Stock Ownership Plan, ESOP

Flere og flere amerikanere slutter sig sammen og køber deres egen arbejdsplads. Antallet af virksomheder, der er overgået fra ledelses- eller fremmedeje til med-eje, er i løbet af de sidste femten år steget fra en tusind stykker til over 10.000 virksomheder. Over 12 millioner arbejdere og kontorfolk er nu i fællesskab ejere af egen arbejdsplads. Det være sig et stålværk, en produktionsvirksomhed, bank eller forsikringsselskab. Og tendensen fortsætter, jf. Fig. 1.

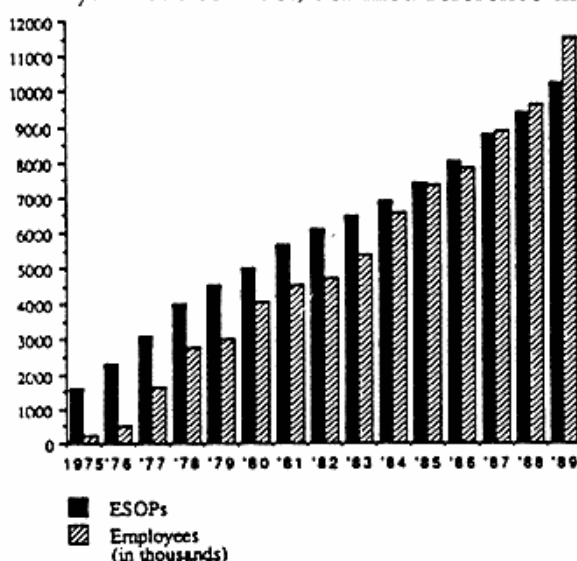
De med tiden akkumulerede midler er de ansattes. Men som loven foreskriver, kan man først erhverve sin andel af egenkapitalen, når man forlader firmaet – typisk som pensionist.

Virksomheders struktur og organisation betinger og betinges af produktions teknologi og markedsvilkår. Spørgsmålet er nu blot, om

et immaterielt forhold som ejerskab også betyder noget – og i givet fald, hvilket potentiale direkte medeje rummer for ydre vækst og indre ændringer. For at afklare dette har jeg med støtte af hhv. Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd, Handelshøjskolen i Århus og Rockwool Fonden over tre år besøgt og genbesøgt en række medarbejderejede virksomheder i USA.

De undersøgte virksomheder

Syv amerikanske produktionsvirksomheder fortrinsvis inden for jernindustrien blev udvalgt efter forskellige kriterier. Nogen af dem var nystartede som det, der med reference til



Source: National Center for Employee Ownership, Inc. Oakland, C.A.

Figur 1: Cumulative Growth of Employee Ownership Plans 1975-1989.

Fødder under fælles bord

Erfaringer og forudsætninger for hvad der sker, når medarbejdere køber deres egen virksomhed.

Af Erik Maaløe

Resumé

I USA slutter flere og flere medarbejdere sig sammen og køber deres egen arbejdsplads. Erfaringerne fra tre års feltarbejde i udvalgte firmaer dokumenterer, at medeje rummer et spontant potentiale for at ændre indholdet i arbejdet og de sociale relationer medarbejderne imellem, – kvaliteten af virksomhedens produkter, styring og struktur, – og dermed de mennesker, der nu som ejere, i fællesskab, formidler den indre ændringsproces. Det er dog ikke en udvikling, der bare forløses af sig selv. Den kræver bevidst ledelse for at kunne hæve sig udover sin umiddelbare start. I sit perspektiv er undersøgelsen en påvisning af hvad medbestemmelse indebærer under ekstreme vilkår, – nemlig direkte medeje.

1. Baggrund

Employee Stock Ownership Plan, ESOP

Flere og flere amerikanere slutter sig sammen og køber deres egen arbejdsplads. Antallet af virksomheder, der er overgået fra ledelses- eller fremmedeje til med-eje, er i løbet af de sidste femten år steget fra en tusind stykker til over 10.000 virksomheder. Over 12 millioner arbejdere og kontorfolk er nu i fællesskab ejere af egen arbejdsplads. Det være sig et stålværk, en produktionsvirksomhed, bank eller forsikringsselskab. Og tendensen fortsætter, jf. Fig. 1.

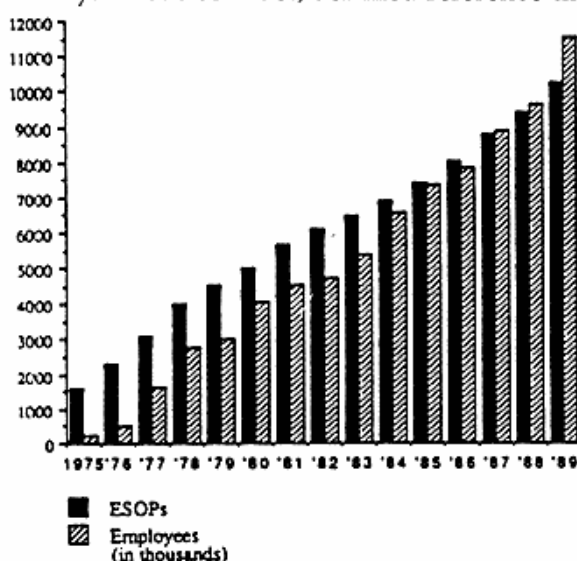
De med tiden akkumulerede midler er de ansattes. Men som loven foreskriver, kan man først erhverve sin andel af egenkapitalen, når man forlader firmaet – typisk som pensionist.

Virksomheders struktur og organisation betinger og betinges af produktions teknologi og markedsvilkår. Spørgsmålet er nu blot, om

et immaterielt forhold som ejerskab også betyder noget – og i givet fald, hvilket potentiale direkte medeje rummer for ydre vækst og indre ændringer. For at afklare dette har jeg med støtte af hhv. Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd, Handelshøjskolen i Århus og Rockwool Fonden over tre år besøgt og genbesøgt en række medarbejderejede virksomheder i USA.

