

Medarbejderejede firmaer i USA – deres udbredelse, indre udvikling og struktur

Erik Maaløe, lektor, Institut for Organisation og Ledelse,
Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

Kongressen i USA har siden midten af halvfjerdserne søgt at opmuntre medarbejdere af amerikanske virksomheder til sammen med ledelsen at købe de hidtidige ejere ud, – dvs. til at fremme employee buy out. I 1986 ejede 10% af de mest velhavende amerikanske familier 68%, heraf den mest velhavende 1% hele 38% af alle værdier. I en tid hvor der blev færre og færre selvstændige frygtede kongressen, at en så skæv fordeling af kapital kunne udgøre en trussel mod kapitalismen som økonomisk system, baseret på direkte eje af produktionsmidler.

Ideen var derfor at tilskynde firmaer til at oprette et ESOP, en Employee Stock Ownership Plan, dvs. aktieselskaber baseret på de ansattes direkte eje med diverse fordele og begrænsninger fremfor indirekte eje via pensionskasser.

Af fordelene kan nævnes, at lovgivningskomplekset rummer en tilskyndelse til såvel sælger og køber som kreditgivere. Den hidtidige ejer kan således ved helt eller delvist at sælge mindst 30% af virksomhedens værdi, udsætte erlæggelse af den kapitalvindingskat, han ellers skulle have betalt, om han sælger til tredjemand. Ydere af kredit til de nye ejere, dvs. de ansatte, til at gennemføre overtagelsen får en 50% skattefordel, hvilket

indebærer en ca. 25% reduktion af rentebyrden for køberne.

Til gengæld forpligtiger firmaet sig til lige- ligt at fordele og udstrække ejerskabet til samtlige ansatte. De nye ejere må desuden forpligtige sig til at beholde de aktieandele, de erhverver indtil de forlader firmaet – typisk ved pension. For en mere detaljeret redegørelse for de lovgivningsmæssige forudsætninger og krav, jf.¹

Siden halvfjerdserne til i dag har antallet af ESOPs vokset fra ca. eet til 13 tusinde virksomheder. I dag er således mindst tretten millioner amerikanere helt eller delvis ejere af deres egen arbejdsplads. Et af de største er biludlejningsfirmaet AVIS, som i USA er 100% medarbejderejet. Senest overtog 54.000 ansatte United Airlines. For en del firmaer er medejer-andelen dog kun 15%, hvilket er den nedre grænse for, at en mindretalsaktionær kan blokere for en legalisering af forsøg på en fjendtlig overtagelse af tredje- mand. Dermed er også sagt at den totale andel af amerikansk erhvervsliv i direkte med-eje under en ESOP-konstruktion endnu kun udgør 1-2% af de samlede værdier

Kritik

Lovgivningskomplekset er blevet mødt med megen kritik. Det har således været mange en

torn i øjet, at staten reducerer rentebyrden på lån til ESOPs. Grunden var, at kongressen ønskede at opmuntre kreditgivere til at yde sådanne lån. Men for succesrige ESOPs indebærer det naturligvis, at de midler, ESOP-medlemmer personligt sparer, til en vis grad er skattefri midler.

Et andet kritikpunkt er ligeledes knyttet til kongressens tidlige forsøg på at løbe medarbejderejet i gang. For at imødekomme en ellers udtalt frygt for at medarbejderne som ejere ville tage sig mere end godt betalt for en stadig ringere arbejdsindsats, åbnede det oprindelige lovkompleks mulighed for, at »med-ejerne« først kunne få stemmeret, når hele lånet var betalt tilbage. Uanset at det har befordret dannelse af flere ESOPs end der ellers ville have været, så har muligheden for at begrænse stemmenretten skabt politisk uro,² og hvor det har været tilfældet også bitterhed – ikke mindst inden for 100%-ESOP.³ Det er siden ændret, så medejere i dag i det mindste kan stemme i forhold til hvor stor en andel af lånet der betalt tilbage.

