

VI HAVDE SELV FAT I DEN ENE ENDE

Om arbejde, løn og ledelse

Af Keld Dalsgaard Larsen

Artiklen beskriver hvorledes arbejdsgivere og arbejdere gensidigt påvirker hinandens holdninger og handlinger og opfordrer arbejderforskningen til også at se tingene fra to sider.

Papirarbejderne på Dalum Papirfabrik gik i 1990'erne over på månedsløn og fik funktionærlignende ansættelsesforhold. Det skete samtidig med ganske radikale forandringer i den daglige organisering af arbejdet: Det tidligere lag af mellemledere i form af værkførere blev stort set afskaffet, og papirarbejderne ved maskinerne fik overdraget hovedansvaret for maskinernes daglige drift. Funktionærer og arbejdere fik diskrete virksomhedsuniformer i et bevidst ønske om at signalere fællesskab og team-work. Og kantinen blev moderniseret og fik et farverigt og eksklusivt præg. Den gamle massearbejder var gået på pension – nutidens og fremtidens team-medarbejder toner frem på den gamle arbejdsplads ved Odense Å.

Dalum Papirfabriks tillid til og satsning på papirarbejdernes individuelle og kollektive ansvarlighed i forhold til produktionen står i skærende modsætning til forholdene på selv samme fabrik ca. 110 år tidligere. Dalum Papirfabrik uddelte i 1880 et "Arbejdsreglement" til nyansatte papirarbejdere, som blev forlangt efterlevet. Arbejdsreglementets grundtanke var, at papirarbejdere skulle være ordentlige, regelmæssige i deres arbejde og være ledelsen lydige. Fabrikens ledelse tvivlede åbenlyst på papirarbejdernes evne hertil, og derfor var arbejdernes pligter pindet ud og eventuelle overtrædelser ville medføre bøder eller afskedigelse. Arbejdsreglementet sluttes med en art opsamlingsparagraf med følgende ordlyd:

"Forseelser, som ikke er nævnte i dette reglement, kunne efter driftsbestyrerens skøn straffes med mulkt eller bortvisning af fabrikkens tjeneste".¹

Der er åbenlyst sket store forandringer i arbejdernes position gennem de sidste godt 100 år. Det kan – og bør – der naturligvis forskes grundigt og systematisk i i en tid, hvor netop det traditionelle industrisamfund og arbejde er i voldsom forandring. Jeg vil i denne artikel indskrænke mig til at tage temaet op til per-

spektiverende behandling. Mit udgangspunkt er i første omgang min efterhånden mangeårige forskning i dansk papirindustri,² dernæst mine øvrige historiske undersøgelser i lokalforankret arbejderhistorie, og endelig ved sporadisk inddragelse af andres arbejde på området.

Arbejdets organisation, ledelsesret og medbestemmelse

Denne artikel ønsker at fremlægge nogle udviklingstræk og tilbyde nogle anskuelser, der kan være med til at forklare og beskrive den ovennævnte udvikling inden for det danske arbejdsmarked, eksemplificeret ved Dalum Papirfabrik. Det er en kompleks problemstilling med mange omfattende del-elementer. Men i stedet for at behandle de enkelte del-elementer grundigt er det artiklens intention at inddrage flere del-emner for herved at søge at begribe kompleksiteten over tid.

Det er omfattende temaer som ledelsesret, patriarkalisme og virksomhedsloyalitet, lønformer og rationalisering, den faglige organiserings indflydelse på forholdene, demokrati eller medbestemmelse på arbejdspladsen osv. Alt sammen temaer, som hver for sig er store og uoverkommelige forskningsområder. Alligevel vil jeg gøre forsøget i ønsket om at kunne inspirere til nye arbejdshypoteser inden for denne spændende historiske, aktuelle og fremtidige problemstilling.³

Knud Knudsen har i artiklen "Arbejdets historie i Danmark" slået til lyd for en fasemodel, hvor arbejdets historie bliver inddelt i fire faser: 1. fase: Opbruddet i det gamle arbejde (1730'erne – 1830'erne), 2. fase: Det kapitalistiske arbejdes opkomst og udbredelse (1840'erne – 1914), 3. fase: Det rationaliserede arbejdes udvikling (mellemløstiden) og 4. fase: Det automatiserede arbejdes udvikling efter 1945.⁴

Den bagvedliggende begrundelse for denne faseinddeling er påstanden om, at "det rationelle" arbejde med taylorismen og fordismen først udvikles i mellemløstiden.⁵ Jeg vil i nærværende artikel derimod tage udgangs-

punkt i det "rationelle" gennembrud, der så åbenlyst sker omkring perioden 1890'erne, der tidsmæssigt falder sammen med den faglige organiserings gennembrudsepoke.

Fra patriarkalisme til rå kapitalisme

Der sker en radikal ændring af forholdene på arbejdsmarkedet i anden halvdel af det 19. århundrede. I overskriftsform kan det udtrykkes ved "fra patriarkalisme til rå kapitalisme". Det betyder ændringer såvel på arbejdsgiver-side som i arbejderklassen. Arbejdsgiverne fremtræder som mere "upersonlige" administratorer af kapitalen, og arbejderklassen bliver faglig og politisk organiseret.

Georg Nørregaard har i sit store værk "Arbejdsforhold indenfor dansk haandværk og industri 1857-1899" (1943) beskrevet denne udvikling på følgende måde:

Den patriarkalske arbejdsgivertype er den oprindelige, så at sige "før-kapitalistisk" med et ønske om at påtage sig ansvaret for sine arbejders generelle ve og vel. Til gengæld regnede patriarken som en selvfølge med arbejderens ubetingede lydighed og respekt.⁶

Anderledes med den nye tids kapitalistiske arbejdsgivertyper inden for storindustrien:

"Det afgørende i arbejdsforholdet blev derfor pengene, lønhøjden. For arbejdsgiveren gjaldt det blot om at få arbejdet udført så billigt som muligt. Modsat de patriarkalske arbejdsgivere måtte han se bort fra arbejderens velfærd – et stort ansvar var væltet fra hans skuldre. Til gengæld blev arbejderne fra at være hans lydige undergivne til hans absolutte modstandere i det uafledelige tovtrækkeri om lønnens højde. Husfreden var forbi".⁷

Selv om denne karakteristik overordnet påpeger en relevant udvikling, så er det efter min vurdering en forsimplet karikatur. Især i forhold til den nye tids arbejdsgivere. Georg Nørregaard er i sit værk noget mere nuanceret med hensyn til de patriarkalske arbejdsgivere, hvor dette systems "dårlige sider" også bliver

pointeret. Men karakteristikken af den nye storindustrielle arbejdsgivertype finder jeg utilfredsstillende med hensyn til en dybere forståelse af den videre udvikling.

Den storindustrielle arbejdsgiver måtte ganske rigtigt tænke økonomisk rationelt i en kapitalistisk økonomi. Men rationel virksomhedsdrift var langt fra kun et spørgsmål om løn. Det vigtigste var det økonomiske afkast. Lønnen var (og er) kun en af mange variabler. Netop virksomhedernes "menneskelige hensyn" er også relevante for et højt og stabilt afkast. Og endelig er virksomhederne langt fra så regelret "økonomiske rationelle" i den konkrete historiske virkelighed, som de teoretisk "burde" være.

På det patriarkalske arbejdsmarked var det nære forhold arbejdsgiver-arbejder blandt andet kendetegnet ved bolig- og kostsystem, lokale sygekasser og lægehjælp, diverse naturalieydelse lige fra jordlod til brændsel, diverse firmaudflugter, hensyntagen til ældre medarbejdere osv.