De undersøgte virksomheder

Syv amerikanske produktionsvirksomheder fortrinsvis inden for jernindustrien blev udvalgt efter forskellige kriterier. Nogen af dem var nystartede som det, der med reference til



Source: National Center for Employee Ownership, Inc. Oakland, C.A.

Figur 1: Cumulative Growth of Employee Ownership Plans 1975-1989.

lovgivningen for området, kaldes ESOP's – *Employee Stock Ownership Plan*, jf. Litt. Ref 1. Andre var 3 til 4 år gamle som medejerskabsskemaer. Den ældste, Fastener Industries, nu med mere end 10 års praksis. Alle er de, som ESOP's flest, i sund økonomisk udvikling.

Den indre organisatoriske udvikling har tydeligvis et fælles præg fra sted til sted. Derimod er udviklingstakten noget forskellig. For det første havde virksomhederne ved overgang til medejerskab ikke alle samme økonomi. Desuden prægedes forholdet mellem den gamle ledelse og medarbejdere i årene forud for købet af forskellige grader af mistillid.

Efter købet er det primært lederne, der ud fra deres selvforståelse afgør karakter og varighed af overgangsfasen fra den første famlende søgen og ofte splid til gennemslaget af en selvhjulpne og kompetence drevne udvikling. Nogle fatter det med det samme, de fleste først efter et par år med indre uro.

For en nærmere beskrivelse af de enkelte virksomheder, jf. Fig. 2. Jeg er ejerne taknem-

Fastener Industries

En bolt- og skruefabrik, der nu har haft 10 års fødselsdag som 100% ESOP. Et organisatorisk eventyr. Alle lærer at betjene samtlige maskiner, kontorarbejdere og sælgere rekrutteres »fra gulvet«. Ekstensiv støtte til uddannelse, også på universitetsniveau. Afdelingscheferne, der selv er tidligere maskinarbejdere, vælges af medarbejderne til som tillidsmænd at repræsentere sig i bestyrelsen. Operatørerne har selv det endelige ansvar for kvaliteten af eget arbejde. Ingen er ansat som »kvalitetskommissær«. Forrygende stærk økonomi, trods under-skud i starten og det i enhver henseende traditionelle produktprogram.

Reuther Mold Manufacturing

Nystartet ESOP af 1988. Ca. 150 ansatte. Avanceret jern- og metalindustri med hovedvægt på enkeltstyks produktion af sprøjtestøbeforme mm. De ansatte købte først 20% og har nu 30% af egenkapitalen. Organisationen præges af et pågående, velkoordineret drev for at fremme medbestemmelse og kvalitet-koordination på alle niveauer. Medejerskabet vendte en ellers stagnerende økonomisk udvikling til blomstrende fremgang.

Fig. 2. Kort karakteristik af de besøgte firmaer.

Dimco Gray

Fire år gammelt 100% medarbejderejet ESOP. Underleverandør af støbte plastrør til OEM producenter. Tre fjerdedele af de 125 ansatte er tilknyttet samme fagforening, de resterende er ikke organiserede. Et frugtbart studieobjekt på grund af organisationsudviklingens selvgrøende præg efter mange år med sindsoprivende mistillid under fabrikanteje.

Weirton Steel

»Slagskibet« blandt 100% medarbejderejede produktionsvirksomheder, et stålværk med over 8000 ansatte. Stålarbejdernes fagforening oprettede sammen med ledelsen fra starten et træningscenter for samtlige ansatte problemidentifikation og løsnings-teknik. Efter træning etablerer grupperne sig som, hvad man andetsteds ville kalde »kvalitetscirkler«. Arbejderne er bedre til at identificere problemer, dokumentere dem og udvikle løsninger end mellemleder-niveauet kan acceptere. For dokumentation se Litt. Ref 3. Den økonomiske udvikling har ikke desto mindre været god. Produktionsapparatet er forældet, men under stadig og senest nærmest dramatisk fornyelse.

ØVRIGE

Yderligere tre firmaer er af forskellige grunde inddraget i den komparative og longitudinale undersøgelse fra 1989. Alle har de omkring 200 ansatte.

FLUID REGULATORS, et forholdsvis nyt 100% ESOP, producerer hydraulisk styringsgrej til kamp- og store passagerfly. Organisationen præges af ekstremt og minutøs kvalitetsovervågning og dokumentationsarbejde.

BLISS SALEM, et 100% ESOP, producerer valsedstyr til stålindustrien. Trods vilje og allerede etablerede samarbejds-strukturer har det foreløbig været svært for topledelsen og de fagorganiserede arbejder-ejere at udvikle medarbejderejet til en for den enkelte erkendbar realitet.

WILL-BURT INC, et 100% ESOP og i traditionel forstand veldrevet firma. Fra en første tøvende start udvikler det sig nu fra patriarkalsk ledelse til at blive mere medarbejder drevet. Både egen produktion af fx teleskopmaster og underleverandør af førerhuse, topstykker mv. til fx bilfabrikker. »Just in time« leverancer går direkte fra svejsebord til samlebånd. Ledelsens greb om planlægnings- og omkostningsstyring, og dermed også kvalitetsforbedringer er overordentlig veldokumenteret.

melig for ved gentagne ugelange ophold at kunne tale med hvem jeg ville, være med ved møder og »kikke i papirer«. Fire af firmaerne blev besøgt i 88 og genbesøgt i 89 og 90. De tre øvrige blev først inddraget i 1989, hvoraf de to blev genbesøgt i 90.

Studiets karakter og tilrettelæggelse

Arbejdet er i faglig jargon et både komparativt og longitudinalt sæt af case studier. Ud fra empiri og med støtte i organisationsteoretisk forståelse er det ideen at uddrage, hvad der kan ske, om og når medarbejdere bliver ejere af deres arbejdsplads. Et scenarie om mulige følger for at identificere områder af mulig betydning blev udarbejdet inden til støtte for feltarbejdet, jf. Litt. Ref 2. Herudfra kan andre, når arbejdet er afsluttet, dømme om organisationsteoriens forudsigelseskraft!

