

ARBEJDS- LEDE SOM UDFOR- DRING TIL ARBEJDS- LEDELSEN

Af Søren Toft Hansen

Arbejdspsykologi og human factor scientific management som middel mod manglende arbejdsglæde i den politiske, faglige og videnskabelige debat i Danmark 1918-1947¹

Sideløbende med moderniserings- og industrialiseringsprocessen har det moderne arbejdes indflydelse på det enkelte individ været udsat for kritik. Fra Karl Marx til Osvald Spengler har kritikken lydt, at det moderne arbejde havde gjort mennesket til et appendiks til maskinerne og berøvet det et selvstændigt skabende element. Marx så løsningen i overgangen til kommunismen, mens Spengler gerne så en tilbagevenden til en traditionel præmoderne guldalder. Andre kritikere af det monotone og nedslidende moderne fabriksarbejde opererede inden for rammerne af et industrialistisk og kapitalistisk verdensbillede. De uheldige konsekvenser af det ”moderne” arbejde skulle løses med ”moderne” videnskabelige metoder, således at de ikke hæmmede den generelle moderniseringsproces, men blot gjorde den mere human. Arbejdspsykologien og -fysiologien ville forbedre arbejdernes vilkår og genindføre arbejdsglæden. Ikke ud fra en kritik af kapitalismen som sådan, men ud fra en vision om, at en mere effektiv og rationel industri ville frigøre menneskelige kræfter og højne levestandarden til samfundets bedste.

Nærværende artikel vil belyse arbejdspsykologiens og human factor scientific managements tidlige historie i Danmark. Hvordan forløb debatten om arbejdsglæde og arbejdstilfredshed, og hvilke løsningsmodeller anså arbejdsmarkedets parter, de politiske partier og fagfolkene for passende? Hvordan institutionaliserede arbejdspsykologien og human factor scientific management sig i Danmark i den første halvdel af det 20. århundrede?

Arbejdspsykologi og rationalisering²

Arbejdspsykologien var opstået i opposition til Frederick Taylors oprindelige ideer om industriledelse, men blev del af den bredere definition af scientific management efter 1915.³ Taylors ideer byggede bl.a. på en høj grad af arbejdsdeling, så den enkelte arbejder kun

skulle udføre få og simple operationer, der ikke krævede meget tænkearbejde, og som derfor kunne effektiviseres mest muligt. Effektiviseringen skulle ske ved videnskabeligt fastsatte og udregnede arbejdsmetoder og et ved tidsstudier fastlagt arbejdstempo. Incitamentet for arbejderne til at underlægge sig denne øgede kontrol og det øgede arbejdstempo skulle være en forhøjelse af arbejds lønnen. I Taylors egen optik byggede hans system på en optimal udnyttelse af arbejdskraften, hvor nødvendige pauser blev indpasset i arbejdstilrettelægningsen, så arbejderen i løbet af en hel arbejdsdag økonomiserede med kræfterne og opnåede et stabilt højt output uden unødvendig nedgang i produktionen på grund af træthed.

Taylor mødte kritik blandt både arbejdere og arbejdsgivere, men også blandt fagfolk uden for den kreds af ingeniører, der udgjorde grundstammen i scientific management bevægelsen. Især fagfolk med en medicinsk/biologisk baggrund kritiserede Taylors mekaniske syn på arbejderne og hans snævre opfattelse af lønnen som eneste incitamentet til at arbejde. Kritikken kom først og fremmest fra den britiske arbejdspsykologi (industrial psychology), der havde udført studier af kvindelige arbejdere i den britiske rustningsindustri under 1. verdenskrig. Træthed var ligesom hos Taylor et centralt emne, men foruden at forfinde de fysiologiske aspekter af træthed, så påpegede psykologerne, at træthed ikke blot var et fysisk, men også et psykologisk problem. Den britiske arbejdsvidenskab vendte opmærksomheden mod *monotonien* i arbejdet og søgte midler til eliminering af denne. Kritikken var også rettet mod Taylors syn på motivationsfaktoren hos arbejderne. Lønnen gjorde det ikke alene. Der måtte tages hensyn til, at det hele menneske med følelser og værdier også ville have indhold og indsigt i samt indflydelse på arbejdet. De britiske arbejdspsykologer beskæftigede sig ikke blot med relationen mellem arbejder og arbejdsgiver, men også de generelle relationer på arbejdspladsen. Arbejderne skulle have indsigt i og forståelse for hele virksomheden, og ikke blot



deres eget arbejdsområde. Det gav øget interesse for deres eget arbejde og dermed større arbejdsydelse.

De britiske arbejdspsykologer stod i egen forståelse uden for scientific management bevægelsen, men da bevægelsen reorienterede sig under og efter 1. verdenskrig, optog den kritikken, og anvendte de nye ledelsesredskaber ved siden af de mere traditionelle tayloristiske tids- og metodestudier. Den mere arbejdspsykologiske gren af bevægelsen blev ofte betegnet human factor scientific management. Sammenkoblingen kunne ske, fordi både arbejdspsykologerne og ingeniørerne arbejdede ud fra et fælles overordnede mål: størst mulig produktivitet og social fred. Arbejds-



Fords samlefabrik på Sydghavnen i København var indrettet med samlebånd. Samtidig fremstod den som en meget moderne fabriksbygning med lyse og velindrettede lokaler og gode velfærdsfaciliteter. Fords ideologi var, at arbejdet ikke i sig selv skulle byde på hverken udfordringer eller glæde. Glæden skulle opfyldes i fritiden og ved at arbejderne via de høje lønninger på fabrikken fik råd til den moderne industris produkter. (Fra William A. Simonds: Eventyret om Ford)

psykologerne arbejdede ud fra den økonomiske logik, at investeringer i velfærdsforanstaltninger og bedre arbejdsforhold kunne betale sig for virksomheden, idet de gav større arbejdsglæde og dermed større produktivitet. Ingeniørerne og arbejdspsykologerne delte ligeledes troen på, at en neutral videnskabelig ordning af relationerne mellem arbejdsgivere og arbejdere ville eliminere den sociale uro i samfundet, og at den rationelle videnskab var vejen ud af den irrationelle klassekamp.