De nye tider afskaffede langt fra disse "patriarkalske elementer" fra det ene år til det næste. Bolig- og kostsystemet sygnede hen fra 1890'erne. Men De forenede Papirfabrikker havde i hele firmaets levetid arbejderboliger, som var forbeholdt papirarbejdere.

Nogle af de tidligere "patriarkalske" elementer blev overtaget af fagforeningen. For papirarbejdernes vedkommende gjaldt det f.eks. sygekasse, juletræsfester og firmaudflugt. Men det skete i fuld forståelse – og med markant økonomisk støtte – fra de enkelte papirfabrikker. Også hensynet til ældre medarbejdere og mindre "naturalieydelse" fortsatte under de "nye tider" fra 1890'erne inden for papirindustrien.

Det er således vigtigt at slå fast, at mange af de "patriarkalske" elementer fortsatte i "den rå kapitalismes tid".

Den patriarkalske arbejdsgiver var i sit udgangspunkt en naturlig modstander af arbejdernes faglige organisering. Det var de nye "kapitalistiske" arbejdsgivere ikke nødvendigvis. De forenede Papirfabrikker var ikke umiddelbart tilhænger af arbejdernes organi-





Papirfabrikarbejdernes 1. kongres i Odense, 1896. Papirfabrikarbejdernes forbund blev stiftet i 1895. I 1906 havde forbundet 813 medlemmer og afdelinger i Dalum, Frederiksberg, Haraldskær, København, Nørrebro, Næstved, Silkeborg og Ørholm. (ABA)

sering, men da det ret hurtigt blev en kendsgerning, anså firmaet det for rationelt at indgå i en dialog og overenskomst med den nye organiserede modpart.

Fra arbejdsreglementer til overenskomster

Industrialiseringen skabte helt nye arbejdsforhold. Og de nye forhold krævede tilvænning. Arbejdsgiverne anvendte i den tidlige industrialisering i vid omfang bombastiske arbejdsreglementer for at retlede og tvinge arbejderne til at indordne sig de nye arbejdsforhold. Arbejdsreglementerne lagde vægt på punktlighed og påpasselighed i arbejdet. Arbejderne skulle møde til tiden, arbejde i arbejdstiden (og ikke have besøg eller snakke tiden væk), være ædruelige og i det hele taget efterkomme ledelsens påbud. Det er langt fra sikkert, at arbejdsreglementet på Dalum Papirfabrik fra 1880 afspejlede den daglige omgangsform på fabrikken i 1880'erne, men det signalerede et klart ønske om (og et redskab til) at skabe en disciplineret og effektiv arbejdsstyrke.

Udviklingen løb imidlertid fra disse rigoristiske arbejdsreglementer før 1900. Det kan der være mange årsager til. Lad mig blot antyde fire mulige årsager: De nye arbejdsforhold var blevet mere selvfølgelige, bedre konjunkturer fra midt i 1890'erne med tendens til mangel på arbejdskraft, tidens ånd blev en anden⁸ og arbejderne øgede standsbevidsthed.

Den politiske og faglige arbejderbevægelse var med til at understrege den organiserede arbejder som en god og pålidelig arbejder, hvor sådanne reglementer var at betragte som en fornærmelse. Arbejderne kunne udmærket – ja bedre – passe deres arbejde uden disse ydmygende reglementer.

Den organiserede arbejderbevægelse gjorde meget for at fremstå som en civilisatorisk kraft både i forhold til den enkelte arbejder og til samfundet generelt. En organiseret arbejder blev karakteriseret som en ædruelig, hygiejnisk, omhyggelig og dygtig arbejder med selvrespekt og en god familieforsørger. Mod-sætningen var de uorganiserede – og især

skruebrækkere – som var kendetegnet ved at være lettere forsumpede og upålidelige arbejdere, som ingen arbejdsgiver ret beset kunne være tjent med.⁹

På Slagteriarbejdernes Forbunds kongres i Silkeborg i 1900 talte den lokale faktor Jørgensen, og han sluttede sin tale af med følgende opfordring til kongressen: “Et leve for, at arbejderne stadig må gå frem og være foregangsmænd for de øvrige samfundsklasser i moralitet”.¹⁰

Den moderne organiserede arbejder fremstod som en arbejder, der af sig selv og som en selvfølge arbejdede disciplineret og ansvarsfuldt i produktionen. Bombastiske arbejdsreglementer var her nærmest en hån og en stempling. Den organiserede fagbevægelse trådte da også ind for at få disse “tyranniske” arbejdsreglementer fjernet. I deres sted indtrådte de kollektive overenskomster! Georg Nørregaard udtrykker det således:

“En betydelig del af indholdet af de almindelige bestemmelser prægedes af, at overenskomsterne for en del kom til at afløse de værkstedsreglementer, som de større virksomheder siden 60'erne havde foreskrevet deres arbejdere”.¹¹

Den organiserede arbejderbevægelse var således en medvirkende årsag til at afskaffe arbejdsreglementer ved at gøre dem overflødige. Organiserede arbejdere kunne godt kontrollere sig selv og deres arbejde.

Patriarkens fald i Næstved

Dette skift i udviklingen kan der gives et godt eksempel på inden for dansk papirindustri. De forenede Papirfabrikker blev stiftet i 1889, og firmaet omfattede stort set alle landets papirfabrikker, herunder også Dalum Papirfabrik og Maglemølle Papirfabrik i Næstved. Driftsbestyrelsen Fr. Buhl havde været leder af Maglemølle Papirfabrik siden 1870'erne, og det var i vid udstrækning hans fortjeneste, at virksomheden havde overlevet frem til sammen slutningen i 1889. Frederik Buhl var med andre ord at betragte som en enevældig patriark

i Næstved. Papirarbejderne var i 1900 blevet dødtrette af Frederik Buhls ledelsesstil, og de rettede følgende kontante henvendelse til koncernledelsen:

“Til direktionen for De forenede Papirfabrikkers fabrikker i Danmark. Samtlige underskrevne arbejdere på Magle Mølle henvender sig til den højtærede direktion angående den måde, hvorpå hr. driftsbestyrer Buhl behandler os, og som vi ikke længere vil finde os i. Jævnlig bliver vi tituleret både som kraftidioter og fordrukne labaner, ja han byder os endog prygl. Han bruger i det hele taget de groveste skældsord, der nævnes kan, ligeledes det hensynsløse mulktssystem, der finder sted hernede. Forventende at den højtærede direktion vil søge disse forhold ændret, således at vi for fremtiden kan gå i fred og passe vores arbejde. Thi hvis gentagelser af de i skrivelsen nævnte arter finder sted, vil arbejdet blive nedlagt og ikke genoptaget førend hr. driftsbestyrer Buhl bliver fjernet fra Magle Mølle. Næstved den 6. marts 1900 samtlige underskrevne arbejdere. Magle Mølle”.¹²

De forenede Papirfabrikker iværksatte en intern undersøgelse efter henvendelsen, og den resulterede i en forflyttelse af den gamle patriark. Nye tider var slået igennem.

Timeløn kontra akkord

Hvordan skulle arbejdsgiveren sikre sig, at arbejderne arbejdede? Hvilke kontrolforanstaltninger var mulige? Pisk eller gulerod? De gamle arbejdspladsreglementer kan bedst karakteriseres som “piske”-metoden. Hvis ikke arbejderne ydede det, som ledelsen forventede, var der mulighed for bøder eller firing. Men der var flere problemer ved denne metode. Det var mod tidsånden, mandskabskrævende i form af diverse formænd o.lign. og absolut ingen garant for godt arbejde. Men var der mulighed for en “gulerods-metode”? Ja, det var – og er – der. Øget produktivitet skulle danne baggrund for øget løn. De produktivetsfremmende lønsystemer blev et velkendt fænomen i det 20. århundrede.

I fagbevægelsens gennembrudsepoke var knudepunktet i denne udvikling afklaringen af spørgsmålet: Timeløn kontra akkord.