Den nærværende artikel er et foreløbigt forsøg på at gengive hovedtræk af og betingelser for de observerede udviklingsmønstre, – hovedsagelig set ud fra medarbejdernes egen oplevelse af de nye vilkår. Observationerne er for overskueligheds skyld sammenfattet til en syv trins oversigt. Det er selvfølgelig bare et begrebsmæssigt skema. I virkeligheden overlapper faserne i større eller mindre udstrækning hinanden.

2. Fase 1: Forvirring og skuffelse

Anledningen til virksomhedernes overgang til selveje er ofte afledt af andre omstændigheder end et direkte medarbejderønske om at blive ejere. Der er en anledning.

Anledning

Oftest ønsker en ældre ene-ejer fabrikant at trække sig tilbage. I andre tilfælde søger et moderselskab strategisk at frasælge en del af produktionen. Skattelovgivningen begunstiger både sælger og den kreditydende institution, om salget sker til medarbejderne. For en nærmere redegørelse herfor, jf. Litt. Ref 1.

Medens virksomheden er til salg har medarbejderne rigelig grund til at ønske selv at kunne købe virksomheden. Interviewene vi-

ser, at mange var bange for at arbejdspladsen blev – købt af en konkurrent, der så ville lukke fabrikken og føre maskinel og produktion bort fra området. Medarbejdernes umiddelbare reaktion som købere er derfor lettelse over, at nu kan arbejdspladsen aldrig mere handles, uden at man selv bliver spurgt. Man er blevet »herre i eget hus«.

At være ejer, – og hvad så?

Efter at have stemt for medeje, optaget lån, afsluttet og evt. fejret købet, så møder medarbejderne frem næste morgen med store forventninger. Nu er det *os*, som ejer virksomheden, – ikke længere *de andre*! Og hva' så?

Maskinerne er jo de samme som før. Arbejdet ligeså! Som »ejer sku' man jo ku' bestemme«! Men hvad er der at bestemme? Op-gaverne, kunderne og produktions- og ordregangen er som i går! Der er intet »storslået« at tage stilling til. Arbejdet skal, som altid, bare gøres. – Og *det* skal det vitterlig, for nu skal lånet, der finansierede købet, betales tilbage!

At overtage firmaet er derfor ikke den indgang til lykkeland, som mange arbejdere først tænker sig, – inden de får tænkt sig om. Det er en sej opgave. Og den går op ad bakke i starten. Det stiller overordentlige krav til værkførere og den administrerende direktør. – Og til mellemlederne, selvom de ikke berøres i første omgang, – hvorfor de ofte forholder sig afventende til senere skade for dem selv.

3. Fase 2: Tage hånd om det nære

Skepsis præger således medarbejdernes første måneder i deres nyetablerede rolle som ejere. De bestemmer jo intet. På den anden side er man ikke i tvivl om de juridiske realiteter. De ansatte besværges derfor atter og atter hinanden om, at »We are in it together. It is ours now«.

Og snak er nødvendig. Den hjælper til at nedbryde den traditionelle opfattelse af ledelsen som de »andre«. Som ejere er *vi* nu ligestillede. Med denne forsikring i ryggen begynder et aktivt mindretal af arbejdere så at give sig selv lov til at gå i gang med at hjælpe hinanden og forbedre deres egen arbejds-situ-

ation til gavn for firmaet. Små lettelser og effektiviseringer, de længe har vidst var mulige, men som de ikke så nogen grund til at tage bøvlet med at gennemføre, dengang virksomheden var »de andres«.

Jeg havde ellers forestillet mig, at nogle af arbejderne ville søge at udæske ledelsen og afprøve grænser. Men det kunne ikke konstateres. Tværtimod. Arbejderne, ikke mindst de i produktionen, tager opgaven alvorligt og søger alene at gennemføre forbedringer for forbedringernes egen skyld:

På Fluid Regulators opdagede værkføreren fx, at natholdet til tider producerede 50% mere end før. Han møder derfor op klokken 23 og ser, at hvor maskinarbejderne før kun kørte én maskine, så har de nu to eller tre automatiske fræsere i gang samtidig. Hvorfor? Nu gælder det jo om at tjene penge så vi kan få lånet af vejen!

På Reuther Mold standardiserede enkelte af arbejderne en del hyppig brugt opspændingsværktøj i løbet af den første måneds tid eller to. Nu skulle der produceres. Det var slut med snakkende at drive fabriksgulvet igennem på jagt efter de bolte og bøjler som passede til ens bore mølle.

Eksemplet breder sig fra igangsætterne til et bredere flertal som efterhånden understøtter dem. Man gør, hvad man kan, smider ikke de sidste fem cm svejseelektrode væk, men bruger dem helt op. Men omstilling tager tid. Især de helt ældre, som i årtier har oplevet sig selv i et klassebetinget modsætningsforhold til »de andre«, dvs. ledelsen som ejernes repræsentanter, kan have svært ved at ændre holdning.

Den større omhu lader sig umiddelbart registrere i form af mindre vedligeholdelsesomkostninger, større produktionseffektivitet, bedre håndtering i produktionsgangen og ofte dramatisk mindre spildprocenter. Selv virksomheder som var marginalt følsomme før købet evnede derfor allerede første år at betale renter og afdrage første rate af de indgåede 7 års lån.

Værkførere

Ingen ændring gennemføres uden modstand.

Udviklingen beskrevet ovenfor er udtryk for, at en gruppe siden flertallet af arbejdere søger at overtage en del af de overvågnings- og kontrolopgaver, som ledelsen tidligere anså for værkførernes. Og det kan være svært at acceptere for de værkførere, som hidtil hævdede deres myndighed ved uden forklaring bare satte folk i sving.

Teknisk velfunderede værkførere trives derimod i det nye klima. De møder nu en helt ny forståelse for og velvillighed hos arbejderne til at drive forbedringer igennem. Ja, de skal ikke en gang selv søge efter dem. Folk foreslår spontant, hvad der kan gøres. Og hvem er vel de nærmeste til at vide, hvordan deres arbejde kan udføres bedre end netop de, der står ved maskinerne. Værkførernes opgave ændrer sig dermed fra kontrol til teknisk at bistå medarbejderne med at løse problemer, – udfordringer, som de nu på den anden side heller ikke længere bare kan vifte bort.