Maskering af klassekampen?

Arbejdspsykologiens og scientific managements afvisning af klassekampen i alminde-

lighed og Taylors (og senere Fords) erklærede antisocialisme i særdeleshed har gjort, at kritikere inden for eller med sympati i arbejderkredse har betragtet arbejdspsykologien som kapitalens forsøg på at maskere klassekampen og indpode en lønarbejdermentalitet, hvis formål det var at fastholde og uddybe klasseforskellene. Det produktivistiske element havde som formål at presse arbejdsydelsen op og kun give arbejderne en lille del af rationaliseringsgevinsten, hvorved udbytningen øgedes. Arbejdspsykologien og velfærdsforanstaltningerne havde som formål at sløre det virkeligt utilfredsstillende ved arbejdet: At det kapitalistiske system byggede på den private ejendomsret. Ingeniørerne og arbejdspsykologerne

indgik en uheldig alliance, hvor førstnævnte opsplittede arbejdsprocesserne og fjernede enhver mening og ethvert indhold i arbejdet, mens sidstnævnte som et fattigt plaster på såret søgte at live arbejderne op med farver på væggene, forslagskasser, marketenderier og bade- og vaskefaciliteter. Samtidig søgte psykologerne med deres fokus på *den enkeltes* arbejdsglæde og deres forsøge på at skabe en samhørighedsfølelse eller solidaritet med *firmaet* at nedbryde det kollektive, solidariske klassesammenhold og dermed ryggraden i socialismen. Af betydende nyere forfattere har især Harry Braverman ført disse argumenter frem, og et veritabelt had mod scientific management og human relations lyser ud af hans bog om det moderne arbejde, "Labour and Monopoly Capital".⁴ Velmenende personalechefer, arbejdspsykologer og konsulenter var under dække af at ville arbejderne det godt i virkeligheden kapitalismens lakajer. Bravermans kritik var både en historisk kritik og en samtidskritik, og argumenterne findes også i den her behandlede periode for danske forhold, hvor arbejdspsykologien og human factor scientific management begyndte at få indflydelse både i debatten og i mindre grad også i faktiske tiltag.

Arbejdspsykologien blev i visse kredse set som en borgerlig ideologi, men som det skal vises, var den socialdemokratiske arbejderbevægelses holdning til arbejdspsykologien og human factor ikke udelukkende kritisk, og der kan ses perioder, hvor man accepterede eller ligefrem appellerede til elementer i arbejdspsykologien. En holdning, der ikke mildnede Braverman og andre tilhængere af klasseforræderitesen, der inkluderede Socialdemokratiet i den onde sammensværgelse med kapitalen, ingeniørerne og arbejdspsykologerne imod arbejderklassen.

Arbejdspsykologi som middel mod social, faglig og politisk uro

Der er forskellige bagvedliggende årsager til rationaliseringsdebattens forløb og dermed også til debatten om arbejdspsykologi.⁵ Da ar-

bejdspsykologiens genstandsfelt var (mangelende) arbejdsglæde, opstod debatten først og fremmest i perioder med stor faglig, social og politisk uro. Men også den almindelige konjunkturudvikling og udviklingen i beskæftigelsessituationen havde indflydelse. I perioder med høj arbejdsløshed virkede denne som den primære disciplineringsmekaniske over for arbejderne, og det var, groft sagt, ikke nødvendigt fra arbejdsgiverside at bekymre sig om arbejderne ve og vel, arbejdspladsernes indretning, arbejdsglæde eller tonen på arbejdspladsen. Modsat var det i perioder med god eller fuld beskæftigelse nødvendigt at sætte ind på de nævnte områder for at tiltrække den sparsomme arbejdskraft.

Den danske debat om arbejdspsykologi udspillede sig især i perioderne 1918-1926 og 1940-47. Førstnævnte periode var præget af stærk faglig uro og for 1918 -20 også af politisk og social uro. Sidstnævnte var præget af høj beskæftigelse, og fra 1943 tillige af faglig, social og politisk uro. Det var også i disse perioder, debatten om bedriftsråd var stærkest.

Fagkundskaben og arbejdspsykologien i Danmark

Det karakteristiske ved debatten om arbejdspsykologi i Danmark i mellemkrigstiden var, at der ingen *arbejdspsykologer* var i perioden. Psykologien var i sin vorden som selvstændig disciplin og inkluderede biologiske, medicinske og fysiologiske discipliner. Psykologien var placeret på det *filosofiske* fakultet på Københavns Universitet, og først i 1919 blev det muligt at tage en selvstændig konferens i teoretisk og anvendt psykologi.⁶ Det er karakteristisk, at den væsentligste fagbog om arbejdspsykologi, skrevet af dansk psykologis førstemand, Alfred Lehmann, især var banebrydende på det *arbejdsfysiologiske* område.⁷ Sammenhængen mellem muskelbelastningers, arbejdsstillinger og arbejdstidens indflydelse på arbejdsydelsen fyldte det meste af bogen, mens de mere – i moderne forstand – snævre arbejdspsykologiske emner blev ofret langt mindre plads. Lehmann kastede sig efter udgi-

velsen af bogen over andre emner, og der kom ikke flere betydende bøger fra psykologernes side om arbejdspsykologien i 40 år. Antallet af psykologiske kandidater var lille. De første fire kandidater dimitterede i 1924, deriblandt Poul Bahnsen, der skrev det næste betydende værk om arbejdspsykologi på dansk i 1959.⁸

Psykologerne fik størst indflydelse på det arbejdsfysiologiske, herunder især det psykotekniske område. Psykoteknikken var anvendelsen af fysiologiske og medicinske tests til brug for erhvervsvejledningen. I 1924 oprettedes Københavns Kommunes Psykotekniske Institut med Poul Bahnsen som leder. Institutet blev en forholdsvis stor succes, og det udførte psykotekniske tests på lærlinge for både statslige og private firmaer. Pladsen er ikke tilstrækkelig til her at gennemgå psykoteknikkens historie i Danmark. Væsentligst er det at fastslå, at den etablerede arbejdspsykologi indtil 40'erne væsentligst beskæftigede sig med erhvervsvejledning og lærlingeundersøgelser.

