



Experiment med företagsdemokrati

Med en ökad företagsdemokrati i form av självstyrande grupper förbättras den interna informationen. Den anställda tilldelas större ansvar och ökad medbestämmanderätt, vilket gör att han känner en starkare identifikation med sitt företag. Därmed ökar hans intresse och förståelse för företagets problem. Detta måste göra det svårare att dra politiska växlar på motsatsförhållandet arbetstagare-arbetsgivare i fortsättningen, skriver fil mag Carl C:son Ugglå, som också redovisar de avancerade försök med företagsdemokrati som på senare tid ägt rum i Norge.

I ett modernt samhälle visar beslutsfunktionerna starka koncentrationstendenser. Genom fusioner skapas alltför stora företag. Avtalsrörelsens karaktär gör LO mer toppstyrt. KF och HSB utvecklas i byråkratisk riktning.

Mot bakgrund av detta är det naturligt att de skärda närdemokratiska frågorna nu fått en stark aktualitet. Individerna måste få större möjligheter att direkt påverka sin egen situation, påverka de ting han dagligen konfronteras med. Det är nödvändigt att skapa nya demokratiska instrument. Ett sådant instrument är företagsdemokratin.

Företagsdemokratifrågorna har diskuterats ofta. Ernst Wigforss aktualiserade dem i Sverige redan på 20-talet, men det är först nu de har givit resultat i konkreta handlingar. I Norge har sedan flera år mycket avancerade försök ägt rum. Liknande experiment har nyligen påbörjats i Sverige. De politiska partiernas program är för närvarande fyllda med krav på ökad företagsdemokrati. Men debatten förs i olika plan, beroende på vilka typer av beslut man vill påverka. De flesta menar sig vilja ha ett ökat formellt inflytande för de anställda i företagen genom att välja in egna representanter i styrelserna. Kan detta inte uppnås på frivillighetens väg, menar man att staten skall ingripa med lagstiftning. Andra metoder syftar till att ge de anställda på verkstadsgolvet ökat inflytande över sin egen situation.

Självstyrande grupper

De pågående försöken i Norge med självstyrande grupper syftar just till det sistnämnda med den självstyrelsearbetsplatsdemokratin.

1963 tillsatte norska arbetsgivareföreningen (NAF) och norska landsorganisationen (LO) en kommitté med uppgift att leda och initiera försök med självstyrande grupper vid ett antal företag. Innan man skred till verket hade man låtit det 1962 upprättade institutet för industriell miljöforskning vid Norges tekniska högskola studera de tekniska, psykologiska och sociologiska förutsättningarna för försöksverksamheten. Detta gjordes i intimt samarbete med Tavistock Institute for Human Relations i London. I en bok "Mot en ny bedriftsorganisation" av forskarna Einar Thorsrud och Fred Emery lämnas en mycket klar och utförlig redogörelse av de norska försöken med självstyrande grupper. Boken utgavs nyligen i svensk översättning på SAF:s förlag.

Arbetets innehåll skall ge något utöver det rent mekaniska och innefatta ett visst minimum av variation, även om detta inte nödvändigtvis behöver innebära en ständig förändring i arbetsuppgifterna. Den anställde skall lära sig något i arbetet och utbildningen pågå kontinuerligt. Han skall ges möjlighet att själv fatta beslut, åtminstone innanför ett avgränsat område — ett område som han kan kalla för sitt eget. Arbetsuppgiften konstrueras så att den skapar

ett anseende. Den anställde skall kunna se ett sammanhang mellan sitt arbete och omvärlden. Arbetet skall vara förenligt med en önskvärd framtid utan att detta nödvändigt behöver innebära avsevärt framgång.