Endelig var de fleste fagforeninger mere end lunkne over for et lovforslag, der indebar, at deres medlemmer skulle blive kapitalister og dermed indlede et »samarbejde med fjenden«. Det har siden ændret sig.

Baggrund for salg

Det er en udbredt myte, at de fleste ESOPs oprettes, når firmaer er kørt i sæk, hvorfor de eneste, der ønsker at overtage dem, er medarbejderne i et forsøg på at bevare deres arbejdsplads. En total undersøgelse af ESOPs i Ohio⁴ viser dog, at salget i over halvdelen af tilfældene skyldes den hidtidige ejers ønske om at sælge, og at de nye ejere tilsvarende i halvdelen af tilfældene følte sig direkte tiltrukket af ideen om at blive medejere.

Kun i et fåtal af tilfælde skyldtes overtagelsen i al væsentlighed, 6%, eller blot delvist en økonomisk truende situation, 9%. Til gengæld får medarbejderes opkøb af »nedkørte« firmaer ofte stor pressedækning. Først når fallitten truer. Næst, når det lykkes medarbejderne at finansiere en overtagelse, – bl.a. fordi de i disse tilfælde ofte går med til lønreduktioner på fra 10 til 20% for at overbevise långiver om deres ønske om at sikre selskabets økonomiske overlevelse. Det siger ikke så lidt om ESOP-konceptets duelighed, at selv i sådanne tilfælde lykkes det ofte at bringe selskabet på fode, om end der findes tilfælde, hvor det ikke sker. De er så til gengæld sikre på pressedækning for tredje gang.

Til gengæld hører man ikke meget om firmaer, der stille og roligt købes, helt eller delvist af medarbejderne, for derefter at udvikle sig såvel organisatorisk som økonomisk, alt efter den grad af medbestemmelse medejere medfører.

Udbredelse af ejerskab efter grad og branche

Der findes flere skøn over fordelingen af ESOPs over forskellige brancher – to totalundersøgelser fra hhv. Ohio, 1993, dels fra GAO 1983, dels diverse statistikker fra ESOP Association, en interesseorganisation, som dog kun omfatter et mindre antal af de formodentligt mest betydende ESOPs, jf. Figur 1.

Figur 2 antyder graden af ejerskab. Der er især mange ESOP blandt produktionsvirksomheder. Disse er desuden, hvad der ikke fremgår af statistikken, almindeligvis de største, dels er hyppigheden af majoritetsaktionær ESOPs også her størst.

Forretningsområde	USA 83 GAO i %	USA 89 ESOP Ass i %	Ohio 94 i %
Produktion	29	36	40
En gros handel	15	14	13
Detailhandel	11	7	10
Transport	7	1	2
Tjenesteydelser	14	15	13
Finans- og ejendomshandel	13	10	13
Byggeri	7	8	10
Landbrug og fiskeri	3	andet: 7	0
Råstofudvikling	1	-	-

De opgivne procenter kan kun delvis fortolkes dynamisk. GAO's undersøgelse er total. Den anden en delmængde, nemlig ESOP Ass. egne medlemmer. Den tredje total, men kun baseret på tal fra delstaten Ohio.

Figur 1. Mængde af medarbejderejede firmaer i USA fordelt efter branche

Forretningsområde	USA 89/ESOP Ass grad af ejerskab i %			Ohio 94 grad af ejerskab i %		
	0-10	11-49	50-	0-10	11-49	50-
Produktion	14	40	45	23	55	30
En gros handel	6	47	47			
Detailhandel	22	53	25			
Transport	25	50	25			
Tjenesteydelser	18	47	34			
Finans- og ejendomshandel	24	53	21			
Byggeri	13	33	47			