Den danske arbejderklasse var velkendt med akkord i 1860’erne og 1870’erne. Den tidlige arbejderbevægelse i 1870’erne var noget tvetydig med hensyn til akkord-spørgsmålet. Den socialdemokratiske arbejderbevægelse indtog i 1880’erne og 1890’erne derimod et mere konsekvent standpunkt imod akkordsystemet.¹³

De københavnske fagforeningers Fællesvirksomhed udtrykte modstanden således i en resolution i 1886: “Da akkordarbejde, selv under ovenanførte form, kun tjener til at forøge arbejdernes produktivitet og deraf følgende merudbytte for driftsherrerne uden i tilsvarende mål at forøge arbejdernes løn, samt skaber slet arbejde, udtaler kongressen sig for timebetaling som basis for lønarbejdet”.¹⁴

Arbejdsmændenes organisering på Sjælland og i Jylland omkring 1890 tog også spørgsmålet timeløn-akkord op, og holdningen var klar: Akkord skulle afskaffes. De jyske arbejdsmænd vedtog følgende på stiftelsesmødet i 1889: “Punkt 11. Delegeretmødet indser fuldt ud det skadelige i akkordsystemets bibeholdelse og vedtager energisk at virke hen til dets afskaffelse”. Og i lovene fra 1889 i §1: “g. ligeledes søges hen til at afskaffe akkordsystemet”.¹⁵

Men denne massive socialdemokratiske modstand mod akkordsystemet led skibbrud. Medlemmerne ønskede det, og fagbevægelsen gik derefter igang med at få det reguleret gennem de kollektive overenskomster. Albert Olsen har i LOs 50 års jubilæumsbog givet følgende skildring af forholdet:

“Akkordsystemet var meget udbredt og ualmindeligt forhadet af arbejderne, sålænge de var den absolut svage part i forholdet til arbejdsgiverne. I disse år førtes lønkampe derfor mod akkorderne til fordel for tidløn, og først i slutningen af 1890’erne faldt gemytterne til ro, da respekten for de kollektive aftaler var blevet så stor, at man havde en vis garanti for, at mestrene ikke brugte akkorderne til løntryk”.¹⁶

Dette kan siges at være den autoritative socialdemokratiske forklaring på, hvorfor akkordsystemet vandt frem og blev et omdrejningspunkt for lønudvikling og rationalisering gennem det 20. århundrede. Akkordsystemet var acceptabelt, når arbejderne i og med deres organisation og overenskomster kunne være med til at påvirke fordelingen af merfortjeningen. Men det ændrer ikke ved det forhold, at akkordsystemets indførelse var med til at placere en del af kontrolfunktionen hos den enkelte arbejder, hos arbejderkollektivet (f.eks. sjakket) eller ved en eller anden opmålerinstans. Akkordsystemet havde i allerhøjeste grad også en disciplinerende og effektiviserende effekt på arbejdsprocessen.

Kollektive overenskomster og hierarkiske lønsystem

Dansk papirindustri havde tradition for akkordarbejde i råstoffsortering, sortering og pakning. Alt sammen kvindearbejde. Ved maskinerne arbejdede mændene på timeløn. Papirindustriens maskineri var ikke velegnet til akkord, og det kom da heller ikke på tale før langt op i 1960'erne ved indførelse af bonusordninger. Hvilke midler tog den storindustrielle arbejdsgiver så i brug for at sikre sig en ansvarlig og rationel arbejdsindsats hos de mandlige papirarbejdere? Strategien var dobbelt: Dels ved at sørge for at optimere og vedligeholde det meget kapitalkrævende maskineri, så det ideelt set var unødvendigt for arbejderne at foretage sig andet end at kontrollere, at maskinerne kørte som de skulle.¹⁷ Dels gennem indførelse af et hierarkisk lønsystem.

De mandlige papirarbejdere havde frem til midt i 1890'erne en art ligeløn med en dagløn på 2 kroner. Denne tradition blev brudt i anden halvdel af 1890'erne. De forenede Papirfabrikker valgte at indgå kollektive overenskomster med det nystiftede forbund blandt papirarbejderne, og et centralt ønske hos arbejdsgiverne var lønspredning. Resultatet blev, at papirarbejderne fik deres overenskomst, og arbejdsgiverne fik et hierarkisk lønsystem.

Processen var tilendebragt ved overenskomsten i 1900, hvor så at sige alle timelønnede papirarbejdere havde hver sin lønsats. De fem mand ved papirmaskinen blev således aflønnet med fem forskellige satser.

De forenede Papirfabrikker må have anset dette hierarkiske lønsystem for at have en disciplinerende og arbejdsfremmende værdi. Set med papirarbejdernes øjne gav det mulighed for advancement! Man kunne starte ved papirmaskinen som smøremand og – hvis man havde vist sig som en duelig og pålidelig arbejder – ende som maskinfører. Hver forfremmelse gav såvel mere i lønningsposen som prestige. Og fra maskinfører var det muligt at blive funktionær ved at blive udpeget af ledelsen til værkfører.

Industriel patriarkalisme ca. 1889-1960

De forenede Papirfabrikker var – stort set – en stor og velkonsolideret koncern i perioden 1889-1960. Koncernen videreførte og udviklede i perioden "patriarkalske" træk, som del af virksomhedskulturen. De patriarkalske træk udviklede sig, og det vil være relevant at inddele perioden i to: Tiden ca.1889-1945 og tiden ca.1945-1960.

Papirindustrien var i hele perioden først og fremmest kendetegnet ved at være en sikker og stabil arbejdsplads hele året. Det var en kendt sag, at hvis arbejderne passede deres sager, undlod grove udskejelser i form af druk og evt. tyveri, så var man "hyt for livet" eller havnet "i den evige hvile". Dette grundvilkår var afgørende for papirarbejdernes samhørighedsfølelse med papirindustrien. Papirarbejdernes relativ dårlige løn blev i denne periode opvejet af stabil indtægt gennem hele året. Mange andre arbejdergrupper i lokalsamfundet, f.eks. håndværkere og arbejdsmænd, gik traditionelt arbejdsløse i vintermånederne. Den årlige stabile indkomst gjorde det muligt for mange papirarbejderfamilier i perioden at anskaffe sig ejerbolig, før det blev almindeligt fra 1960'erne.

Tiden ca. 1889-1945 var præget af en ræk-



Et fabrikssamfund. Silkeborg Papirfabrik midt i Silkeborg by. Øverst i billedet arbejderboligerne Smedebakken bestående af 18 boliger med havetilligende. Mellem Smedebakken og fabrikken ligger fabriksherrens villa – Drewsens villa. Fra omkring 1950. (Silkeborg Museum)

ke større og mindre “frynsegoder” for papirarbejderne og deres familier. De forenede Papirfabrikker havde billige arbejderboliger til en del af papirarbejderne i Silkeborg, Dalum, Ørholm, Maglemølle og Haraldskjær. Flere papirarbejderfamilier havde i tilknytning til fabrikkerne mulighed for at disponere over et lille jordlod. Af mindre goder kan nævnes gratis papir, aflagte filte (der kunne bruges til tøj, gulvtæpper m.m.), lån af fabrikkens vaskefaciliteter, lån af fabrikkens telefon m.m.

De forenede Papirfabrikker tog i vid udstrækning hensyn til ældre eller invaliderede papirarbejdere, som gerne blev sat til nogle “skånejobs”, f.eks. som portner.

Rent lokale og specielle forhold kunne også spille ind i forholdet mellem ledelse og arbejdere. Driftsbestyrer Godske-Nielsen (1904-1936) var i sit ægteskab barnløs, og måske af den årsag gjorde ægteparret Godske-Nielsen noget særligt for papirarbejderbørnene, f.eks. ved uddeling af kirsebær og konfirmationslegat.