Værkførere, som har mistet føling, har det derimod svært; så svært at de må finde en anden arbejdsplads. Det er tragisk, selv på afstand, at være vidne til, hvorledes et menneske, der har givet firmaet hele sit liv, feriedage og utallige aftener, bliver fyret, fordi han ikke formår at aflægge sin autoritære ledelsesform.

Spare

Karakteristisk for denne fase er medarbejdernes vedholdende optagethed af at spare, hvor der spares kan. At lånet skal betales tilbage, optager dem så meget, at de føler, alt andet må vente. Det første år eller to er man derfor tilbøjelig til at afvise mere gennemgribende ideer om produktionsudvidelser, incl. indkøb af nyt og mere ydedygtigt materiel. Ikke fordi ideer herom er dårlige; men fordi det er noget »vi ikke kan tage stilling til endnu«.

4. Fase 3-4: Nye måder for organisation og tilrettelæggelse af arbejdet

Det er fascinerende at iagttage den realisme, hvormed medarbejderne i bred almindelig-

hed går ind i den nye situation. Nemlig et skridt ad gangen.

Derfor er det også først i løbet af andet eller tredje år, at man sammen tager fat på reorganisation og effektivisering af arbejds-gange og fabrikslay-out. Og det er forbløffende, hvor meget der kan gøres selv i virksomheder, der ellers overfor omverdenen fremstår som veldrevne.

Opmærksomhed for kvalitet

Fluid Regulators laver hydraulik til fly, og må derfor opretholde et strengt formelt kvalitetssikrings program. Men ellers søges kontrolø-rerne i afdelingen for kvalitetskontrol overført fra inspektion til rådgivende arbejde.

Hvorfor have en stab til efterkontrol af pro-dukterne, når manden ved maskinen er lige så interesseret som enhver anden ejer i, at produktet er i orden? Operatørerne fortæller åbenhjertigt, at de har såmænd altid vidst, når det, de lavede, kun lige var godt nok. Nu skal forskrifterne strammes og kvaliteten sæt-tes op. Ikke alene for at opleve glæden ved at lave et ordentlig produkt. Næh, de ansatte un-derstreger, at god kvalitet er en nødvendigh-ed for at sikre firmaets overlevelse på langt sigt, og dermed at man selv en gang med ti-den kan få penge ud til pension.

Ejerne viser derfor stor forståelse og villig-hed til at lære det nødvendige om statistisk kvalitetskontrol, ligesom man selv medvirker til udvikling af nye måle-opstillinger. Har en af kammeraterne lidt besvær med en opgave, kan han regne med hjælp fra en mere erfa-ren. Man morer sig ikke længere i det små over andres besvær, endsiges bare overlader det til værkføreren at redde stumperne.

I et firma begyndte lagerarbejderne i vare-udleveringen at spørge kundernes chauffører om hvorvidt deres firma var tilfredse med de producerede varer. Siden meldte de resulta-terne tilbage og op til salgsafdelingen. Ja, de indgik endog aftaler om tidspunkter for udle-vering, som passede kunderne bedst, og som produktionen så måtte indpasse sig efter. Det er utroligt så meget, der kan gøres her og nu,

når folk virkelig får rum til at vise interesse for deres arbejde.

Men netop den slags initiativer vil naturlig-vis skærpe de indre modsætninger mellem ar-bejdere og de mellem-ledere, som ikke fra starten har tænkt over deres rolle og som medejtet kræver, de bør re-formulere.

Mellemlederne

Litteratur om traditionelt ledede virksomhe-der i fremmedeje fremhæver, at indførelse af medbestemmelse er hårdt for værkførerni-veauet. I de her studerede firmaer var værk-førerne ofte kommet fra gulvet i kraft af ud-vist omhu og talent. De havde derfor gode forudsætninger for at fornemme de nye mu-ligheder, og tillige indstillet på at acceptere de enkelte arbejders aktive medleven.

Mellem-lederne, især de som tidligere overlod til værkførerne at konfrontere arbej-derne, vil derimod hurtigt befinde sig i en vanskelig situation. De er jo vant til:

- at hvis nogen skal drage nogen til ansvar, så er det arbejderne, der skal stå til ansvar overfor »os«.
- at det er »os«, som tilrettelægger de over-ordnede arbejds-gange.

Efter medeje er der vendt op og ned på det hele. Arbejderne er ikke blot nu, som partha-vere, kollegaer. Folkene udgør i kraft af deres blotte antal majoriteten af ejere. Den mellem-leder, som hidtil har klaret sig ved at være loyal overfor sine foresatte, kan nu ikke læn-gere søge ind under hierarkiets beskyttelse. Nu skal han hævde sig ved at være så teknisk duelig, at det overbeviser de øvrige medarbej-dere. Mellem-ledere, der er bragt ind i virk-somheden af chefen som hans »repræsentan-ter«, får derfor let problemer.

Og så er det ikke en gang nok som leder at være teknisk kompetent, fx bedre end andre i firmaet til at finde, vurdere og købslå om nye maskiner, det være sig brugte eller fabriks nye. Hvis fabriks- eller regnskabschefen ikke er til sinds at tage arbejderne med på råd, lytte til deres ønsker, så bereder de sig selv

større vanskeligheder, end både de selv og firmaet kan være tjent med. Det er ikke nok at være kyndig, hvis man ikke samtidig viser respekt for de medejerkollegaer, som siden skal leve med løsningerne ved maskinerne dag ud og dag ind.

Tidligere skabte fejlpositioner på mellemleder-niveau ofte bare munterhed blandt de ansatte. Det viste, hvor ringe ledelsen var, og at »vi« egentlig er de klogeste. Nu kræver medarbejderne derimod at mellemlederne både viser deres duelighed, lytter og lærer deres tekniske kompetence fra sig.