Tallene for Ohio gælder forsamlige ESOPS tværs henover de enkelte brancher

Figur 2. Grad af ejerskab fordelt over branche

Finansielle forhold og evne i øvrigt

ESOP-medlemmernes formue er i individuelt eje, men skal ifølge loven placeres i en særskilt ESOP-fond, ledet af en ESOP-komite, som administrerer stemmeafgivningen ved valg til den egentlige selskabsbestyrelse og/eller hvis medlemmerne er afskåret fra at stemme, sammensætter bestyrelsen på deres vegne. I alle tilfælde vil erhvervelsen af andele ske løbende, idet den enkelte medarbejders konto år for år opskrives med, hvad der spares op af overskuddet, dvs. efterhånden

som 1) firmaet er i stand til at tilbagebetale det oprindelige lån, hvilket typisk skal ske efter 7 år samt 2) ved at firmaet derudover stadig sparer op til 20% af lønsummen. Tallet synes voldsomt, men beløbet svarer stort set til den pensionsordning amerikanske industri-arbejdere i almindelighed har. Derudover stiger aktierne i værdi. Fra 88-91 i Ohio typisk med 6% om året. Et enkelt selskab tabte dog ca. halvdelen, medens et andet femdobled sin i perioden. Da end ikke 10% af alle ESOPs er børsnoterede, kræver loven, at

værdifastsættelsen år for år foretages af en række uafhængige vurderingsfirmaer.

Medlemmerne kan, som nævnt ikke sælge deres andele førend de forlader firmaet. Men de kan jo, som i ethvert andet aktieselskab, tage penge ud på andre måder, hhv. 1) som løn, der efter nogle år typisk vil ligge i den øvre del af det lokale område, 2) som overskudsdeling, det sker dog endnu kun i 20% af tilfældene, 3) som dividende, hvilket dog endnu ikke er særlig almindeligt. De fleste ESOPs har i stedet konsekvent valgt at investere. Der findes desværre ingen tal for investeringsgrader, men for de virksomheder, jeg har besøgt og genbesøgt siden 88, er viljen og evnen til teknologisk fornyelse betydelig, – ikke mindst i forhold til hvad, den var før overtagelsen. At det sker, afspejler sig dog i tal, der viser øget produktivitet, salgsevne og for 42% af Ohio ESOPs øget beskæftigelses-evne i en situation, hvor beskæftigelsen ellers branche for branche er faldet med 51%.

Ideologi

Ideologien bag ESOP-ideen er som nævnt at udbrede den folkelige direkte ejendomsret til produktionsmidler. Og sådan ser ejerne også selv på det. Men jo mere de sparer op, jo bedre samarbejdsforholdene udvikler sig, desto mere ønsker medarbejderne, at ideen kunne sprede sig, – hvorfor de taler om »the ESOP-movement«. Inspirationen fra de største ESOPs har da også bredt sig til Syd og ikke mindst Øst og Mellemeuropa.

2. Ledelse og styring af hhv. firma, medarbejder og ejerskab

Det er banalt, men intet ændrer sig af sig selv, fordi medarbejderne er blevet ejere. Noget de herefter i øvrigt selv skal afstedkomme. Derfor vil vi i det følgende referere nogle af hovedresultaterne af et 5-årigt tværsammenlignende case studie af 7 udvalgte virksomheder, hvor alle, på nær en, er i 100% medarbejdereje.⁴

Fra ydre til indre styring

Med overgang til medejerskab vækkes et slumrende potentiale blandt et mindretal af medarbejderne, de tekniske aktivister,⁵ som straks går i gang med at smidiggøre arbejdsprocesserne, hvor de selv står. Initiativerne vækker de øvriges interesse, dels som tekniske løsninger, dels ved at demonstrere at nu kan gøre noget for sig selv såvel som for firmaet, – og at ledelsen tillader det.

Den gensidige hjælpsomhed på gulvet vokser. Man begynder at holde øje med, om ham ved siden af har brug for en hånd ved omstilling til et nyt job. Det er ikke noget, man skal bede om, den hjælpende hånd er der straks. Derfor begynder den enkelte også »at holde øje« med »sig selv« ud fra bevidstheden om, at andre iagttager ham. Eller sagt socialpsykologisk: ydre styring erstattes af indre styring. Samtidig begynder ledelse og arbejdere i erkendelse af den voksende gensidige afhængighed at lytte til, behandle og omtale hinanden med større høflighed.