Heller ikke polyteknikerne etablerede en slagkraftig undervisning eller forskning på det arbejdspsykologiske område. En lærebog i virksomhedsledelse fra 1923 behandlede dog flere aspekter af arbejdspsykologien og især human factor scientific management,⁹ men det var på et meget overordnet plan. I det hele taget var virksomhedsledelse et stærkt underprioriteret fag på Polyteknisk Lærestalt, og forholdet mellem lærestalt og erhvervsliv var til tider anstrengt. Den danske rationaliseringsdebat er i det hele taget præget af polyteknikernes nærmest totale fravær.

Den danske rationaliseringsdebat, og i særdeleshed den danske rationaliseringsdebat på det arbejdspsykologiske område, er generelt karakteriseret ved, at den ikke blev understøttet af en rationaliseringsbevægelse af professionelle fagfolk eller af etablerede rationaliseringsinstitutioner førend i 1940'erne.¹⁰ Det var en debat, der blev ført af arbejdsmarkedets parter og de politiske partier, hvorfor den blev stærkt politiseret. Debatten om arbejdspsykologi og arbejdsledelse blev indtil 40'erne nok fremført med (pseudo)videnskabelige argu-

menter, men det var, med enkelte undtagelser, af politikere og arbejdsmarkedets parter.

Borgerlige ideer om bedriftsråd og udbyttedeling 1918-1920

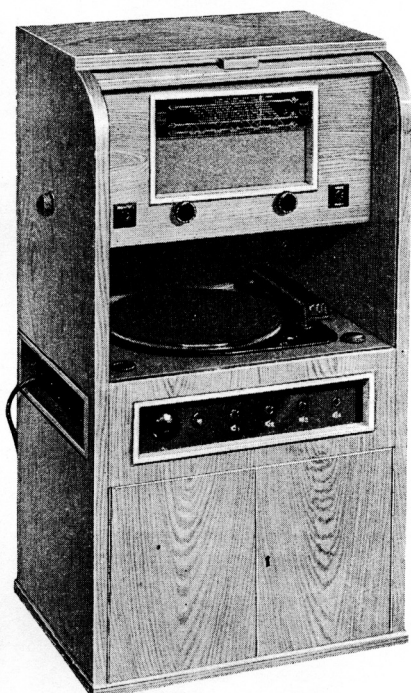
Bedriftsråd – eller produktionskomiteer – var en del af de britiske arbejdspsykologers anvisning på moderne, rationel virksomhedsledelse. Men samtidig var de for den socialistiske arbejderbevægelse et politisk redskab i kampen om socialisering af erhvervslivet, og debatten om bedriftsråd i Danmark blev i lighed med hele den europæiske debat om bedriftsråd i perioden 1918-24 et varmt politisk emne.

Bedriftsråd eller produktionskomiteer blev oprettet i den britiske rustningsindustri af den borgerlige regering under 1. verdenskrig. Formålet var at inddrage arbejderne i planlægningen af produktionen for at øge deres interesse for arbejdet og dermed deres arbejdsindsats. Den socialistiske brug af bedriftsrådene i den umiddelbare efterkrigstid i Tyskland og Sovjet var dog i langt højere grad et politisk redskab til arbejderens overtagelse af produktionsmidlerne og ikke udelukkende et arbejdspsykologisk redskab. Trods det fundamentalt forskellige endemål med indførelse af socialistiske bedriftsråd og borgerlige produktionskomiteer, så delte de dog ideen om samarbejde, øget interesse for arbejdet og større produktivitet, hvor de to førstnævnte angiveligt bidrog til sidstnævnte. Tæt sammenknyttet med den borgerlige ide om produktionskomiteer var også ideen om udbyttedeling og medarbejderaktier, der angiveligt havde samme fredsskabende og produktionsfremmende effekt.

Denne tvedeling genfindes også i den danske bedriftsrådsdebat. De første socialdemokratiske krav om bedriftsråd i 1918-19 var primært knyttet sammen med socialiseringsideen og var først og fremmest et politisk redskab. Socialiseringsdebatten i det danske Socialdemokrati 1918-19 er velbeskrevet, og skal ikke gennemgås her, da de arbejdspsykologiske elementer først for alvor blev inddraget omkring 1920. Mere interessant er det at belyse de borgerlige partiers og arbejdsgiver-



MED MUSIK TIL ARBEJDET



Philips Musikcentral Type 300 fremstillet i lyst Egetræ. I Centralen er indbygget Radio og elektrisk Grammofonværk samt Forstærker. - Max. Udgangseffekt 60 Watt.

Aldrig før har Arbejdernes Velfærd og Ydeevne været af saa afgørende Betydning for Produktionens Forøgelse som netop nu.

Det er rigtigt, at Rationalisering kan medføre store Fordele, men jo mere Arbejdsprocesserne forenkles og mekaniseres, desto mere trættes Arbejderne af monotone Gentagelser, og Arbejdsglæden nedsættes.

Utallige praktiske Forsøg og videnskabelige Undersøgelser er gjort for at løse dette Problem, og det bedste Hjælpemiddel har vist sig at være Musikken. Dens stimulerende Virkning gør den netop egnet til at borteliminere Træthed, Ensformighed og Ked-somhed ved Arbejdet.

En Fabrik i Leeds i England opnaaede saaledes med to Timers Musik daglig en Produktionsforøgelse paa $7\frac{1}{2}\%$. En Sæbefabrik 10% og et Varehus 10-15%.

Under alle Forhold har det vist sig betydeligt lettere at bevare Arbejderstaben intakt, naar der var Musik til Arbejdet. Betydningen heraf kan næppe overvurderes.