Medarbejderne følger nøje, om indkøbschefen formår at finde lejeforinger, der virkelig forebygger sammenbrud. Er det erhvervede edb-grej nu også så godt, som edb-chefen argumenterede for. Sikrede systemchefen sig i tide, at det ny system passer til, hvordan det er nemmest for »os« at levere og siden få oversigts data om, hvad vi har brug for?

Mellemliderne føler sig derfor og med rette både overvåget og under pres. Dels skal de nu svare på mængder af, ikke nødvendigvis alle lige geniale, forslag om nye indkøbsrutiner, reduktion af lagre, andre bonus- og lønssystemer etc. Medarbejderne er straks over dem, hvis produktionsstyringen er famlende og ujævn. Det er nu de, der til daglig lever med følgerne af ledelsens initiativer, der som ejere skal overbevises om løsningernes duelighed – ikke en fjern bestyrelse.

Ledelsen bør stadig være ledelse

Nogle mellemledere falder i deres svaghed for fristelsen til at være eftergivende. Tillade medarbejderne at gennemføre ændringer, som de egentlig ikke selv kan stå inde for. Det er naturligvis ødelæggende. Ethvert forslag kræver modspil i form af eftertanke og koordination.

Ledelsen må stadig være parat til at slå for ændringer, de i kraft af deres erfaring, skoling og større tværgående indsigt har belæg for. De kan blot ikke længere, som tidligere, bare drive beslutninger igennem med magt. Det kræver nu dokumentation, argumentation og møder. Det har mindst to konsekvenser:

Ved at lytte til andre vil der uvægerligt dukke supplerende oplysninger op, som nu kan integreres i løsningen i tide. Det skaber gensidig tillid, fremfor som før, at spille energi på at fordele skyld. At lytte i tide underbygger ydermere viljen til i fællesskab at rette forhold, som ikke var forudset. Det betyder til gengæld, at en leder åbent må vedkende sig sine fejlskøn. Hvilket ikke er nemt for en leder, der hidtil har set sig selv som »ham, der ved besked«.

Uddannelse, uddannelse, uddannelse

Ejerskabet forløser en intern interesse for at løse umiddelbart arbejdsnære problemer. Og så langt når de fleste. At komme videre kræver uddannelse, – både af medarbejderne og ledelsen. Arbejdere og ledelse må sammen trænes i problemløsnings-rutiner, så de får en fælles reference ramme for at

- identificere problemer
- brainstorme om mulige årsager for siden gennem data-indsamling at vægte dem
- foreslå og tage de første eksperimentelle skridt til at gennemføre løsninger.

Der findes en række foreskrivende teknikker hertil i forbindelse med det, vi her hjemme kalder »kvalitets-cirkel-virksomhed«, som er anbefalelsesværdige. Et eksempel er gengivet i Litt. Ref 3.

Flertallet af ansatte vil til gengæld, ved at blive draget ind i ledelsesmæssige overvejelser, begynde at forstå, hvad der kræves for at drive forretning. Medarbejderne i produktionen indser, at salg ikke bare er noget, der sker af sig selv, – at regnskabsafdelingen ikke bare er noget uproduktivt, men en utrolig nyttig funktion for overhovedet at have overblik. Ligesom kontormedarbejderne indser, at varerne ikke bare producerer sig selv, etc. Det skaber et sammenhold, der nedbryder mange hidtidige afdelings-grænser.

De enkelte chefer må derudover ved kurser lære at identificere egen hidtidig ledelsesstil, løbende udveksle erfaringer for at komme til klarhed over, hvordan de hver for sig bedst

ruste sig til at virkelig at lede medarbejderne – og ikke, som det hidtil ofte var tilfældet, administrere et hierarki.

Men ledelsen må stadig være ledelse, dvs. i kraft af deres kompetence være i stand til at gøre det rette. Enhver given beslutning kan ikke være lige populær for alle grupper. Men medarbejderne lærer efterhånden at se hen til, at lederne kan skære igennem når det er nødvendigt, – eller som en gruppe lagerarbejdere på Fastener sagde: »Det er i orden, at ledelsen lytter mere til andre end til os, blot det så siden viser sig at være en god forretning. Det kan vi hver april læse af værdien af vore aktier«.

Overgangsfasen fra et traditionelt ledet firma til et medarbejderdrevet forsinker ofte unødigt, fordi ingen i tide betænker mellemledernes situation, allermindst de selv. Det er som om alle tager det for givet at mennesker med stillings-betegnelse af ledere af sig selv er i stand til at vokse ind i en ny rolle. Hvordan skulle de det, – vokset op som de er med tredive års erfaring fra arbejdspladser med skel mellem ledende og ledede medarbejdere.

Denne udfordring er dog så omfattende, at erfaringerne herom må tages op i en særskilt redegørelse, som i øvrigt vil bidrage til at afklare, hvorfor kvalitets-cirkel-virksomhed ofte afsluttes i utide.

Ikke strategi, snarere mange små skridt

Det er karakteristisk, at den indre udvikling i de studerede virksomheder, der ændrer sig hurtigst, ikke drives udfra en forudlagt strategisk plan. Det skyldes ikke, at viljen til at planlægge ikke er til stede. Tværtimod. Viljen til at eksperimentere og lære er blot større. Som selvdreven proces præges udviklingsforløbet alligevel af fælles træk fra sted til sted, omend ændringerne indtræffer i forskellig rytme og under umage indre besvær. Udviklingen er simpelthen erfaringsdreven og afhængig af hver virksomheds udgangspunkt.

Efter de første måneders forvirring indser medarbejderne, at de ikke vil være tjent med at træffe beslutninger, de endnu ikke er modne til. Det er nu deres egne midler, som

hobes op i virksomheden. Det maner til eftertanke og forståelse for, at man må lære at vokse med opgaverne.