Pres på ledelsen for uddannelse og oplysning
Efterhånden som tekniske misforhold på gulvet afluses og arbejdsgange smidiggøres, fremførte arbejderne i de observerede virksomheder krav om at lære flere arbejdsopgaver end hidtil. Både for deres egen skyld og for at øge firmaets fleksibilitet.

Kravet om uddannelse og ikke mindst dets styrke kom i samtlige firmaer bag på ledelsen. Ikke fordi lederne ikke bifalder det. Faktisk havde mange ledelser tidligere uden held søgt at fremme en tilsvarende udvikling, men kun for at møde vrangvilje. Tidligere vogtede de ansatte over faggrænserne, der beskyttede den enkelte økonomisk på firmaets bekostning. Nu er situationen vendt om. Som ejere ønsker medarbejderne at fremme firmaets økonomiske liv. Som ejer er det legitimt at bede om at blive dygtigere noget mange arbejdere altid havde villet, men und-

gået for ikke af kammeraterne at blive ugle-
set for at ville takkes ledelsen.

Og det lønner sig, statistikken fra Ohio viser en tydelig sammenhæng mellem øget medbestemmelse, uddannelse på den ene side og på den anden øget produktivitet og vækst.

Første kritiske fase: om ledelsen vil opgive at tænke i magt og i stedet give sig tid til at hjælpe

Det er dog ikke alle ledere, som straks vil ofre tid og ressourcer på uddannelser, der kan myndiggøre de ansatte, jf.⁶ Det er jo at overføre kompetencegivende magt og dermed at svække ens eget prerogativ til at lede!

Hermed kan udviklingen sinkes, spændinger uddybes, frustrationer vokse, indtil presset bliver stort nok til, at en lille hændelse får ledelsen til endelig at forstå, at det ikke drejer sig om at tage noget fra andre, dvs. magt fra ledelsen, men om at enhver medarbejder »skal blive så dygtig som overhovedet muligt inden for sit arbejdsområde«.

Information, ikke blot direkte her og nu, men med tjek for om det sagte er forstået

Når ledelsen tidligere talte økonomi, var det altid noget med, at medarbejderne skulle give sig. Nu vil medarbejderne imidlertid vide besked. Og om de opdager, at værkførererne ikke altid ved alt for god besked, så går man videre. Produktions- og regnskabschef ser sig pludselig stillet overfor atter og atter at skulle svare på de mest elementære spørgsmål. Det er en udfordring, idet de samtidig er under pres for at få virksomheden til at tjene penge for at tilbagebetale lånet. Men ejere skal have svar, og der skal svares direkte.

Man kan derfor lige så godt først som sidst besinde sig på at gøre det systematisk. At give besked i skrift rækker ikke. Oplysningen må ske mundtligt i mindre grupper, så in-

formanten kan sikre sig, at det sagte er formidlet i forståelig form. Et godt tegn for, at man er nået så vidt, indtræffer, når regnskabschefen samler en gruppe produktionsmedarbejdere omkring sig for at udvikle et virksomhedsregnskab, der måned for måned skal kunne bruges som reference for den enkelte til, hvordan han kan bidrage til firmaets økonomi. Et regnskab som vil rumme en løbende redegørelse for tidsforbrug og materialeomkostninger, dækningsbidrag og administrationsomkostninger job for job.

Beslutninger baseres på løbende dataregistrering og analyse

Som sagt ledelsen får det svært. Den kan ikke længere bare give ordrer pr. intuition – uanset hvor god og baseret på års erfaringer en sådan beslutning end kan være. Medarbejderne forventer en forklaring. De ved, at det kun er ved at spørge, at man kan nå større indsigt. Ledelsen får selvfølgelig en vis margin til at skønne galt. Men hvad medejere på gulvet ikke kan acceptere er, at allerede trafte beslutninger må tages om, fordi ledere overså noget, de kunne have fået at vide, om de blot havde spurgt i tide.