Lad os udarbejde et Forslag til et Musikanlæg for Deres Virksomhed.



PHILIPS

FORSTÆRKER
AFDELING
CENTRAL 3663

nes positive holdning til produktionskomiteer omkring 1919. Således indgik produktionskomiteer og udbyttedeling i en resolution fra Det konservative Folkepartis landsråd i 1919.¹¹ Dr.polit. Wieth-Knudsen, docent ved Københavns Universitet, havde siden maj 1919 siddet i et af partiet oprettet erhvervspolitisk udvalg. Han anså det for tvingende nødvendigt at få produktionen i vejret, og det kunne ske ved at gøre arbejderne interesseret i virksomhedernes drift ved at give dem en andel i udbyttet og i virksomhedens ledelse. Det var den eneste måde at hindre bolsjevismens fremmarch på. Forslaget mødte dog ikke opslutning på mødet. Det krævede en mere vidtgående behandling, men man vedtog en resolution, der fastslog, at det moderne arbejde tilsyneladende havde svækket arbejdslysten og arbejdsglæden, og at man burde undersøge muligheden for at delagtiggøre arbejderne i virksomhedernes ledelse og udbytte, men derved "vel også i ledelsens ansvar og driftens risiko."¹² Produktionskomiteer blev dermed knyttet sammen med udbyttedeling og *underskudsdeling*. Industriens førstemand, Alex. Foss, var meget betænkelig ved at slå ind på en sådan politik, men han krævede ikke resolutionen nedstemt. Dertil var tiden ikke den rette. Foss uddybede tankerne i en tale på Industrimødet i november 1919. Ideen om at samle arbejdsgivere og arbejdstagere om en fælles interesse i bedrifternes ve og vel var på et teoretisk plan god. Udbyttedelingen kunne sammen med indførelse af bedriftsrådene erstatte tilstanden af klassekamp og være et middel til at forøge produktionen og skabe udvikling, men Foss vægrede sig ved at række

arbejderbevægelsen så meget som en lillefinger. Deres visioner med bedriftsrådene var et anslag mod arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet og et første skridt på vejen mod socialismen.¹³

Socialdemokratiet og den socialdemokratiske fagbevægelse var afvisende over for udbyttedelingstanken. Fagbevægelsen så en fare i, at en sådan ordning ville forskyde fokus fra arbejderklassen til de enkelte bedrifter. Desuden ville udbyttedeling og medarbejderaktier nemt kunne glide over mod en situation, hvor virksomhederne blev ejet af de enkelte fags arbejdere – bryggeriarbejderne ejede bryggerierne – og det var ikke egentlig socialisering, hvor det skulle være samfundet som helhed, der ejede produktionsmidlerne. En sådan ordning ville ifølge *Socialistens* redaktør, Hans Palbo, betyde, at der opstod en ny form for udbytning, hvor grupper af arbejdere indbyrdes udbyttede hinanden.¹⁴ Der ville opstå en ny kapitalistklasse af arbejdere, og socialiseringen ville ikke komme de enkelte arbejdere til gode i form af lavere priser.

I løbet af 1920 ændrede den økonomiske og politiske situation sig. Den internationale fredskrise slog igennem også i Danmark, og arbejdsløsheden steg drastisk. Arbejderbevægelsen kom i defensiven, og arbejdsgiverne slog med succes ind på en hårdhændet lønreduktionspolitik. Den politiske situation forværredes, og Påskekrisen resulterede i en borgerlig regering under Venstres ledelse. Resolutionen om bedriftsråd og udbyttedeling gled ud af Det konservative Folkepartis valgprogram i 1920. Den parlamentariske situation indbød ikke til fremsættelse af et lovforslag om bedriftsråd, og en indledende forhandling om spørgsmålet i forbindelse med overenskomsterne løb ud i sandet, da arbejdsgiverne ikke havde samme frygt for umiddelbare uroligheder på arbejdsmarkedet og i samfundet generelt. Behovet for social fred var knap så presserende i en tid, hvor arbejdsgiverne var den stærkeste part, og Dansk Arbejdsgiverforbunds formand, H. Langkjær, fremhævede i sin nytårstale 1920/21, at den sociale fred var et tomt fatamorgana, der forsyndede sig mod

Illustration side 70:

Musik på arbejdet blev af rationaliseringseksperter og producenter af musikanlæg lanceret som et mirakelmiddel til forøgelse af arbejdsglæde og produktivitet i 1947. De økonomiske resultater var ifølge producenterne uovertrufne.

naturen og var dræbende for den menneskelige fremdrift.¹⁵ Det stred med andre ord imod konservative grundprincipper om ulighed.

Det radikale Venstre derimod tog ideerne om bedriftsråd og udbyttedeling til sig ved siden af deres kongstanke om tvungen voldgift. Partiet vedtog efter Zahle-regeringens fald i maj 1920 en programudtalelse om "national og social rets- og forsoningspolitik" som modvægt mod den sociale uro. Partiet fremsatte sine tanker om tvungen voldgift og henviste til, at den arbejdsuro, der var opstået som følge af krigen, måtte bringes til ophør for at sikre samfundsmaskineriets gang. Vejen frem var arbejdsfred og arbejdsenergi, og der måtte sikres en orden, hvor arbejderne fik en "varig interesse i virksomhedernes trivsel, og derved opnå den billigste og størst mulige produktion."¹⁶