Papirfabrikkerne udbyggede i perioden de sanitære forhold, f.eks. vaskerum og spiselokaler, efter tidens krav. Og ved at støtte fagforeningen var De forenede Papirfabrikker med til at sikre papirarbejdernes julearrangementer og udflugter.

Tiden ca. 1945-1960 bød på en række nye

og store initiativer med relation til "industriell patriarkalisme" hos papirarbejderne. Hovedparten af de tidligere goder fortsætter også efter 1945, men der kommer flere markante nykabelser til. De forenede Papirfabrikkers første store satsning på området var etableringen af firmasporten i 1948. Koncernen støttede oprettelsen af en idrætsklub ved hver fabrik både i form af etablering af idrætsanlæg (f.eks. fodboldbaner) og ved at give frihed med løn til at spille diverse fodboldkampe m.m. De forenede Papirfabrikkers firmaklubber spillede indbyrdes mod hinanden, hvilket var med til at give en samhørighedsfølelse på tværs af fabrikerne. De forenede Papirfabrikker stillede også ved flere lejligheder med "landshold", som spillede mod andre nordiske "landshold" af papirarbejdere. Firmaidrætten er et meget væsentligt element i den "industrielle patriarkalisme" i efterkrigstiden.

De forenede Papirfabrikker satsede fra 1950 på intern information og uddannelse. Firmabladet *Papir Posten* begyndte i 1950 og var målrettet koncernens medarbejdere generelt. Bladet indeholdt fyldige og velskrevne artikler om de nye tiltag, der var igang eller planlagdes rundt omkring på fabrikerne. Koncernen gik sammen med Arbejdsteknisk Skole i tilrettelæggelsen af et omfattende uddannelses tilbud til papirarbejderne afpasset industriens forhold, f.eks. de skiftende arbejdstider.

De forenede Papirfabrikker udvider i denne periode sin "patriarkalisme" med hensyn til medarbejdernes boligforhold, idet koncernen tilbyder de "faste" arbejdere (og funktionærer) lån i forbindelse med køb af egen bolig på meget favorable vilkår.

Omkring 1960 sker der en gennemgribende udbygning af papirfabrikernes kantine- og sanitære forhold. Og i det kommende årti bliver denne brede vifte af "patriarkalske træk" udbygget med støtte til kunstklubber på alle fabrikerne.

Mange af de "patriarkalske træk" fortsætter i papirindustrien i de følgende årtier, f.eks. firmaudflugter og nyindrettede motionsrum (i Grenaa).

De forenede Papirfabrikker led derimod et eklatant nederlag, da koncernen i 1959-60 lancerede medarbejderaktier. Papirarbejderne ønskede ikke på denne måde at blive knyttet til virksomheden.

Konjunktursvingninger

De økonomiske konjunktursvingninger slog for alvor igennem inden for dansk papirindustri fra 1950'erne. De forenede Papirfabrikker var i perioden frem til ca. 1960 en stor velkonsolideret koncern med monopollignende dominans på et beskyttet hjemmemarked. De tider svandt hen med højkonjunkturen ca. 1959-1973 og forsvandt helt herefter. De nye markedsøkonomiske vilkår kom også til at spille markant ind på arbejdsforholdene i papirindustrien.

"Papirarbejderne har aldrig været godt lønnede. Det er de først blevet her til allersidst (o.1990). Dengang jeg begyndte (1948), sagde man, at man var livsforsikret, når man kom på Dalum Papirfabrik. Lønnen var ikke al for god, men den var stabil. Dertil kom, at man på 3-holdsskift og med overarbejde kunne tjene en hel god løn".¹⁸

"Da vi var flest på G1. og Ny Maglemølle, mener jeg, at vi var 1100 mand. I Næstved var der de almindelige mennesker og så papirarbejderne. Der var nok også vel rigeligt med folk, men hvis man ellers gik med en kost eller en svingnøgle, så blev der ikke spurgt om, hvad man lavede. Det blev der dog ændret på,".¹⁹

Højkonjunkturen med dens fulde beskæftigelse og højere lønninger undergravede fuldstændig papirindustriens traditionelle vigtigste trækplaster for industriens arbejdere: Den sikre ansættelse med de moderate lønninger. Papirarbejderne fravalgte simpelthen i stort tal industrien og søgte hen til andre og bedre betalte jobs.

Papirindustrien fik herved et to-sidet problem: Problemer med hensyn til at fastholde erfarne papirarbejdere og en væsentlig øget

lønudgift til det traditionelt relativt store antal ansatte.

En af de unge chefer i De forenede Papirfabrikker i 1960'erne har givet følgende udsagn om forholdene: "Direktør L. C. Carlsen havde fra gammel tid den indstilling, at papirarbejdere var noget, man altid kunne få. Kunne man bruge en skovl, så kunne man også blive papirarbejder. De var da også ganske dårligt lønnede. Og der var – måske af samme grund – alt for mange folk på fabrikkerne. Hovedkontoret var udmærket klar over det, men man vidste ikke, hvordan man skulle slippe af med den overskydende arbejdsstyrke. Vi yngre i DfP fandt holdningen til papirarbejderne uholdbar i længden. Papirarbejderne var og skulle være en uddannet arbejdskraft og have en tilsvarende god løn. Sidst i 1960'erne fik DfP også det problem, at mange papirarbejdere søgte væk, fordi de kunne få bedre lønninger andre steder. Vi gik derfor igang med at forhandle nogle bonusordninger igennem, som både skulle forbedre lønnen, holde på kernepersonalet og fjerne overflødig arbejdskraft".²⁰

Noget måtte altså gøres, og rationalisering, effektivisering og øgede lønninger kom med anderledes styrke på dagsordenen i papirindustrien.

Nøgleinitiativerne i den nye virksomhedsstrategi var automatisering, 7-døgnsdrift og bonusordninger. Arbejdsprocessen blev kontinuerlig og herved lettere at styre og automatisere. 7-døgnsdriften gav en bedre udnyttelse af maskinapparatet, og bonusordningerne skulle sikre en god og stabil produktion og en højere løn til (de tilbageblevne) papirarbejdere. De nye tiltag skabte en del modstand blandt papirarbejderne, men større arbejdskonflikter kom først senere i 1970'erne. De forenede Papirfabrikker kom igennem med deres ønsker om 7-døgnsdrift, fordi mange af de unge arbejdere kunne se en økonomisk fordel heraf.

Skismaet ung-ældre udtrykker papirarbejder Helge Christiansen således: "Vi fik 7-døgnsdrift, og det var jeg imod. Men de unge ville gerne tjene de ekstra penge. Som ung

havde jeg jo også været interesseret i pengene, og derfor tog vi f.eks. søndagsarbejdet, men som ældre ville jeg gerne være foruden den 7-døgnsdrift".²¹

Diskussionens grundtema var det velkendte som ved "for eller imod akkord". De forenede Papirfabrikker tog i denne periode også et akkord-lignende initiativ på en af afdelingerne på Silkeborg Papirfabrik for håndgjort papir. Papirarbejder Charley Laursen siger herom: "Ja, jeg husker tydeligt, at vi diskuterede, om vi skulle tage den 12. post med. Een sagde, at vi havde det jo så godt, så hvorfor i alverden lave mere. Dertil svarede en anden: "jeg kan fanme ikke betale min købmand med "at vi har det godt"". Og derved blev det".²²

Ønsket om mandskabsreduktion og højere løn blev fremmet ved indførelsen af bonusordninger i anden halvdel af 1960'erne. Tilidskvinden Gerda Bjørnholt var aktiv med i processen: "Bonusordningerne gav mere i lønningsposerne, og det var også vort formål med ordningen. Der blev også sparet mandskab, men det mærkede vi ikke, idet der blot ikke blev antaget nye folk. Men den gang var der jo arbejde nok i det øvrige samfund".²³

Lavkonjunkturen fra 1973-74 og den øgede globale konkurrence forstærkede blot papirindustriens bestræbelser med hensyn til rationalisering og effektivisering. Afskedigelser kunne i denne periode med høj arbejdsløshed få alvorlige konsekvenser for de berørte. 1970'erne og 1980'erne var hårde tider for dansk papirindustri – og i 1989-90 blev De forenede Papirfabrikker solgt til en stor svensk concern.