At være medejer er ikke et »ta' selv bord«. Man ved, man har meget at vinde – og at tabe ved at være ubesindig. Godt nok leder med-ejet med tiden til et overordentligt godt socialt klima. Men jeg må understrege, at de bedre samarbejds-former, som med-ejet fører til, ikke i første færd søges for dets egen skyld. Det er en konsekvens af, at medarbejderne som ejere med alvor engagerer sig i virksomheden. Betoningen af det forretningsmæssige er således den afgørende forskel mellem ESOP's og de ko-operative virksomheder, som opstod herhjemme efter Første Verdenskrig.

5. Større ansvar, større duelighed

Vi har nævnt, at medarbejderne så at sige spontant tager ansvaret for deres eget arbejde i hænderne. Men det stopper ikke hermed. De ønsker også at kunne mere, prøve kræfter med flere arbejdsrutiner.

Selvom de observerede ændringer indledningsvis bedst beskrives som selvdreven, så må ledelsen stadig aktivt virke for at forløse det vakte potentiale for effektivisering af produktion og samarbejdsform som med-ejet rummer. Potentialet er der. Ledelsen ser det bare ikke altid straks:

På det første samarbejds-møde efter med-ejets indførelse på Reuther Mold, krævede John, en af de aktive arbejdere, at ledelsen etablerede en permanent trænings- og rotationsordning for operatørerne. Det ville gavne den enkelte arbejder og firmaet og forebygge flaske. John måtte gentage »kravet« og »begrundelsen« tre gange, førend han blev hørt. Da jeg siden refererede ønsket for den administrerende direktør, sagde han til mig: »Jeg må jo tillade dem at gøre nogle fejltagelser«. Ledelsens for-forståelse for, at arbejderne nu som ejere forventede at kunne nedbryde faggrænserne, var ikke overvældende. Det skete imidlertid og rotations- og træningsprogrammet blev en stor, også økonomisk, succes for alle.

Andre steder er det imidlertid ledelsen, som søger at nedbryde de gamle af fagforeningerne indførte arbejdsregler. Ledelsen på Dimco-Gray håbede her igennem endelig at kunne øge den interne fleksibilitet ved lettere at kunne flytte medarbejderne fra sted til sted. Et initiativ, som skabte frygt hos de der var bange for ikke at kunne udfylde andre jobs. Men de voksede i selvagtelse, da det siden viste sig, at det kunne de godt. Til gengæld fik over-værkføreren et problem på halsen, som han til skade for alle gjorde større end nødvendigt: Han døjede med at affinde sig med arbejderne som ejere krævede at udnytte deres nye evner til selv uge for uge efter indbyrdes fordeling at bestemme hvilke job, de skulle påtage sig.

Hvorfra initiativet end kommer, så bliver jobrotation efter få måneders praksis til glæde for flertallet. Den enkelte ser sig selv blive mere værd som arbejdskraft både i egne og i andres øjne. Det forstærker det indre samspil, jeg har søgt at ridse op ovenfor, og øger den enkeltes lyst til i større detalje at få overblik over, hvad der foregår i virksomheden og de ydre vilkår, ens arbejdsplads virker under.

6. Fase 5: Øvrige organisatoriske ledsage-effekter

Selvfolgelig bliver også lønforhold taget op til vurdering. Allerede den første dag er der nogen fra gulvet, der vil vide, hvad ledelsen tjener for siden at anfægte om de er deres løn værd. Men cheferne får, som allerede skitseret, et år eller to til at dokumentere, de har de fornødne tekniske og udviklingsformidlende evner.

Ejerne har intetsteds efter købet øget lønniveauet. Men de kræver almindeligvis et mere gennemskueligt lønsystem. Specielt vil de med tiden enten forlange eller se med sympati på at ledelsen indfører en procedure til vurdering af hver enkelt medarbejders arbejde. De ønsker dels at føle sig sikre på, 1) at ingen som tidligere kunne favoriseres, dels 2) at de enkelte er klar over, hvad alle forventer af hinanden.

For eksempel indføres et point system, der understøtter drevet henimod beherskelse af flere jobs ved at give personlige tillæg til den enkelte alt efter hvor mange job typer han behersker. Det kan også tolkes som en måde, hvorpå de mere aktive arbejdere belønner sig selv! Akkordordninger skrottes derimod fra med-ejets start. Tempo understøtter ikke ønsket om omtanke, bedre kvalitet og at forebygge spild.

Udbytte her og nu,- og/eller på langt sigt

Efterhånden som lånet tilbagebetales, stiger egenkapitalen og dermed værdien af ens investering. Og der er tale om store beløb. Rether Mold, der straks på medarbejderinitiativ indførte træningsprogrammer til fremme af øget arbejdsdeling opnåede det første år et overskud på 20%. De foregående ti år havde man skrantet sig igennem hhv. små tab og beskedne overskud.

Fastener, ældste af de ESOP, jeg besøgte, mere end betalte det oprindelige lån tilbage i løbet af 6 til 7 år. Det betyder, at maskinarbejderne efter 8 år som medejer, typisk hver råder over en aktieandel til en bogført værdi på over \$ 100.000.

Økonomer, der teoretisk behandler medeje, advarer gerne om at »arbejdstagere« som ejere vil plyndre virksomheden. Det siger vel mere om økonomer, end det siger noget om faglærte. Erfaringerne fra ESOP's viser, at bevarelsen af arbejdspladsen og dermed arbejdsfællesskabet har første prioritet. Man ofrer ikke egenkapitalen. Tværtimod man sikrer den!

På den anden side vil økonomien efter de første års konsolidering tillade en tilpasning af timelønnen til den øvre ende af lokalområdet.

Og selv om en god pension ikke er at foragte, så enes medarbejdere og ledelse let om, at det også er rart med penge her og nu. Men forsigtighed er stadig en dyd. Bonusordninger indføres først efter mange og oplysende møder med økonomichefen. Ordningerne på de besøgte virksomheder varierer i detaljer; men de tilstræber alle kun at udmønte en

fraktion af overskuddet efter det har nået et vist niveau. Ved at lade toppen af lønnen være afledt af produktiviteten sørger medarbejderne således for, som ejere, at stimulere den fælles interesse i at styrke arbejdspladsen.