Socialdemokratiets ideer om arbejdsfred og arbejdsglæde 1920-25

Hvor det arbejdspsykologiske element kun var implicit til stede i den socialdemokratiske bedriftsrådsdebat i 1918-19, så kom det mere eksplicit frem i debatten 1920-1925. Fabriksdirektør Jak. Kr. Lindberg havde været en af hovedkræfterne bag det Socialdemokratiske bedriftsrådsforslag i 1919. Han holdt i december 1920 en tale, hvor han fremlagde et andet hovedsigte med oprettelsen af bedriftsrådene end det, han forelagde på den socialdemokratiske kongres. Hvor formålet på kongressen mest var af politisk art, og hvor taktikdiskussionen om vejen til det socialistiske samfund var i centrum, så var han i talen mere optaget af snævrere socialpolitiske problemstillinger. Dels havde socialiseringsaspektet vist sig ikke at være politisk gennemførligt, dels var arbejderspørgsmålet blevet diskuteret indgående ved de internationale *Arbejderkonferencer* i Washington i 1919 og Genève 1920 og 1921. Der var blevet vedtaget forskellige konventioner om arbejderbeskyttelse, og især punkt 1 i Folkeforbundspagtens § 427 om højnelse af arbejderne livsvilkår, der udtalte, at "Det le-

dende princip ... er, at arbejdet ikke skal anses for blot og bar handelsvare," kom til at gå igen i den danske debat. Lindberg lagde i fordraget ud med at erklære: "I al almindelighed vil jeg da formulere bedriftsrådernes opgave derhen, at det gælder om ved deres hjælp at styrke arbejderne interesse i bedriften og at forøge glæden ved arbejdet."¹⁷ Bedriftsrådene skulle skabe en fælles interesse for virksomhedernes fremgang. Denne forestilling delte socialdemokraten Ib Kolbjørn ikke i et skrift om bedriftsrådene fra 1924. Han fremhævede, at de borgerlige ideer i bedriftsrådene, hvor formålet var social fred og produktionsfremgang ved arbejderens indsigt i virksomhederne, ikke deltes af socialisterne. De troede ikke på social fred, førend man fik kontrol med virksomhedernes udbytte, og bedriftsrådene skulle blandt andet via regnskabsindsigt sikre dette.¹⁸ Lindberg og Kolbjørn delte dog de produktivistiske visioner i bedriftsrådsidéerne. Kolbjørn skrev i forordet til sin bog, at arbejderne måtte få den opfattelse, at deres anstrengelser kom dem til gode, førend de ville anstrenge sig mest muligt og dermed bidrage til samfundets produktivitet. Hermed sigtede Kolbjørn først og fremmest til lønningerne og kampen om rationaliseringsgevinsten. Det socialdemokratiske bedriftsrådsforslag var *både* et ideologisk politisk redskab til socialisering og et fordelingspolitisk redskab til forøgelse af arbejdslonnen. Arbejdsglæde og -tilfredshed var kun et mindre element, men ikke desto mindre blev det inddraget i rigsdagsdebatten også fra socialdemokratisk side. Muligvis for at gøre forslaget mere spiseligt for de radikale.

Socialminister Borgbjerg fremsatte det socialdemokratiske bedriftsrådsforslag ganske kort tid efter dannelsen af den socialdemokratiske regering i april 1924.¹⁹ Fremsættelsen af en bedriftsrådslov var et forsøg på at gennemføre ideerne fra 1918-19 og havde naturligvis ikke arbejdsglæde som hovedtema. Men det er interessant, at Borgbjerg i sin forelæggelsestale som den første begrundelse for oprettelsen af bedriftsråd plæderede for, at det ville give medarbejderne større indsigt og indfly-

delse og dermed større arbejdslyst og arbejdsglæde. Han henviste til en studietur til USA, hvor han havde set en amerikansk arbejder på en urfabrik, der dag ud og dag ind stod og foretog den samme simple operation. Det var denne form for moderne arbejde, som bedriftsrådene skulle afbøde virkningerne af. De radikale tog forholdsvis godt imod tanken om bedriftsråd, men kædede den uvægerligt sammen med ideen om udbyttedeling og medarbejderaktier, som var den socialdemokratiske fagbevægelse imod.²⁰ Mere interessant var den konservative modtagelse af lovforslaget. Som følge af de politiske motiver med bedriftsrådene var de borgerlige partier stærke modstandere af lovforslaget, men man anviste andre midler til at skabe fred og forståelse og dermed større arbejdsglæde og produktivitet på arbejdspladserne.

Om de argumenter om forøget arbejdsglæde, der indgik i lovforslagets fremlæggelse i 1925, og som Lindberg også havde argumenteret for i 1920, var alvorligt ment eller blot var et forsøg på at føre debatten om bedriftsråd på arbejdsgivernes banehalvdel, er svært at vurdere. Men de borgerlige partier og arbejdsgiverne bed ikke på krogen. Den uro, der havde været på arbejdsmarkedet i 1918-20 var med arbejderne – og endda kommunistisk inspirerede arbejdere – i spidsen, og den havde været anledning til en forholdsvis positiv holdning fra borgerlig side til bedriftsråd. Efter det politiske og økonomiske konjunkturomslag i 1920/21 vendte magtforholdet mellem arbejdsgivere og arbejdere, og konflikterne i starten og midten af 20'erne var med arbejdsgiverne som den aggressive part. Den kommunistiske fare var forsvundet, og den store arbejdsløshed gjorde, at appellen om samarbejde blev afløst af en mere uforsonlig holdning fra arbejdsgiverside.