Dansk papirindustri er i perioden 1975-2000 blevet voldsomt decimeret med lukning af store virksomheder som Frederiksberg Papirfabrik (1975), Københavns Papir- og Kartonfabrik (1979), Magle Mølle i Næstved (1993) og Silkeborg Papirfabrik (2000). De forenede Papirfabrikker beskæftigede o.1960 ca. 3000 arbejdere. Dalum Papirfabrik er i dag den eneste overlevende fabrik fra det gamle DfP, og Dalum Papirfabrik beskæftiger i 2001 ca. 300 mennesker.

Produktionen og effektiviteten er imidlertid

her ved årtusindskiftet så stor som aldrig før. Og det stiller igen øgede krav til papirarbejderne. Hvor der før var 9-10 papirarbejdere + en række værkførere knyttet til en papirmaskine, så er tallet i dag 3-4 papirarbejdere, som har det fulde ansvar for produktionen. Papirarbejderne skal i den moderne produktion være fleksible og kunne indgå overalt, hvor der er behov for det. Derfor er der lønmæssigt sket en dobbeltudvikling: dels højere løn og dels ligeløn, så lønspørgsmålet ikke blokerer for fleksibiliteten. Hvor papirindustriens arbejdsgivere i 1890'erne tog initiativ til et totalt opsplittet og hierarkisk lønsystem, ønsker en ny tids arbejdsgivere ligeløn. Men sigtet er det samme: Optimering af produktionen og overskudet.

Nutidens papirarbejdere har fået langt større ansvar for produktionen. Det kan blandt meget andet ses ved, at de nu som en selvfølge er med til de såkaldte "morgenmøder", hvor døgnets produktion gennemgås. Tidligere var det forbeholdt ledelsen og værkførerne. Papirarbejderne overtager en række af de funktioner, som værkførere og laboratoriet tidligere havde.

Massearbejderens tid er forbi i papirindustrien.

Loyalitet og den gode arbejdsplads

Georg Nørregaards bombastiske påstand om, at med de nye storindustrielle forhold blev arbejdere og arbejdsgivere "absolutte modstandere", og at "husfreden var forbi", er ganske enkelt forkert. På arbejdsmarkedet generelt og på de enkelte virksomheder indtraf blot nye former for samarbejde og en anderledes "fred" med det fælles ønske at sikre indtjeningen.

Der var (og er) iboende interesse modsætninger på arbejdsmarkedet, men de blev søgt løst blandt andet ved populært sagt at gøre "kagen større". Akkordsystem og rationalisering var områder, hvor såvel arbejdsgivere som arbejdere kunne se muligheder til egen fordel.

Virksomhederne anså ikke de ansatte som "absolutte modstandere". Mange elementer af tidligere tiders patriarkalisme fulgte med over i det 20. århundrede. Jeppe Tønsberg skelner i artiklen "Frynsegoder dengang – eller: patriarkalske ledelsesformer i industrien"²⁴ mellem "patriarkalske forhold" i den tidlige industrialisering og så "frynsegoder" på det mere organiserede arbejdsmarked. Jeppe Tønsberg er meget nuanceret i sin fremstilling, men han understreger følgende forskel: "Men der er den forskel, at nutidens frynsegoder ikke forventes at medføre nogen forøget loyalitet over for virksomheden".²⁵

Jeg har alligevel valgt at anvende begrebet "industriel patriarkalisme" for at understrege de mange "usynlige bånd og afhængighedsforhold",²⁶ der er mellem virksomhed og arbejdere. Der er efter min mening ikke tvivl om, at virksomhedens mange "patriarkalske tiltag" (eller i Tønsbergs terminologi "frynsegoder") også er med til at sikre den lokale loyalitet. Disse tiltag gør det ikke alene, hvilket papirarbejdernes "illoyale" flugt fra papirindustrien under højkonjunkturen antyder.

Virksomhedernes bestræbelser på at skabe en virksomhedsidentitet og fællesskabsfølelse er utrolig alsidige. Ovenfor er nævnt en række elementer. Af andre kan nævnes en ansættelsespolitik, der favoriserer familier og venners venner. Inden for papirindustrien – og mange andre traditionsrige industrier – var det almindelig kendt, at hvis man havde familie på fabrikken, så havde man relativt let ved at komme ind. Men man kan også hævde, at en sådan ansættelsespolitik i realiteten tenderer til, at de nuværende ansatte "siger god for" nyansatte enten i form af familierelationer eller som venner. Arbejderkollektivet vil kunne blive styrket ved en sådan ansættelsespolitik. Og arbejdsgiverne får (formodentlig) en mere stabil arbejdskraft med en stærkere tilknytning til virksomheden og de øvrige arbejdere.

Virksomhedernes ledelsesstrategi er på ingen måde nødvendigvis i modsætning til arbejdernes faglige organisering. Forholdene inden for papirindustrien – og mange andre steder – viser tværtimod, at samarbejdet kan fo-

regå fortræffeligt i en gennemorganiseret industri. Arbejdsgiverne har også – historisk og aktuelt – deres interesse i arbejdernes organisering. Det kan blandt andet ses ved, at det normalt er arbejdsgiverne, der finansierer tillidsmanden og dermed en god del af det faglige arbejde på virksomheden. De forenede Papirfabrikker betalte papirarbejdernes tillidsmand og var på et par af fabrikkerne med til at stille lokaler til rådighed for fagforeningen.

Virksomhedsloyalitet og faglig organisering var også en del af problematikken, da Dalum Papirfabrik i 1970'erne skulle indføre 7-døgnsdrift. Virksomheden valgte at køre alle ugens syv dage ved at etablere to grupper af ansatte: de faste papirarbejdere, der skulle arbejde på ugens fem hverdage og så nyansatte papirarbejdere til week-end-arbejde (2 x 12 timer).²⁷ Arbejdsgiverne og de faste arbejdere havde en del bøvl med denne ordning. De nye papirarbejdere bestod for en stor dels vedkommende af studerende, husmænd, taxa-chauffører osv, alle folk, der ikke havde den store lyst til at stå i fagforening endsige deltage i fagligt arbejde. Nu kunne man måske tro, at arbejdsgiverne var glade for disse lidet klassebevidste nye arbejdere. Men det var ikke tilfældet. Arbejdsgivernes problem var, at de nye arbejdere ingen loyalitet og ansvarlighed havde over for virksomheden eller produktionen. Week-end-produktionen var simpelthen for lille og for ringe. Og når det faste mandskab kom igen om mandagen, skulle de gerne til at rydde op efter den uorden, der var skabt i løbet af week-enden. Resultatet blev, at Dalum Papirfabrik nok fastholdt 5+2 døgnstegen, men udelukkende ved det faste mandskab, som så måtte ind i en noget indviklet turnusordning.