At skulle begrunde alle beslutninger, store som små, er et pres. Det er belastende, men det skal gøres. På sigt er fordelene indlysende. Men ledelsen hjælper sig selv, desto hurtigere den sætter medbestemmelse i system, nemlig ved skridt for skridt at træne sig selv og medarbejderne i problemknuse-teknik, som den også kendes fra kvalitet-cirkel-virksomhed.⁷

Det kræver problem for problem

- 1) dokumentation for hvor, hvornår og hvor ofte og med hvilke konsekvenser uønskede hændelser optræder, samt
- 2) redegørelse for ideer for hvordan situationen ikke blot kan ændres i teorien, men praktisk, baseret på koordinering med til-

stødende afdelinger og evt. indhentning af tilbud fra evt. leverandører.

Når noget gik galt tidligere, vidste medarbejderne på gulvet altid hvorfor, det var ledelsens skyld – ledelsen havde ikke informeret ordentligt, havde ikke været tilstrækkelig forudseende, etc. Ligesom ledelsen på sin side mente at have gjort sit – det var blot medarbejderne, som hverken hørte ordentlig efter, endsige var tilstrækkelig agtsomme. Dvs. skylden var altid de andres. Nu er det ikke længere ledelsen, der er utilstrækkelig, eller medarbejderne der er ligeglade, med mindre det netop er, hvad kendsgerningerne blotlægger.

Ændringen er dramatisk. Fra at have haft delvist modsat orientering, fører samarbejdet i problemknuse-grupper begge parter til umærkeligt at se hinanden som en ressource. Efterhånden som det ene resultat følger sig til det andet, viger den første af ejerskabet skabte gensidige høflighed til fordel for varme og gensidig taknemmelighed for, hvad repræsentanter for den anden part har bistået én med at ændre med bedring af økonomien til følge.

Det er svært at komme i gang, især når det skal ske delvis på trods

Generationer af fastlåste rolleopfattelser opløses imidlertid ikke fra den ene dag til den næste, som nattens dug viger for solen. I de undersøgte virksomheder var det således tydeligt at den ny kultur undfangedes under megen personlig lidelse.

Efter års skole- og universitetstræning at have uddannet sig til at være leder, må »man« som leder nu besinde sig på først og fremmest at stå arbejderne til tjeneste. Det er bestemt ikke nemt for enhver. På gulvet opleves overgangen til medeje, som en mulighed for personlig og faglig ekspansion. Så ledere, der ikke straks fanger denne mulighed, og som den første blandt ligemænd søger at forløse

den, skal gennem megen indre strid og personlig kval.

Modstanden mod den ellers latente bevægelse hen imod større indre balance er derfor størst blandt den del af ledergruppen, som er vokset op uden kontakt og dermed forståelse for arbejdet på gulvet. Til gengæld er det den gruppe, som oftest i starten taler varmest for medbestemmelse som princip. Deres problem er blot, at så snart folk spørger dem, så blotlægges deres manglende viden om virksomhedens grundliggende forhold. De føler sig derfor snigløbet og reagerer med, »medbestemmelse er meget godt, men nu er det vist ved at gå for vidt«, hvorefter de lige oprettede problemknuse-grupper søges underløbet, tiet ihjel eller i hvert fald lades i stikken uden tilbagemeldinger, endsige nye opgaver.

I alle de studerede virksomheder var der ledere, som endog direkte søgte at stoppe problemknuse-arbejdet. Nemlig i det øjeblik, de kom rigtig i gang, så også ledelsens fejlpositioner dokumenteres. Det viser, hvilket perspektiv der er i at undersøge medarbejder-ejede virksomheder. Under medeje er de genstridige lederes modtræk langt mere synlige, og konflikten derfor desto skarpere og desto mere tilgængelig for en observatør end for firmaer ledet af en fjern bestyrelse. Som majoritetsaktionærer formår medarbejderne simpelthen at opretholde presset for stadig løbende smidiggørelse af virksomhedens rutiner.