Industrielt velfærdsarbejde og industriel psykologi – inspirationen fra USA

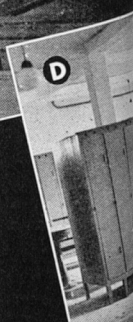
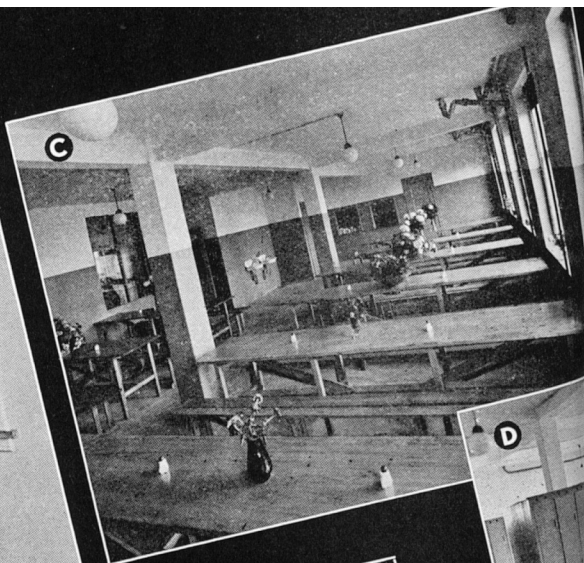
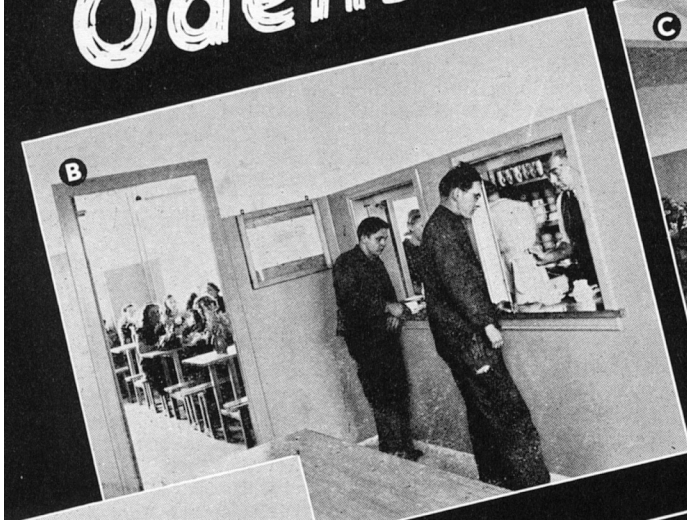
Samtidig med behandlingen af lovforslaget i foråret 1925 om bedriftsråd var storkonflikten

brudt ud, og den fik en langstrakthed og omfang, der ikke hidtil var set i Danmark. Storkonflikten forstærkede debatten om fred på arbejdsmarkedet, og fra borgerlige politikeres og visse dele af arbejdsgivernes side drog man nu igen udbyttedeling, og som noget nyt industrielt velfærdsarbejde, frem i debatten.

Det var arbejdsgiverne og de borgerlige politikere, der var toneangivende i debatten om industrielt velfærdsarbejde. Det skete som *modvægt* til bedriftsrådstanken og var oftest tænkt som et alternativ til disse. Personalegoder og ordentlig behandling af arbejderne kunne skabe det sammenhold og den arbejdstilfredshed, som man nødigt så udfoldet i bedriftsrådene, der på mange områder anfægtede arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet. Hvor arbejdsgiverne og de borgerlige politikere inddrog det industrielle velfærdsarbejde i debatten som et alternativ til bedriftsrådene, så var arbejderbevægelsen i det store og hele tavs. At kæmpe for bedre forhold på arbejdspladserne havde altid været i fagbevægelsens interesse, og ligefrem at modarbejde disse tiltag kunne man ikke, men man søgte at føre debatten på en anden front.

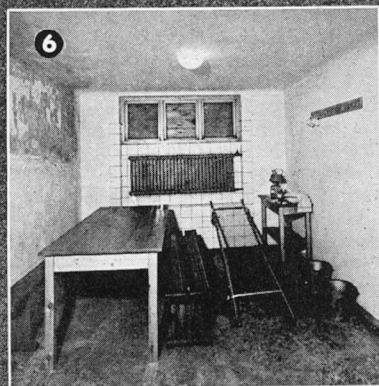
Under bedriftsrådsdebatten i 1925 svarede de konservatives Povl Drachmann på socialminister Borgbjergs bekymringer over det moderne arbejdes indflydelse på det enkelte menneske. Drachmann mente, med henvisningen til Borgbjergs besøg på den amerikanske urfabrik, at netop specialiseringen i arbejdet havde givet den enkelte arbejder *råd* til de ure, han fremstillede, og at ministeren ikke måtte være blind for, at den enkelte arbejder måske i virkeligheden helst var fri for at tænke for meget over arbejdet. Det var samme holdning Henry Ford havde lagt for dagen over for kritikere af det monotone arbejde på hans bilfabrikker i Detroit, og som var danske læsere bekendt via oversættelsen af hans bøger.²¹ Drachmann medgav, at der naturligvis var skyggesider ved det moderne, specialiserede arbejde, men løsningen lå ikke i bedriftsråd, men i at virksomhederne fik “råd til at ofre noget på alle de goder og moderne sociale indretninger, som moderne industri mere

Odense



Dansk Akkumulator- og Elektromotorfabrik

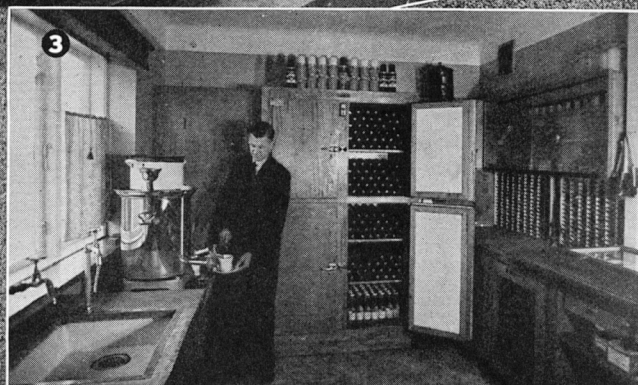
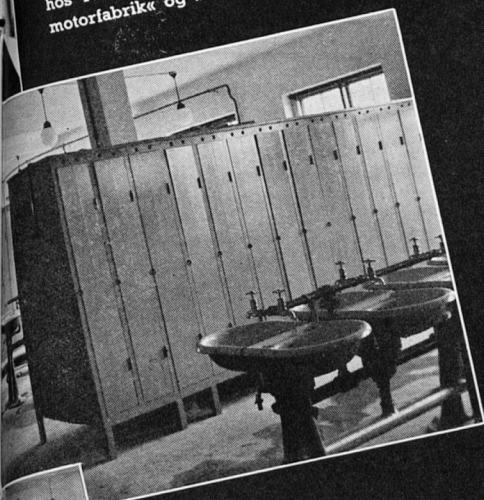
- A. Kaffe-maskinen betragtes med spekulativ Mine.
- B. Herfra udleveres alt fornødent til Frokosten.
- C. Interier fra Spisestuen.
- D. Der er Lys og god Plads i Vaske- og Omklædningsrummet.
- E. Personalet samlet i Spisestuen ved Indvielsen.