Faglig organisering og virksomhedsloyalitet er i den historiske virkelighed ikke modsætninger. Det er da også karakteristisk i masser af arbejdererindringer, at de selv føler, at de har været på "byens bedste" eller endog "verdens bedste" arbejdsplads.²⁸

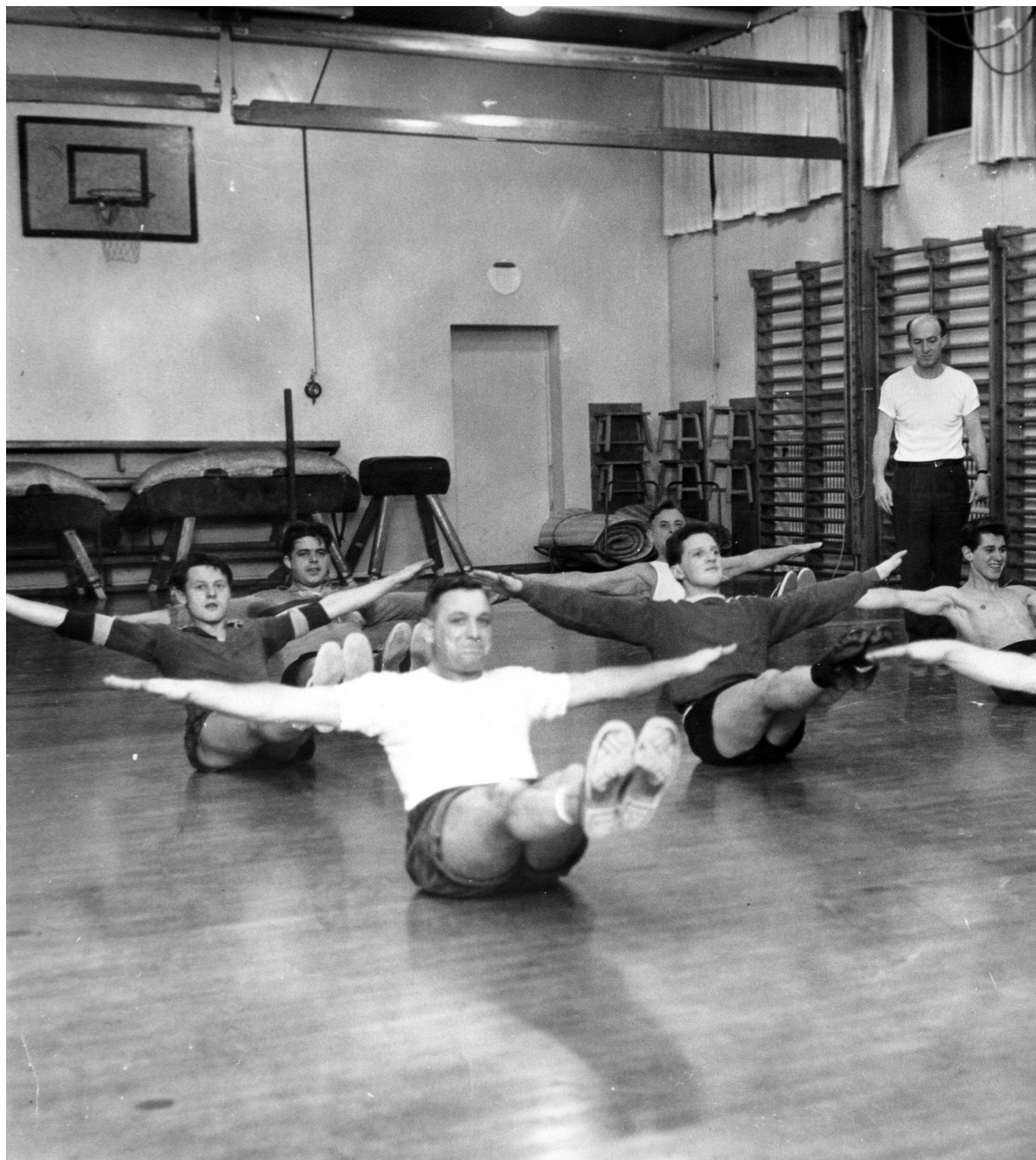
Arbejdspladsdemokrati og medindflydelse

Der hersker en babylonisk forvirring inden for diskussioner om og forskningen af demokrati og/eller medindflydelse på de danske arbejdspladser. Niels Dalgaard kan i sit værk "Ved demokratiets grænse" fastslå følgende: "I forlængelse heraf kan det konstateres, at ingen af de implementerede demokratiseringstiltag har medført reelle indskrænkninger i arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet, som den er kodificeret ved Septemberforliget 1899".²⁹ Hegnspælene står altså fortsat, hvor de blev banket ned for godt 100 år siden.³⁰

Georg Nørregaard slutter sit værk af med at påpege organisationernes store betydning for indflydelsen på arbejdsforholdene: "Ved at slutte sig sammen blev de (arbejderne) så stærke, at de kom i et jævnyrdigt forhold overfor de organisationer, arbejdsgiverne dannede imod dem, og blev i stand til at hævde liggeretten ved bestemmelsen af arbejdsforholdene".³¹

Lars K. Christensen har inden for nyere forskning med udgangspunkt i tekstilindustrien udtrykt det således: "De lokale, for slet ikke at tale om de individuelle muligheder for at påvirke relationen mellem arbejde og kapital blev altså indskrænket til fordel for regulering gennem et ekspertsystem. Til gengæld blev tekstilarbejdernes indflydelse på deres arbejdssituation som kollektiv betraget væsentligt forstærket. Når man læser de ovenfor citerede passager af overenskomsten, falder det i øjnene, at arbejdsarbejdernes ledelsesret i hvertfald på dette område efterhånden er omgivet af ret så snævre grænser". Og senere: "Den danske fagbevægelse har også haft held til at indhegne arbejdsarbejdernes ledelsesret, og til at undgå alt for alvorlig intern konkurrence. På den anden side har udviklingen også haft en bagside. Arbejderbevægelsen opnåede aldrig det som var det oprindelige mål: magten over eget arbejde. Det danske demokrati stopper stadigvæk ved fabriksporten. Sideløbende med den stigende formaliserede indflydelse på centralt niveau, kan man iagttage et tab af konkret, lokal indflydelse".³²

Mange større virksomheder støtter foreninger, hvor de ansatte kan dyrke deres interesser f.eks. indenfor sport og kultur. På billedet ses arbejdere fra B&W gøre morgengymnastik i Christianshavns Skoles gymnastiksal, 1964. I idrætsklubben kunne man bl.a. dyrke håndbold, fodbold, roning, skydning, atletik og gymnastik. (ABA)





Arbejdernes individuelle medindflydelse på egne arbejdsforhold ser på denne baggrund ud til at være forsvindende om overhovedet eksisterende. Det står dog i klar modsætning til mine lokale studier, hvor arbejdere og arbejdergrupper (f.eks. håndværkssjak) har givet udtryk for meget stor individuel handlefrihed – blot arbejdet blev udført godt og til tiden.

“Vi udpeger en sjakbajs, og så klarer vi iøvrigt resten selv. Sjakkene leder og fordeler selv arbejdet, og vi ser meget lidt til mester. Kun hvis arbejdet ikke laves, kan det ske, at mester kommer”.³³ Dette selvforvaltningsaspekt er normalt også indlejret i akkordsystemet. Temaet har jeg tidligere behandlet i artiklen “Indfaldsvinkler til arbejdslivets historie” (1992).

Mange arbejdergrupper havde – og har – udpræget selvstændighed i arbejdsudøvelsen. Traditionelt har det været “udendørs”-arbejderne (byggearbejdere, havnearbejdere³⁴ m.fl), mens fabriksarbejdernes muligheder var mindre. Fabrikskulturen har traditionelt været præget af, at maskinerne afstak arbejdsprocessen, og taylorismen var i et sådant system rationel. Men i dag er taylorismen utidig, og tiden stiller krav om langt større selvstændighed hos fabriksarbejderne end tidligere.

Medindflydelse på egne arbejdsforhold har arbejderne således altid haft. Og arbejdsgiverne har lige så længe haft en interesse heri.