Også for udenforstående er det alt for let at se de mere vrangvillige mellemledere som stopklodser. Det er imidlertid lige så slående, at de svigtes. Ingen af de besøgte virksomheder har således gjort noget for at hjælpe trængte mellemledere til at tale ud sammen om de udfordringer, det øgede medarbejder engagement stiller dem overfor.

Anden kritiske fase: om ledelsen vil se sig selv som partner

Trods den vakte aktivisme, og trods den første beslutning fra ledelsen om at understøtte den, så er udfordringen om at tage den alvorligt den næste kritiske fase. At understøtte problemknuse-grupper kræver mere end bare at give lov. Det kræver en aktiv ledelsesindsats, dvs. investering i træning, villighed til efterhånden at lade samtlige medarbejdere, inkl. én selv og andre ledere gå gennem samme kursus. Det kræver, at hver gruppe får tildelt en proces-konsulent til at hjælpe gruppen igennem de første projekter, dvs. der skal afses både tid, ressourcer og mandetimer til projektet.

Det er en stor beslutning, og den må være svær. Og perspektivet er åbenlyst: Jo mere folk lærer at klare sig selv, jo mere kan indsatsen resultere i en yderligere udtynding af ledergruppen.

Drevet bag medeje: at tjene penge gennem at tjene hinanden

Medeje og medbestemmelse udgør tilsammen en kraftig medicin, som i konsekvens ændrer mennesker.

Medejerskabet skaber først intellektuel forståelse for en ny samhørighed medarbejdere imellem. Det fælles mål udtrykkes, først som sidst, i et drev efter at tjene penge. Det kan man kun, hvis alle hjælper og understøtter den fælles proces.

Af arbejdet i problemknuse-grupper med den her pånødne disciplin om dokumentation lærer alle, ikke mindst ledere, at de for at kunne klare sig må

- 1) bestræbe sig på at være ærlige,
- 2) åbent vedgå fejl
- 3) bede andre om at hjælpe sig, samt
- 4) opøve nye sociale og tekniske færdigheder.

Lederne må desuden, som ledere

- 5) fremstå som forbilleder for gennem deres eget eksempel at lede de lidt mere sindige medarbejdere til at søge hjælp for at forebygge fejl, tage initiativer, etc.

Ledere og i øvrigt tillidsmænd, som fortsat søger at klare sig igennem ved at politisere, bliver derfor gradvist erstattet af personer, som med hjælpsom myndighed formår at få problemknuse-grupper til at skabe resultater.

Således gror der langsomt en indre kultur frem, der belønner ærlighed og gensidig tjenstvillighed. Men den nye kultur fremstår derfor mere som en konsekvens af fælles vilje til at tjene penge, end som et mål i sig selv. Dvs. det er ikke ideologi, men en samarbejdsform. Men den deler præg med andre organisationer, hvor medlemmer har fælles mål og kan handle selv i overensstemmelse hermed af egen indre drift, jf.⁸

Ikke alle ESOPs har denne dynamik

Lad mig til slut erindre læseren om, at ovenstående beskrivelse er baseret på hændelsesforløbet over en årrække i et udvalgt antal 100% ejede ESOPs med fuld stemmeret og ligelig fordeling af aktier blandt samtlige medarbejdere. For at være andet og mere end blot en pensionsordning må medejerskabet være på mindst 30% og over 50% for vitterlig at kunne slå igennem. Og det gælder jo altså stadig kun fra en tredjedel af tilfældene. Men sker det, får det organisatoriske konsekvenser

3. En ny struktur af tre linier for udvikling, ledelse og beslutning

Den af medejerskabet forløste 1) aktivisme fra neden, – den af 2) ledelsen fra toppen igangsatte overførsel af viden, – bundet sammen 3) af fælles udvikling og træning i et fælles problemløsningsprog, får konsekvenser for firmaets måde at organisere sig på for at imødekomme ydre såvel som indre udfordringer på.

