

■ ■ ■ Kan vi få til god innsats og høy produktivitet med færre sjefer og mindre hierarki?

# Fri fra sjefens tyranni



MEGNE ORD  
KALLE MOENE

Pioneren Einar Thorsrud (1923–85) hadde rett. Selvstyrte arbeidsgrupper gir gode resultater. Vi ser effektivitetsforskjellene når norske bedrifter etablerer seg ute med medarbeidere hjemmefra, og når utenlandske bedrifter og arbeidstagere kommer hit. Tyske bedrifter har typisk flere sjefer og mer hierarki, for eksempel, mens polske bygningsarbeidere er vant til å bli instruert og ledet på en annen måte enn her.

Sammenlignet med andre land er det også store forskjeller på fagforeningsklubbene. Norske klubber har stor innflytelse på alt fra teknologitvilling til opplæring og arbeidsorganisering, ikke bare på lønn. Forhandlerne deres tar derfor et mer samlet ansvar når de har lik innflytelse på flere saker.

Rimelig lønn og selvstyre kan derfor lede til innsats og initiativ, uten overvåking. Ordningene er ikke staket ut på direktørkontoret. De blir til gjennom tillitsfull prøving og feiling.

Nå får imidlertid bedriftene tilbud om standardiserte produksjons- og distribusjonssystemer, inspirert av de fagforeningsfiendtlige ordningene i japansk bilindustri. Rastløse eiere som kommer rett fra børs, kan fristes av muligheten for kjappe gevinster med disse strømningjefordede kontrollappleggene. De har liten tro på gammelgards arbeiderinnflytelse og forstår ikke at arbeidstagere etterhvert får kontrollavensjoner, og at overvåkingen kommer til å påføre bedriften betydelige kostnader. Økonomen Armin Falk og Michael Kosfeld kaller det «the hidden cost of control».

De to gjennomførte et kontrollert lab-eksperiment for å finne ut effekten av kontroll. De som instrueres til å yte en bestemt minsteinnsats, føler at lederne ikke stoler på at de kommer til å jobbe hardt. Derfor yter de lavere innsats enn de som står helt fritt til å velge innsatsen selv. Utslagene kan være dramatiske. I eksperimentet yter de som kontrolleres



EFFEKTIVT. Rimelig lønn og selvstyre kan lede til innsats og initiativ, uten overvåking. Ordningene er ikke staket ut på direktørkontoret. De blir til gjennom tillitsfull prøving og feiling, skriver artikkelforfatteren. Illustrasjonsfoto: Colourbox

bare halvparten av innsatsen hos dem som ikke kontrolleres.

Lederne som velger kontrollstrategien, begrunner valget sitt med at de ikke forventer høy innsats fra arbeiderne.

Forventet lav innsats kan bli selvoppfyllende profetier også i virkelige bedrifter når kontrolliveren tar over. Gode ledere, derimot, vet at det er frihet fra sjefens tyranni som på sikt gir den beste arbeidsinnsatsen. De hoster fordeler av en gjensidig tillit som det tar tid å bygge opp, men som raskt kan rives ned av nye styringssystemer.

**” Dersom det er mest effektivt med færre sjefer og mindre hierarki, medfører vel konkurransen at vi får det?**

Arbeidsgivernes ønske om å kontrollere og styre arbeidsprosessen går langt tilbake. Historisk økte mulighetene kraftig under den industrielle revolusjonen. Det nye fabrikkssystemet brøt med forleggersystemet der kapitaleiere forsynte hjemmeprodusenter med råvarer og hentet det ferdige produktet når arbeidet var gjort. Fabrikkene gjorde det mulig for kapitaleierne å dirigere arbeidsinnsatsen. Økonomiske historikere som David Landes og Stephen

Marglin forklarer i detalj hvordan arbeiderne mistet kontrollen over arbeidssituasjonen som de hadde hatt som hjemmearbeidere.

Den kapitalistiske sjefen bestemte hva som skulle gjøres, når, hvordan og i hvilket tempo – som i Chaplin-klassikeren *Modern Times*.

Men hvorfor fikk vi en så autoritær arbeidsledelse? Dersom det er mest effektivt med færre sjefer og mindre hierarki, medfører vel konkurransen at vi får det?

Så enkelt er det ikke så lenge inntektsfordeling er viktigere enn effektivitet. Når de som tjener på at inntekt, status og makt flyttes oppover i organisasjonen, også bestemmer, kan de selvstøtt innføre ineffektive ordninger for å skaffe seg kjappe gevinster.