»Jern- og Metalarbejderen« har før interesseret sig for Odense, idet Bladet fra Odense-Smedenes Ejendom. Naar vi denne Gang besøger Fyns Hovedstad, er det for at se lidt paa et Par af de dér eksisterende kooperative Marketenderier, nemlig hos Firmaerne »Dansk Akkumulator- og Elektromotorfabrik« og »H. Rasmussen & Co.«.

H. Rasmussen & Co.

1. Brusebadet, en god hygiejnisk Foranstaltning. - 2. Spisestuen klar til Brug. - 3. Køkkenet med det store Køleskab. - 4. Garderoben er monteret med praktiske Stalskabe. - 5. I Vaskerummet staar disse morsomme, runde Vaske-Fontæner. - 6. Samariterstue.



og mere kommer ind på, og som jeg tror bærer fremtiden i sig.”²² Drachmann var dog skeptisk over for arbejdernes tilslutning til disse ideer. Hvad enten det drejede sig om byggekolonier, interessekontorer, indførelse af hygiejniske fremskridt, sociale eksperimenter m.v., så havde man over for de forsøg, der havde været i Danmark på at indføre sådanne, kun mødt en vrangvilje og lunkenhed fra arbejderens og især deres organisationers side.²³

De radikale fremførte først og fremmest udbyttedelingen som løsningsmodel, men i løbet af 1925 kom også de ind på det industrielle velfærdsarbejde som mulig løsning på den faglige og sociale uro. P. Munch havde i 1925 været på rejse til USA, hvor han privat havde besøgt en række amerikanske virksomheder.²⁴ Munch beskrev de amerikanske tiltag på velfærdsområdet og fremhævede blandt andet virksomhedernes oprettelse af underholdningsinstitutioner som teatre, biografer, sommerudflugter og udgivelse af aviser samt bygning af arbejderboliger. Munch så mange positive sider i disse velfærdstiltag, omend det i sig selv ikke var nok til at løse konflikterne mellem arbejdsmarkedets parter.

Også en anden amerikafarer drog en sammenligning mellem USA og Danmark på velfærdsområdet. I 1925 var fabriksinspektør cand.polit. Kirsten Gjessing, fra 1947 radikalt folketingsmedlem under giftenavnet Gloerfelt-Tarp, på studierejse i USA. Hun var udsendt af *Arbejds- og Fabrikstilsynet*, hvor Lindberg som direktør var afløst af endnu en socialdemokrat, Sven Trier. Gjessing studerede arbejdsforhold på amerikanske virksomhe-

der, og på baggrund af rejsen skrev hun i 1926 adskillige artikler om scientific management og industrielt velfærdsarbejde.²⁵ Hun anbefalede indførelse af scientific management og industrielt velfærdsarbejde i dansk industri. Taylorsystemet havde ikke været praktiseret meget i dansk industri, og derfor kunne man i Danmark undgå den rigide form for taylorisme, hvor “arbejderen blot blev anset for et redskab”. Det var den nye scientific management med det humane aspekt, der skulle læres af, og fordelene var store. Ifølge Gjessing gjorde Taylor og hans første tilhængere sig skyldige i fejlregning af menneskene, der skulle udføre arbejdet. De anså dem for mekanismer, der ganske simpelt skulle bringes til at arbejde på den måde, man kommanderede dem til eller lokkede dem til med præmiesystemer. De regnede ikke med, at arbejderne var tænkende væsener, og at man behøvede deres tænkeevne, men moderne videnskabelig forskning havde vist, at man slet ikke kunne undvære arbejdernes interesse for deres beskæftigelse. Man måtte “for produktionens skyld vække arbejdernes interesse.” Velfærdsarbejdet skulle ikke udføres som velgørenhed. Det var et middel til at forøget produktion, og en manglende indsats på dette område var et udslag af dårlig økonomisk sans. I USA omfattede velfærdsarbejdet foranstaltninger til arbejdernes sundhed – som læger, tandlæger og sygeplejersker. Adgang til drikkevand, vask, bad, garderober, spisestuer og indendørs og udendørs rekreation. Biblioteker, sparekasser, adgang til byggelån, indkøbsforeninger m.v. Hun så dog en tendens til, at man specielt i Europa anså det som en statslig og ikke en privat opgave at drive denne form for social- og kulturpolitik. Mere interessant for hende var personalechefens funktioner med at udvikle arbejdet og ikke bare varetage de eksterne forhold. Kirsten Gjessing uddybede det i en polemik med direktør på NKT, ingeniør og medlem af Industrirådet H. Pade. Pade havde i en artikel henvist til det amerikanske industrielle velfærdsarbejde som midlet til at skabe tilfredse arbejdere. Deri var Kirsten Gjessing kun delvist enig. Det industrielle

Illustrationen side 74-75:

Også arbejderne forstod at værdsætte gode og moderne arbejdspladser og moderne velfærdsfaciliteter. Her en billedserie fra Odense-virksomheden Dansk Akkumulator og Elektromotorfabrik fra smedenes fagblad Jern- og Metalarbejderen 1942. (Fra Jern- og Metalarbejderen, juli 1942)

velfærdsarbejde gjorde det ikke alene. Lederne af virksomhederne måtte ikke kun anse personalets psykologiske krav som tilfredsstillende ved disse. Der måtte også fokuseres på selve arbejdet. De amerikanske personalechefer mente, at forudsætningen for at arbejderen skulle kunne sætte sin fulde arbejdskraft ind i arbejdet, var, at der måtte gives ham forudsætninger for at kunne blive medskabende. Man måtte skærpe arbejderens interesse for arbejdet. Det handlede ikke udelukkende om at *af-bøde virkningerne* af det moderne arbejde, men om at *omforme* det. Dette skifte var nødvendigt, for ifølge Gjessing havde de danske arbejdere en modvilje mod en patroniserende praksis i form af arbejdsgiverbetalte velfærdsforanstaltninger. Arbejderne i Danmark ville hellere have mere i løn, end ”noget at sige arbejdsgiverne tak for.”