För att ge arbetsuppgifterna detta nya innehåll försökte man fördela arbetet så att en optimal variation i de olika arbetsmomenten för varje enskild arbetare kunde skapas. För stor variation i arbetsuppgifterna var ineffektivt både ur utbildnings- och produktionssynpunkt. För liten variation kunde göra arbetet tröttande och tråkigt. Optimal variation däremot kunde göra det möjligt för utövare att t ex växla från en hög nivå av aktivitet och ansträngning till en mindre krävande uppgift för att igen så småningom kunna utnyttja sig själv maximalt. Vidare skulle man skapa ett meningsfullt mönster av uppgifter, dvs att arbetsmönstret framträder så mycket som möjligt som en enkel huvuduppgift eller omfattande uppgift. En optimal tidsfördelning mellan olika arbetsuppgifter skulle utarbetas. En för kort tidsfördelning mellan olika uppgifter medförde för mycket spilltid. För många arbetsuppgifter gjorde det vanskligt att skapa en god arbetsrytm. Man fastställde en målsättning för produktionskvalitet och kvantitet. De marginaluppgifter av förbättrande och servicekaraktär som fanns inbyggda i arbetsuppgiften konkretiserades. Arbetsuppgifterna skulle vara av en sådan karaktär, att de medförde respekt i själva

arbetsmiljön. Arbetet borde ses som ett nyttigt bidrag till produktionen eller tjänsten.

Dagliga morgonmöten

Försöksverksamheten skedde vid fyra företag. Särskilt de vid Norsk Hydro kan betecknas som lyckade. De nyanställda genomgick en 200 timmars teoriundervisning. Vid planeringen av kursen tog man som utgångspunkt att bemanna fabriken vid Norsk Hydro med operatörer med allsidig process- och servicekompetens. Dessa fick sedan undervisa de som senare anställdes. Informationsproblemet löstes genom att man införde dagliga morgonmöten. Mötena bidrog till att skapa en positiv stämning i fabriken. De gjorde det möjligt för samtliga anställda att dryfta förslag om tekniska förändringar med ledningen och i de fall förslagen antogs realiserades dessa snabbt.

Det visade sig vara oerhört betydelsefullt att man anställde människor som var inställda på att lära och utveckla sig vidare i sitt arbete, påta sig ansvar, gå in som aktiv medlem i en arbetsgrupp, delta i utläringen av andra, samt delta i utformningen av samarbetsformer som gjorde det möjligt till personlig utveckling i arbetet.

Lönesystemet gav upphov till vissa konflikter. Det uppstod problem att få in försöksdeltagarna under de vanliga avtalen. De anställda fick välja mellan att följa sitt gamla avtal eller erhålla ett nytt som baserades på de kostnader som

arbetarna kunde påverka, produktionsmängd, kvalitet och spill samt antalet anställda inom sektorn. Lönsamhet skulle innebära successiva möjligheter att avancera i det fasta lönesystemet genom att lära sig behärska ständigt större förhandsdefinierade arbetsområden i fabriken. En löneförbättring kunde uppnås genom att tillägna sig teoretiska kunskaper i någon godkänd kurs. Värdering av kvalifikationer för lönestegringar företogs av ledningen i samråd med de förtroendevalda, vilka också skulle sörja för att alla fick rimliga utvecklingsmöjligheter.

Av de hittillsvarande resultaten av försöksverksamheten vid Norsk Hydro kan man konstatera att kostnaderna per producerat ton gått ned. Produktionsmängden, kvaliteten och produktionsspillet visar en god utveckling. Förslagsverksamheten i avdelningarna har ökat från sammanlagt 7 förslag av 4 anställda under 1966 till 20 förslag av 8 anställda 1967. Frånvaron visar en minskande tendens. Medlemsprocenten i fackföreningarna har starkt ökat inom försöksavdelningen.

Inställningen hos personalen till den nya arbetsordningen är avgörande för en värdering av samarbetsförsöket. Miljöforskningsinstitutet har företagit systematiska intervjuer före och under försöket, och ytterligare undersökningar skall göras. Hittills bearbetat material tyder på en bättre uppfyllelse av de psykologiska arbetsförhållandena. Från ledningens sida synes resultaten hittills ha

motsvarat förväntningarna, även om man ännu inte har full klarhet över vilka faktorer som bidragit till förbättringarna. Eftersom lönesystemet helt avpassats efter gruppens prestationer och lönen förbättras ju skickligare arbetaren blir, blir han inte längre lika beroende av landsorganisationen.