De nye fabrikkene medførte ikke at produksjonen ble større med samme arbeidsinnsats. Fabrikkene var bare lønnsomme dersom hver arbeider jobbet mer og raskere. I starten på den industrielle revolusjon økte da også arbeidsinnsatsen til den engelske tekstilarbeideren med 20 prosent uten at lønnen økte noe særlig. Arbeidernes velferd falt.

Men profitten økte, ikke på grunn av den nye teknologien i seg selv, men på grunn av den sosiale kontrollen som den nye teknologien muliggjorde. De nye fabrikkene

var bare lønnsomme under vilkår som reduserte arbeidernes velferd.

Siden den gang har det vært en lang kamp for å ta tilbake mer av arbeiderkontrollen. For tiden går det gal vei. Det dreier seg ikke bare om mindre peanøtter og større toppbønuser. I mange land øker eierne den autoritære ledelsen ovenfra og svekker den sosiale innflytelsen nedenfra. De kortsiktige gevinstene går til de rikeste kapitaleierne.

Kan det fortsette? Dagens teknologiske muligheter stiller nye krav til medarbeidernes kunnskap, initiativ og årvåkenhet. Må ikke tiden for autoritære ledere nå snart være ute i alle land? Er ikke tiden inne for flattere organisasjoner, mer innflytelse nedenfra og mer markert uten kapitalisme?

Mye avgjøres av at vi løser den virkelige konflikten mellom effektivitet og fordeling på rett måte.

■ *Kalle Moene, professor ved Økonomisk institutt, Universitetet i Oslo*

LEST  
SIDEN  
SIST

Han er valgt med knappest mulig margin. Uttalelse i Aftenposten viser at Senterparti-veteran Magnhild Meltveit Kleppa trenger «ei gjønågang» med kalkulatoren etter at Ola Borten Moe ble gjenvalgt med 160 mot 142 stemmer.

Unnskyld meg, men nøyaktig hva er nedverdige ved å sitte i undertøy i en seng og snakke inn et manus?

Blogger Rannveig Heitmann reagerer på feministkritikken mot hennes deltagelse i en reklamefilm for en sextelefon.

Jeg liker å være sikker på at hjernen er koblet til før jeg snakker.

Justis- og beredskapsminister Anders Anundsen (Frp) avslører et av sine hemmelige triks i Dagbladet Magasinet.

Mitt skjulte talent er å sove. Jeg kan sove hvor som helst, når som helst.

Uttalelse i Dagsavisen åpner for at Hadia Tajik kan bli den første som sover seg til nestlederposisjon i Arbeiderpartiet.

Det skjer ikke hvert år at kongen kommer, og jeg regner med at det er vanlig å servere alkohol under kongebesøk. Ordfører Odd Steinar Bjerkeset (KrF) i avholdskommunen Gjernes forteller Vårt Land om hvorfor kommunen gjør unntak fra sitt alkoholforbud.

Når intellektuelle ikke liker det de ser, sier de: «That's interesting». Barn som ikke liker det de ser, bare reiser seg og går. Barne-tv-produsent Frank Mosvold i Kool Produksjon forteller Dagens Næringsliv om intellektuelle.

Bergensere blir ikke ofte flau, vet du.

Fotballtrener Arne Sandstø deler evige sannheter med VG.

KRAGERØ: Sannidal vant 4-0 hjemme mot Herkules 2, mens Kragerø feide Herre av banen med hele 8-0 i seriestarten torsdag kveld. KV - Kragerø Blad Vestmar

lestsidensist@dn.no

MEGNE ORD

DN lørdag



KALLE MOENE



HEGE SKJÆVE



VICTOR D. NORMAN



JENS STOLTENBERG



ERNA SOLBERG

FLERE INNLEGG  
Side 26 - 27



DN

E-post: [debatt@dn.no](mailto:debatt@dn.no) Telefaks: 22 00 11 10  
Hovedinnlegg/kronikk: Maks 4500 tegn  
inklusive mellomrom Underinnlegg/replik: Maks 1500 tegn (ca 250 ord)  
Legg ved portrettfoto

■ Alt stoff som leveres til Dagens Næringsliv, må produseres i henhold til Vær Varsom-plakaten.  
■ Dagens Næringsliv betinger seg retten til å lagre og utgi alt

stoff i avisen i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere.  
■ Redaksjonen forbeholder seg retten til å forkorte innsendte manuskripter.

Debattinnlegg honoreres ikke.  
Debattansvarlig: tlf. 22 00 10 59  
[debatt@dn.no](mailto:debatt@dn.no)