Arbejdspladsdemokrati er også et spørgsmål om definitioner. Jens Hoff fremsætter i sin artikel “Demokrati på arbejdspladsen” følgende definition: “Ved arbejdspladsdemokrati forstås her lønmodtagernes deltagelse i dag-til-dag beslutningerne på “gulvet” på deres arbejdsplads”.³⁵ Jens Hoffs artikel kommer til det resultat, at danske arbejdere har ganske stor indflydelse på deres arbejdsmæssige hverdag, idet 87 pct. af de danske arbejdere mener, at de har “stor” eller “nogen” indflydelse på at påvirke egne arbejdsforhold.³⁶ Arbejderne har således såvel gennem deres organisationer som lokalt indflydelse på arbejdsforholdene.

At se tingene fra to sider

Septemberforligets stadfæstelse af arbejdsgivernes ledelsesret og arbejderne ret til organisering har dannet grundlag for det danske arbejdsmarked i det 20. århundrede. Det har i den historiske virkelighed og i et nært samspil givet mulighed for såvel de faglige organisationers som de enkelte arbejderes (arbejdergrupper) påvirkning af arbejdsforholdene på arbejdspladserne. Arbejderne har i dette system så at sige haft et dobbelt tilhørsforhold, nemlig både til virksomheden og til faggruppen, fagbevægelsen. Grundlaget herfor var – og er – præmissen om, at arbejdsgivere og arbejdere trods alle interesse modsætninger har en fælles interesse i produktionen. Spørgsmålet bliver så, hvordan fordelingen af overskuddet skal fordeles. Og her har arbejderne faglige organisering givet en styrke, som giver en vished om, at “vi har selv fat i den ene ende”.³⁷

Tillidsmanden var – og er – et meget vigtigt led i dette system. Tillidsmanden er i det daglige bindeleddet mellem den bagvedliggende faglige organisation, arbejderne og arbejdsgiverne. Alle parter har en interesse i en god og kompetent tillidsmand.

Irma Bang (f.1918) var fra 1960'erne tillidskvinde på en stor tekstilindustri i Silkeborg. Hun beretter om dette hverv:

“En tillidsmands opgaver er at forhandle løn, indgå akkorder, gribe ind, hvis nogle føler sig trådt på, sørge for, at folk er i fagforening, være socialrådgiver og trøster. Og meget mere. Tillidsmanden må ikke lide af dårlige nerver, og man skal nok også være lidt hård i filten, være meget selvstændig, være bundærlig og aldrig gå med sladder. Og så skal man lære altid at se en sag fra to sider. Firmaet er interesseret i, at arbejderne har en god tillidsmand. Det giver et meget bedre arbejdsklima og begrænser unødige konflikter. ... Man kan aldrig gøre alle tilfredse, og derfor må man i forhandlinger træffe en afgørelse og sige, det mener jeg. Så kan de vælge en bagefter, hvis de er utilfredse. Og alle tillidsmænd bliver udsat for utilfredshed”.³⁸

Arbejderne har gennem hele perioden handlet ud fra den opfattelse, at de langt hen ad vejen har fællesinteresser med arbejdsgiverne.³⁹ De faglige organisationer og de enkelte arbejdere har gennem hele det 20. århundrede stillet sig forstående over for produktivitetsfremmende lønningsmetoder, blot det også gav ekstra i lønningsposerne. Organisationerne har eksempelvis været ganske positive over for rationaliseringer, og de enkelte arbejdere har ved deres iver efter (godt) akkordarbejde vist en lignende grundholdning.

Bidrag fra den nyeste forskning inden for arbejdslivsforskning lægger op til en konsekvent fortsættelse af denne “vi-er-i-samme båd”-strategi. Og det kan udmærket ske under parolen “demokrati på arbejdspladsen”. Herman Knudsen har i årtier forsket på området, og han argumenterer i en artikel fra 2000 for, at demokrati på arbejdspladsen vil virke produktivitetsfremmende. Blandt andet med følgende argumentation: “Et centralt argument, som understøttes af forskningen, er, at ledelsesret og magt ikke skal ses som et nulsumspil, hvor det, den ene part vinder, tabes af den anden. Ved at lønmodtagerne får mere indflydelse på ledelsen, forbedres ledelsesarbejdet, og derved får ledelsen samlet mere “magt over tingene””.⁴⁰

At se tingene fra to sider er ikke nogen ny foreteelse. Det har den danske fagbevægelse og de enkelte arbejdere en lang tradition for. Arbejderhistorie-forskningen har derimod haltet noget mere bagefter på dette punkt. Men her i det traditionelle industriarbejdes forandringsproces er der en god anledning til inden for arbejderhistorie-forskningen at åbne op for en forskning, der husker at se tingene fra flere sider. Det kan meget let resultere i en større forståelse for den historiske kompleksitet og de aktuelle og fremtidige udviklingstendenser.

Noter

1. “Dansk papirindustri” s.47ff. Reglementet er gengivet og behandlet af Ernst Trap Olsen i “Papirarbejdernes historie i Dalum” (1987).