Firmaets økonomiske sundhed får således første prioritet, hvilket jo er rimeligt nok for en gruppe mennesker, som mere og mere lærer at sætte pris på hinanden efter at have løst opgaver i et fællesskab, de ønsker at bevare.

7. Fase 6: Familiefølelse

Det skabte fællesskab, skabt ud af reale erfaringer, leder til gennembrud af et nyt indre organisatorisk klima. Det gamle klasseorienterede modsætningsforhold mellem »os« og »dem« går simpelthen lige så stille i opløsning, efterhånden som man i fællesskab lærer sig at løse opgaver sammen. Jeg vil nødig overdrive, men må bruge det ord, de ansatte selv bruger, nemlig »familiefølelse«.

8. Fase 7: Ny kultur

Det tager år for familiefølelsen at bryde igennem. Meget vil være ændret, men meget er også det samme. Det er stadig en opgave at udbygge og tilpasse afsætningsduelige produkter og produktionsapparatet til hinanden. Men det er ikke længere noget, ledelsen skal slås for. Det tager medarbejderne delvis selv vare på. I stedet får ledelsen ro til med desto større styrke at følge markedsudvikling og øge kundeplejen. Og det ses. På generelt vigende markeder er det ESOP, som øger afsætningen. Det er tillige et godt salgsargument at være et medarbejder-ejet firma.

Møder

Jo, kære læser, det kræver møder. Det kræver gensidig oplysning. Ledelsen må stadig argumenterende overveje forbedringer. Forslag til næste års budget må lægges frem for ejerne i små grupper af tyve, så disse får lejlighed til at stille spørgsmål. Ejerne må være villige til at sende hinanden til træning i samarbejde. Og på kurser i hhv. at lære at læse og lave

mere læsbare regnskaber, etc. Og selvfølgelig er det ikke gratis!

I starten er det tit så dyrt, at økonomikollen med god ret vander sig over al den tid, der går tabt i møder og kurser. Men bliver det for galt, så vil medarbejderne formodentlig som enhver anden gruppe af ejere reagere. Det skete i hvert fald på Dimco-Gray. I 88 holdt flere og flere smågrupper møder. De, der endnu var tilbage i produktionen, så tydeligt konsekvensen. Til en start fik tillidsmændene så at vide, at de fremover havde at være mindst 6 ud af 8 timer ved maskinerne, – ellers ville de ikke blive genvalgt. Man fortsatte naturligvis med at etablere problemløsnings-grupper, men ingen gruppe fik fremover lov at etablere sig uden først at have udarbejdet en problembeskrivelse, en mødeplan og et budget.

Ejere lærer ret hurtigt at skelne mellem nyttige og unyttige møder. Men at finde ud af, hvad der er hvad, er en del af processen. Det er omvendt, når andre ejer virksomheden. Så bliver enhver afbrydelse en kærkommen anledning til at slippe væk fra den daglige rutine. Jo mere fjern og uvedkommende ejeren er, fx som en fond, jo mindre grund har man til at fornemme, at man tager noget fra andre derved, og da slet ikke sig selv.

Åben og gennemskuelig ledelse

Nogle ledere ser den åbenhed, som ejerskabet kræver, som en udfordring og en chance. Andre ledere ser det som en trussel. Ja det synes måske ligefrem at være et angreb på deres integritet, at de nu skal stå de ansatte til regnskab. Samtlige observerede ESOP må derfor gennem en periode, hvor ledere som ikke formår at bidrage til at løfte virksomheden endelig bliver udskilt.

Det er en smertelig proces. Medarbejderne ved bedre end nogen andre, når ledelsen er utilstrækkelig, men de erkender beredvilligt at de ikke kan udføre ledelsens arbejde. Kampen for tilpasning udspiller sig derfor hyppigst som en gensidig strid på ledelsesplan, dvs. ikke direkte som en kamp mellem medarbejdere og ledelse. Det er derfor den admi-

nistrerende direktør som under ansvar for bestyrelse, hhv. generalforsamling må træffe de afgørende valg, – eller bede om mandat hertil.

Medarbejderne har kun et ønske, fortsat vækst, klar besked og gennemskuelig ledelse. Ledere som prøver at politisere sig til indflydelse ved at tilbageholde oplysninger, fordreje kendsgerninger eller give, hvad der med tiden viser sig at være uholdbare løfter til enkelte personer, bliver udskilt.

Den i øvrigt duelige leder, som vedstår sine fejlskøn, vil til gengæld mere end vinde de ansattes tillid. De indser, at de for deres part som ejere kun har noget at vinde ved at informere ham om egne fejlgreb, der kunne lede til spild. Forhold de under andre omstændigheder ville have fortiet!

Det sætter studiet af virksomheder i med-eje i perspektiv. Det viser, hvor meget der er at vinde. Hvor meget der kræves. Og hvor langt man kan komme, når medbestemmelse er alvor, dvs. ikke blot en kriseløsning eller måske imødekommenhed fra en benvolent ledelse.

Indsigt og ny duelighed leder til nye holdninger

De ansatte ændrer år for år holdning fra at se sig selv »bare som ansat« til at opleve sig selv som ejere med den uro i kroppen over det ansvar, det kræver og den stolthed, forvisningen om at være med til at kunne selv, giver.

Ud af erfaringerne, fra i årevis at have løst nære problemer sammen, gror en ny holdning til og forståelse for, hvad lederskab kræver. Således har medarbejderne på Fastener Industries, valgt den administrerende direktør og lederne af de tre afdelinger til at repræsentere sig i bestyrelsen. Dvs. ledelses- og tillidsmands-systemet er vokset sammen.

9. Glæde og disciplin

Nye ejerformer har hidtil været mere snak end realitet. Og der er mange muligheder, jf. Litt. Ref 2, – også flere europæiske end vi almindeligvis gør os klart, jf. Litt. Ref 4. Men med de stadig større krav, den teknologiske og markeds-mæssige udvikling stiller til med-

arbejderne, er medeje en vej, der kan forene de stigende krav om duelighed med lysten til at bidrage aktivt og selv kunne høste fordelene herved.