1) effektiviseringslinien

Iværksættelse af en skare af problemknuse-grupper viser sig hurtigt at kræve koordinering. Meget af hvad grupperne afdækker går på tværs af afdelinger, og da blotlægningen ofte også omfatter ledelsespraksis, er det hverken hensigtsmæssigt, endsige falder det medarbejderne ind, alene at lade ledelsen stå for koordineringen. Efter en del tumult oprettes derfor et koordineringsorgan bestående af ledere af de enkelte problemknuse-grupper og ledelsen. Et organ som sted for sted fik sit eget navn, fx Indre Bestyrelse, Indre Styrelse eller Samordningsråd, eller lignende.

Denne Indre Styrelse sørger for, at strømmen af initiativer fra de enkelte problemknuse-grupper samordnes, at de heraf afledte retningslinier for ændrede styringsprincipper formidles til og forvaltes ned gennem ledelseshierarkiet, ligesom organet støtter oprettelse af nye problemknuse-grupper. Organet er således det fælles forum for strømmen af observationer og forslag fra tekniske aktivister fra såvel ledelse som gulv.

Styrelsen vil oftest have sit eget, begrænsede budget, men i øvrigt adskille sig fra Bestyrelsen ved alene at være orienteret mod interne operationelle og taktiske problemer. Den Indre Styrelsen beskytter således bestyrelsen mod at drukne i mindre sager. Bestyrelsen inddrages først, så vidt en påtænkt ændring kræver større investeringer, fx over 100.000 kr.

2) den daglige ledelseslinie

Den anden vej for koordination og information er som altid ledelseshierarkiet. Dets opgave er nu ikke blot som andre steder at overvåge og forvalte produktionen, foruden træne og udvikle medarbejderne, ikke mindst at identificere stadig mere udfordrende opgaver at betro problemknuse-grupper at arbejde med.

3) ejerlinien

Den tredje vej er en videreudvikling af det gamle tillidsmandsystem, der nu blot udvides til at omfatte samtlige ansatte. Ledelsen må som altid understøtte ejernes, hvilket i de her givne tilfælde er, de ansattes interesser. Men

1) ikke alle spørgsmål har alene en funktionel karakter, der kan afklares gennem analyse og kreativitet. Nogle er politiske og kræver alles stillingtagen. Der er beslutninger, kun ejere kan tage, fx om størrelse af henlæggelser i forhold til bonus, om bonus skal fordeles ligeligt pr. hoved eller i forhold til udbetalt løn, således at den der har arbejdet mere over får højere bonus, større tekniske investeringer, køb af supplerende produktionsenheder, etc.

2) hvor godt end de enkelte problemknuse-grupper samarbejder på tværs i virksomheden, så kræver derfor virkelig store firmaer med tusinder af medejere et forum, der uafhængigt af, men i samarbejde med, ledelsen kan

- a) analysere firmaets drift løbende og
- b) formidle oplysning til ejerkredsen om divergerende opfattelser af, i hvilke retninger firmaet bør udvikle sig, samt
- c) formidle en debat herom ejerne i mellem, så de indforstået med konsekvenserne hver for sig kan tage stilling til hvilken politik, de i givet fald vil støtte.

Mens ledelseshierarkiet tager vare om firmaet og dets daglige drift, problemknuse-grupperne af de ansattes interesse i at udvikle firmaet, så formidles den tredje vej, medarbejdernes interesser som ejere, gennem et valgt tillidsmandsystem af ejerrepræsentanter, ofte kaldet ESOP-komiteen, der således fremstår som sekretariat for generalforsamlingen.