Markerade skiljelinjer

Frågan om ökad företagsdemokrati spelar för närvarande en stor roll i den politiska debatten. Alla partier talar om behovet av detta. Skillnaderna är dock klart markerade. När socialdemokraterna använder begreppet, menar man i första hand att åstadkomma ett förstärkt samhällsinflytande över företagen genom styrelserepresentation lagstiftningsvägen. Först på senare tid har man också börjat uppmuntra försök med självstyrande grupper.

Ett grundelement i socialdemokraternas och fackföreningsrörelsens politik är att försöka skapa ett motsatsförhållande mellan arbetsgivare och arbetstagare, för att genom detta åstadkomma inre enighet och yttre slagkraft. Med en ökad företagsdemokrati i form av självstyrande grupper förbättras den interna informationen. Den anställda tilldelas större ansvar och ökad medbestämmanderätt, vilket gör att han känner en starkare identifikation med sitt företag. På grund av detta ökar hans intresse och förståelse för företagets problem. Detta måste göra det svårare att dra politiska växlar

på motsatsförhållandet arbetsgivare-arbetstagare i fortsättningen.

De självstyrande gruppernas verksamhet strider mot en del av de socialdemokratiska jämlikhetsidéerna, eftersom lönen sätts efter prestation. Arbetarna borde också av den anledningen bli mindre mottagliga för det socialistiska budskapet. Mot denna bakgrund är det förståeligt att socialdemokraterna hellre ser ett ökat samhällsinflytande i företagen. De centrala instanserna kan på detta sätt behålla sitt grepp över arbetarna samtidigt som dessa representanter får en bättre insyn och ett ökat medinflytande i företagen.

Inom LO var man länge tveksam inför försöken med självstyrande grupper. Deras tveksamhet är förståelig. Genom att den enskilda arbetaren ges ökade möjligheter att utöva inflytande över sina egna arbetsuppgifter och se sin egen insats som en del i den helhet han och hans arbetskamrater bildar, elimineras mycket av det missnöje i vilket socialism brukar födas.

Lyckligtvis visade erfarenheterna från Norge att medlemsprocenten förbättrades vid den lokala fackföreningen under försöksperioden. Detta på grund av att den lokala verkstadsklubben spelade en mycket aktiv roll som pådrivare. På lång sikt torde LO:s inflytande i toppen minska och de lokala verkstadsklubbarnas inflytande öka på grund av de individuella löneavtal som upprättas på varje avdelning med hänsyn till gruppens arbetsuppgifter. I de självstyrande grup-

perna premieras det individuella ansvarstagandet. Det lönar sig att ta ansvar. Detta torde göra arbetaren mer mottaglig för den politiska linje som motarbetar att samhället skall överta en allt större del av den enskildes ansvar och därmed också inkräkta på hennes handlingsfrihet.

Ingen lagstiftning!

När vi från borgerligt håll talar om ökad företagsdemokrati menar vi självfallet såväl självstyrande grupper på verkstadsgolvet som representation av de anställda i styrelserna.

Vi bör dock klart markera, att man inte kan lagstifta om samverkan. Ingen kan samverka effektivt under tvång.

Vår linje skall vara att stödja varje frivillig överenskommelse mellan arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer om ökat arbetarinflytande. Liksom vågrörelserna runt stenen som kastas i vattnet, skall sedan en spridning av de självstyrande grupperna ske allt högre upp i företaget. Detta kan äga rum genom en ännu större rörlighet mellan olika arbetsuppgifter bland de anställda och möjliggöras bl a genom den förbättrade vuxenutbildningen.

Demokratiseringen i företagen är något positivt som starkt bör uppmuntras av de borgerliga partierna. Att företagsdemokrati också är ett gott instrument i kampen mot socialismen gör inte saken sämre.