Medeje er imidlertid kompromitteret af venstrepolitisk ideologi og misgreb. Så det eneste, vi har grund til at stole på, er erfaringerne. Og de er som påvist gunstige under markedsøkonomiske vilkår. Kun under konkurrencevilkår kan medeje og selvforvaltning integrere glæden ved selvudfoldelse med den af konkurrencen afledte nødvendige disciplin for at drive virksomhed med vægt både på kundeservice og effektiv forvaltning af vore fælles, men begrænsede naturressourcer.

Udviklingen vil gå i den retning. Spørgsmålet er alene, om vi politisk vil fremme eller hæmme denne form for ejerskab, og dermed levedygtigheden af vore virksomheder.

Summary:

In the United States more and more employees join forces to buy the company they work for. The experience of three years' field work in selected companies documents that joint ownership has the spontaneous potential to change the employees' work and their social interrelations – the quality of the company's products, management and structure – and thus the persons, now the owners, who jointly instigate the internal change process. However, this development is not released all by itself, but requires conscious management to rise above the immediate launching. The perspective of the findings is to demonstrate the consequences of joint ownership under extreme conditions, namely direct joint ownership.

Litteratur

- 1: Erik Maaløe: *Medarbejder-ejede virksomheder i USA, – de lovgivningsmæssige forudsætninger*. Økonomi og Politik, Nr. 2, 1990.
- 2: Erik Maaløe: *Overskudsdeling, – medeje og medindflydelse*, Borgens Forlag, 1987.
- 3: Erik Maaløe: *The challenge of Size, 8500 owners working together at Weirton Steel*, Organisatoriske Fragmenter 1989, HHÅ.
- 4: Lars Lindkvist: *Arbetets Kooperation, – at äga och arbeta tillsammans*. Forlaget Nord, 1989. Et licentiat arbejde fra HHK som giver oversigt over europæiske medeje-former.

nistrerende direktør som under ansvar for bestyrelse, hhv. generalforsamling må træffe de afgørende valg, – eller bede om mandat hertil.

Medarbejderne har kun et ønske, fortsat vækst, klar besked og gennemskuelig ledelse. Ledere som prøver at politisere sig til indflydelse ved at tilbageholde oplysninger, fordreje kendsgerninger eller give, hvad der med tiden viser sig at være uholdbare løfter til enkelte personer, bliver udskilt.

Den i øvrigt duelige leder, som vedstår sine fejlskøn, vil til gengæld mere end vinde de ansattes tillid. De indser, at de for deres part som ejere kun har noget at vinde ved at informere ham om egne fejlgreb, der kunne lede til spild. Forhold de under andre omstændigheder ville have fortiet!

Det sætter studiet af virksomheder i med-eje i perspektiv. Det viser, hvor meget der er at vinde. Hvor meget der kræves. Og hvor langt man kan komme, når medbestemmelse er alvor, dvs. ikke blot en kriseløsning eller måske imødekommenhed fra en benvolent ledelse.

Indsigt og ny duelighed leder til nye holdninger

De ansatte ændrer år for år holdning fra at se sig selv »bare som ansat« til at opleve sig selv som ejere med den uro i kroppen over det ansvar, det kræver og den stolthed, forvisningen om at være med til at kunne selv, giver.

Ud af erfaringerne, fra i årevis at have løst nære problemer sammen, gror en ny holdning til og forståelse for, hvad lederskab kræver. Således har medarbejderne på Fastener Industries, valgt den administrerende direktør og lederne af de tre afdelinger til at repræsentere sig i bestyrelsen. Dvs. ledelses- og tillidsmands-systemet er vokset sammen.

9. Glæde og disciplin

Nye ejerformer har hidtil været mere snak end realitet. Og der er mange muligheder, jf. Litt. Ref 2, – også flere europæiske end vi almindeligvis gør os klart, jf. Litt. Ref 4. Men med de stadig større krav, den teknologiske og markeds-mæssige udvikling stiller til med-

arbejderne, er medeje en vej, der kan forene de stigende krav om duelighed med lysten til at bidrage aktivt og selv kunne høste fordelene herved.

Medeje er imidlertid kompromitteret af venstrepolitisk ideologi og misgreb. Så det eneste, vi har grund til at stole på, er erfaringerne. Og de er som påvist gunstige under markedsøkonomiske vilkår. Kun under konkurrencevilkår kan medeje og selvforvaltning integrere glæden ved selvudfoldelse med den af konkurrencen afledte nødvendige disciplin for at drive virksomhed med vægt både på kundeservice og effektiv forvaltning af vore fælles, men begrænsede naturressourcer.

Udviklingen vil gå i den retning. Spørgsmålet er alene, om vi politisk vil fremme eller hæmme denne form for ejerskab, og dermed levedygtigheden af vore virksomheder.

Summary:

In the United States more and more employees join forces to buy the company they work for. The experience of three years' field work in selected companies documents that joint ownership has the spontaneous potential to change the employees' work and their social interrelations – the quality of the company's products, management and structure – and thus the persons, now the owners, who jointly instigate the internal change process. However, this development is not released all by itself, but requires conscious management to rise above the immediate launching. The perspective of the findings is to demonstrate the consequences of joint ownership under extreme conditions, namely direct joint ownership.

Litteratur

- 1: Erik Maaløe: *Medarbejder-ejede virksomheder i USA, – de lovgivningsmæssige forudsætninger*. Økonomi og Politik, Nr. 2, 1990.
- 2: Erik Maaløe: *Overskudsdeling, – medeje og medindflydelse*, Borgens Forlag, 1987.
- 3: Erik Maaløe: *The challenge of Size, 8500 owners working together at Weirton Steel*, Organisatoriske Fragmenter 1989, HHÅ.
- 4: Lars Lindkvist: *Arbetets Kooperation, – at äga och arbeta tillsammans*. Forlaget Nord, 1989. Et licentiat arbejde fra HHK som giver oversigt over europæiske medeje-former.