2. Artiklens behandling af forholdene inden for dansk papirindustri – hvor ikke andet er angivet – bygger på Keld Dalsgaard Larsen: “Dansk Papirindustri. Mennesker, teknologi og produktion 1829-1999” (2000) (Dansk Papirindustri)
3. Per Boje: “Ledere, ledelse og organisation 1870-1972. Dansk industri efter 1870. Bind 5” (1997) behandler dele af dette problem-kompleks med udgangspunkt i industriledernes position. Det er et værk “om dansk industris ledere og industriens interne organisation” (forord s.5) og en historie “fra oven” (forord s.5). Med hensyn til “det direkte ledelsesforhold til de ansatte” (Indledning s.14) henvises til et kommende værk i serien, hvor sagen vil blive set fra arbejderside: “Forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager set fra sidstnævntes position er behandlet i dette værk af Jørgen Peter Christensen” (s.252). Dette værk annonceres flere steder hos Per Boje (s.14, s.243 og s.252), men det ser dog ikke ud til at være udkommet her fire år senere! Per Boje henviser – mens vi venter på Jørgen Peter Christensens kommende bog i serien – i sin indledning (ved note 10) til artiklerne af Knud Knudsen og Jørgen Peter Christensen i Flemming Mikkelsen (red) 1990 jvf. note 4.
4. Knud Knudsen: “Arbejdets historie i Danmark. Nogle hovedlinjer i det kapitalistiske arbejds opståen og udvikling i Danmark frem til 2. verdenskrig”. s.89. I Flemming Mikkelsen (red): “Produktion & arbejdskraft i Danmark gennem 200 år”(1990).
5. Jørgen Peter Christensen har i artiklen “Rationalisering og arbejderne – dansk industri i mellemkrigstiden” samme grundpræmis for sin artikel. (i Flemming Mikkelsen (red) “Produktion & arbejdskraft i Danmark gennem 200 år” (1990).
6. Georg Nørregaard s.141.
7. Georg Nørregaard s.142.
8. I datidens offentlige debat blev det til et skisma mellem tyranni (slaveri) kontra civilisation og frihed. Jens Christensen har i artiklen “Jernkonflikten i Århus 1895” i Karen Pedersen og Therkel Stræde (red): “Anarki og arbejderhistorie” (1985) givet et meget fint eksempel på, at tidligere tiders reglementer ikke længere i offentlighed nød respekt. Se f.eks. s.86ff.
9. Dette billede (selvportræt) kan findes mange steder. Se f.eks. Oversigt over fagforeningsbevægelsen i Danmark s.147 og s.159. I Silkeborg har jeg blandt andet behandlet det i “Silkeborg afdeling. 90 års jubilæum 1891-1981. Snedker- og Tømrerforbundet” (1981) s.9 og “Fra arbejdsmand til specialarbejder” (1993) s.19. I Horsens har jeg behandlet det i “Arbejdsmand og sammenhold i hundrede år” (1985) s.11f. Se også Georg Nørregaard s.354f og min “Arbejderliv og faglig organisering i Silkeborg 1840-1940” (1984) s.84.
10. “Arbejderliv og faglig organisering i Silkeborg 1840-1940” (1984) s.85.
11. Georg Nørregaard s.429.
12. “Dansk Papirindustri” s.53.
13. Se generelt Georg Nørregaard s.492.
14. “Oversigt over fagforeningsbevægelsen i Danmark i tiden 1871 til 1900” af J.Jensen og C.M. Olsen 1901/1981 s.27.
15. “Arbejdsmandenes Forbund for Sjælland og Øerne. Tilblivelse og udvikling 1890-1915”. Udarbejdet af J.C. Larsen og Chr. Sørensen 1915 s.27 og “Arbejdsmandenes Forbund for Jylland og Fyn. Tilblivelse og Udvikling 1889-1914” (Kbh.1914) s.50 og s.53. Arbejdsmandene tog i pionertiden denne principielle modstand mod akkord alvorlig, hvilket jeg har behandlet i mine lokale studier fra Horsens og Silkeborg. Se f.eks. “Arbejdsmand og sammenhold i hundrede år” (1985) s.48f og “Fra arbejdsmand til specialarbejder” (1993) s.23ff.
16. “Under Samvirkets Flag 1898-1948” (1948) s.374f.
17. Driftsbestyrer Frederik Olsen (1936-1970) var blandt papirarbejderne i Silkeborg kendt for udsagnet om, at når blot papirarbejderne sad på deres bagdele, så gik alt som det skulle, hvorimod det var dårlige tegn, når papirarbejderne ved maskinerne for rundt, for så var der noget galt – og fabrikken tjente ikke penge.
18. “Dansk Papirindustri” s.241.
19. “Dansk Papirindustri” s.229.
20. “Dansk Papirindustri” s.254f.
21. “Dansk Papirindustri” s.229.
22. Keld Dalsgaard Larsen: “Papirarbejdernes historie i Silkeborg 1844-1982” (1983) s.95. (papirarbejderbogen 1983)
23. Papirarbejderbogen (1983) s.95.
24. I “Journalen” nr. 1 marts 1995.
25. Jeppe Tønsberg s.8 og se også s.10.
26. Jeppe Tønsberg s.7.
27. Week-end-holdet tjente en ugeløn på de 24 timers arbejde i week-enden. Sagen har jeg behandlet i “Dansk papirindustri”, og Ernst Trap Olsen har behandlet det i “Papirarbejdernes historie i Dalum” (1987) s.88.
28. Et tema jeg har behandlet i artiklen “Indfaldsvinkler til arbejdslivets historie” i Årbog for Arbejderbevægelsens Historie 1992.
29. Niels Dalgaard: “Ved demokratiets grænse. Demokratisering af arbejdslivet i Danmark 1919-1994” (1995) s.266.
30. Niels Dalgaard skelner mellem det “principielle” og så “praksis” i hverdagen: “Hvorvidt der i praksis er sket en udvikling af de enkelte lønmodtageres medbestemmelse og indflydelse på egen arbejdssituation har ikke været genstandsområdet i dette arbejde, ..” Niels Dalgaard s.266.

31. Georg Nørregaard s.537.
32. Lars K. Christensen: "Fagbevægelsen og det moderne Danmark" s. 29 og s.32, i Arbejderhistorie nr.4 1997.
33. Keld Dalgaard Larsen: "Arbejdsmand og sammenhold i hundrede år". (1985) s.143.
34. Havnearbejderne har en lang tradition for selv at tilrettelægge arbejdet. Et godt indblik heri kan fåes hos Svend Aage Andersen: "Havnearbejderne i Århus – før containernes tid". (1988) se f.eks. s.184f.
35. Jens Hoff: "Demokrati på arbejdspladsen: Interessevaretagelse eller "skole i demokrati"?" s.150. I Morten Madsen m.fl.(red): "Demokratiets mangfoldighed. Tendenser i dansk politik" (1995).
36. Jens Hoff s.166.
37. Et udtryk, som tillidskvinde hos papirarbejderne i Silkeborg Gerda Bjørnholt brugte om forholdene i papirindustrien til "Papirarbejderbogen" (1983) se s.94.
38. Keld Dalsgaard Larsen: "Silkeborg. En udpræget industri- og arbejderby" (1993) s.111.
39. Tage Bild og Morten Madsen nævner i artiklen "Demokrati i fagbevægelsen" (i "Demokratiets mangfoldighed: Tendenser i dansk politik" (1995)), at o.1990 føler kun 15 pct. af arbejderne, at de er i interesse modsætning til arbejdspladsens ledelse, 28 pct. mener, at de ansatte og ledelsen har delvist fælles interesser, mens 57 pct. føler, at parterne har en fælles interesse. Tage Bild og Morten Madsen postulerer så, at de "gamle fjendebilleder" hermed er udvisket. Spørgsmålet er om dette klare "fjendebillede" historisk set har været så markant, som forskerne tror.
40. Herman Knudsen: "Demokrati på arbejdspladsen – hvorfra og hvorhen?" (i "Tidsskrift for Arbejdsliv" nr.3 2000) s.78. Herman Knudsen udgav i 1980 bogen "Disciplinering til lønarbejde. Eller hvordan vi lærte at elske lønarbejdet, men måske ikke lærer det så godt længere", der i perioden 1980-1985 udkom i 5.oplag. I denne bog gåes der voldsomt irette med "vi-er-alle-i-samme-båd"-filosofien, "statsborgermoral", klasse-samarbejdet osv., og det søges sandsynliggjort, at allehånde disciplineringsforsøg til syvende og sidst vil lide skibbrud. Disse toner fra 1970'erne og første halvdel af 1980'erne er ganske fraværende hos Herman Knudsen anno 2000. Nu hedder det ganske vist ikke "vi-er-alle-i-samme-båd" eller "at gøre kagen større" – nu hedder det blot, at vi ikke skal betragte det som "et nul-sum-spil". Men meningen er den samme. Herman Knudsen er således for mig at se et udmærket eksempel på en forsker, der (nu) ønsker at se tingene fra flere sider. Om man så er enig med ham er en anden sag.

Abstract

Keld Dalsgaard Larsen: "We've only got hold of one end of the stick. On work, wages and control/management", Arbejderhistorie 4/2001, s. 48-64.

The traditional industrial society and its associated work pattern is in these years experiencing dramatic change. The time of the "mass workforce" is beginning to ebb out and that of the individual team-worker is increasing coming to the fore. The author wishes to investigate the historical evolution of work from the entry of the "mass workforce" in the second half of the 19th Century to the arrival of the new "team working colleague" at the dawn of the new century. The article takes as its starting point a look at the following themes: the issue of rules/regulations of work in collective bargaining agreements, hourly wages contra piece-rate pay, the trade union movement as a liberating and disciplinary force in society, patriarchal mores and loyalty to the firm or enterprise, democracy at the workplace as a whole and as an influence on ones own working conditions, the degree of the conflict of interest between the worker and the employer and the scientific possibilities for looking at this matter from both sides. The writer uses as the basis for the investigation his own research on the development of the Danish paper industry in the period in question but also uses a number of other works, especially the classical work by Georg Nørregaard "The Conditions of Work in Danish Handicraft and Industry, 1857-1899" (1943).

Keld Dalsgaard Larsen, cand.mag.,
museumsinspektør på Silkeborg Museum,
Silkeborg Museum,
Hovedgårdsvej 7, 8600 Silkeborg,
tlf: 86821499,
e-mail: kdl@silkeborg.bib.dk.