Altså en trestrengt struktur af hhv. – en situationsnær udviklings- og forbedringslinie, en

udøvende-administrativ linie samt en overordnet, overvågende og regelsættende linie.

Een fælles struktur er mulig

Trods realiteten af og argumenterne for den tre-delning af veje for indflydelse og styring, kan strukturen godt være integreret i én. Efterhånden som fx medarbejderne opøver duelighed til i fællesskab at løse tekniske udfordringer, vil samarbejdet herom kunne blive mere ad hoc, dvs. ledelses- og udviklingslinien vil i nogen grad smelte sammen.

Endelig kan de tre linier forenes. Det er sket i den meget veludviklede ejerkultur, som karakteriserer Fastener Industries, – et ESOP med lidt over hundrede medarbejdere, jfr. ⁹ Her har medejerne valgt deres fabrikschefer til som de mest vidende om selskabet at repræsentere sig som tillidsmænd i bestyrelsen. Men her har samtlige ledere også haft deres debut i firmaet som arbejdere på gulvet, hvorfra de så siden har arbejdet sig op, bl.a. gennem en række af firmaet finansierede universitetsuddannelser.

4. Firmaer, egnede til at overgå til medarbejdereje

Fundamentet for de iagttagne ændringer er den første spirende aktivisme. Som konsekvens af vore iagttagelser tegner der sig et nogenlunde klart billede af hvilke virksomheder, som umiddelbart vil kunne blomstre under direkte medeje, nemlig

1) arbejdspladser hvor medarbejderne allerede i deres dagligdag løbende tager procesbeslutninger, dvs. håndværkstunge virksomheder,

2) dvs. de ansattes tekniske færdigheder er allerede en kritisk størrelse, som ledelsen må respektere, ligesom de ansatte vil forstå at vurdere ledelsens duelighed, og

3) hvor de ansatte har en klar forståelse for,

hvad produkterne betyder for kunderne, og hvor markedet formodentlig er, om end ikke nødvendigvis stabilt, så dog gennemskueligt

4) Investeringen pr. arbejdsplads er af en størrelsesorden, som de ansatte kan overskue, dvs., nødt til mere end 1 mil. Dkr.

Kort sagt, virksomheder hvor indkøb, produktion og salg udgør en gennemskuelig helhed, som alle kan se kræver alles medvirken. Hvilket svarer ganske udmærket til niveauet i de fleste danske virksomheder – jern- og metalindustriens ikke mindst.

Noter

1. Erik Maaløe: Medarbejderejede virksomheder i USA, – de lovgivningsmæssige forudsætninger, *Økonomi & Politik*, Nr 2, 1990.
2. Mest markant er denne kritik fremført af Joseph R Blasi: *Employee Ownership, – revolution or ripoff*, Ballinger, Mass 1988.
3. Af offentligt kendte tilfælde er et af de første ESOPs overhovedet »South Bend Lathe«, for denne og øvrige eksempler fx Will-Burt Co, se Erik Maaløe: *The Employee Owner, – organisational & individual change within manufacturing companies as participation and sharing grow and expand*, – Akademisk Forlag, København, 1998. (disputats).
4. John Logue & Heather Cross: *Employee Ownership in Ohio's Economy, a preliminary Report*, Kent State University, 1994.
5. Erik Maaløe: How to Become a Successful Worker-Owner: A study of long-term individual change after employee buy-outs, *Economic and Industrial Democracy*, Sage, London Vol 14, 1993.
6. Jon L Pierce, Stephen A Rubinfeld, Susan Morgan: *Employee Ownership: – a conceptual model of process and effects*, *Academy of Management Review*, 1991, Vol 16, # 1, side 1221-144.
7. For eksempler se Erik Maaløe: *The Challenge of Size, Organisatoriske Fragmenter*, HHA, 1989.
8. Henry Mintzberg: *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, 1983.
9. Erik Maaløe. *The Employee Owner*, Scandinavian University Press/Akademisk Forlag, København, 1998.