Kirsten Gjessings og Pades artikler i 1926 er nogle af de første eksempler på en egentlig faglig, videnskabelig interesse for arbejdspsykologi og human factor scientific management. De fik ingen egentlig effekt på det praktiske plan, men for især Arbejds- og Fabriks-tilsynets vedkommende var nogle af kuglerne støbt til debatten om arbejdspsykologi og -fysiologi i 40'erne.

Patriarkalisme, scientific management og social kontrol

Drachmanns og Gjessings udtalelser om arbejderne modvilje mod de industrielle velfærdsforanstaltninger må naturligvis stå for deres egen regning. M.h.t. Gjessings udtalelser om modstanden mod en patroniserende praksis, må man dog formode, at hun som fabriksinspektør med direkte kontakt til arbejdspladserne må være stødt på denne holdning.

Problemstillingen med arbejderne modvilje mod at blive patroniseret rækker tilbage til patriarkalske relationer på arbejdsmarkedet før århundredeskiftet. Skellet mellem ”gammeldags” patriarkalisme og ”moderne” human factor scientific management er svær at drage præcist. Marianne Rostgaard definerer med inspiration fra svenske historikere og arbejds-

markedsforskere industriel patriarkalisme som, at virksomheder påtog sig sociale opgaver eller støttede sociale foranstaltninger i forventning om loyalitet og taknemmelighed fra arbejderne side for på den måde at udøve social kontrol og dermed kontrol over arbejdsprocessen.²⁶ Rostgaard redegør for kontroverserne mellem den patriarkalske arbejdsgiver og fagforeningerne i Aalborg i tiden indtil 1. verdenskrig, hvor især relationen mellem arbejderne som individer eller som kollektiv over for bedriftsledelsen var et centralt element i forståelsen af dele af arbejderbevægelsens modstand mod patriarkalismen. F.eks. krævede fagforeningerne i 1910 en fire år gamle pensionskasse opløst, idet de mente, at den lagde bånd på arbejderne i forbindelse med strejker. Patriarkalisme var en – mere eller mindre bevidst – strategi for at svække organiseringen af arbejderklassen, som også scientific managements fædre, Taylor og Ford, eksplicit stræbte imod.

Arbejderne modarbejdede ikke åbent de industrielle velfærdsforanstaltninger, men f.eks. fortalene for indførelse af interessekontorer i dansk industri berettede også om arbejderbevægelsens modvilje. Interessekontorer var en integreret del af ideerne i human factor scientific management og kan sammenlignes med en moderne budgetkonto i firmaregi, hvor arbejdsgiveren administrerede arbejderne større pengesager ved at sørge for, at de faste store regninger blev betalt, før lønnen blev udbetalt. Fortalernes argumenter for indførelse af interessekontorer var, at pengesorger skabte lavere arbejdsindsats, og ved at lette arbejderne og funktionærene for disse, kunne man øge arbejdsglæden og dermed produktiviteten. Men arbejdsgiverne fandt, at arbejderne og arbejderne organisationer modarbejdede forsøgene på at oprette interessekontorer. En af interessekontorenes fremmeste fortalere var direktøren på De danske Spritfabrikker, Chr. H. Olesen, og han var ikke i tvivl om, at arbejderne gennemførte organiserede sabotageforsøg mod interessekontorerne.²⁷ Ifølge en anden af interessekontorenes fortalere, C.F. Lytting, var arbejderne modstand betinget i,

at det ville sætte arbejderne i et afhængighedsforhold til deres arbejdsgiver og derfor svække deres kampmuligheder.²⁸ Der var også en udbredt frygt for, at firmaerne via kontorerne ville få en indsigt i arbejderne økonomiske forhold, som de kunne udnytte under en eventuel lønkonflikt. Manglen på ytringer fra fagbevægelsens side svækker naturligvis udsagnskraften af ovenstående, men det virker usandsynligt, at fortalene for interessekontorerne indførelse skulle føre argumenter i marken imod kontorerne, der ikke var dækning for i arbejderkredse.

Arbejdskommissionen 1925

Interessen for industrielt velfærdsarbejde og de fredsskabende elementer i bedriftsrådene var klart betinget af den stærke uro på arbejdsmarkedet i 1925. Som følge af storkonflikten nedsatte Socialministeriet en Arbejdskommission 5. maj 1925 med deltagelse af medlemmer af de politiske partier, fagkandskaben, DA og DsF. Kommissionen skulle behandle spørgsmålet om tvungen voldgift samt bedriftsråd og udbyttedeling. De to sidstnævnte emner skulle belyses ud fra spørgsmålet, om de eventuelt kunne virke forebyggende på lignende konflikter. De fleste af kommissionens medlemmer var enige om, at et vist interessefællesskab mellem arbejdsgivere og arbejdstagere var et gode og et værn mod kommende konflikter med store samfundsmæssige tab til følge. Kommissionen fuldførte aldrig sit arbejde og blev nedlagt i 1927 af venstreministeriet Neergaard uden at afgive betænkning. Men det indsamlede materiale blev offentliggjort, og det viser, at kommissionen anså problemstillingerne omkring bedriftsråd og udbyttedeling i tråd med ideerne i scientific management bevægelsen.²⁹ For bedriftsrådene skulle det søges belyst, om de havde "virkninger med hensyn til arbejdstempo, samt personalets interesse for arbejdet og bedriften," og om de havde "eventuelle andre virkninger i retning af økonomisk drift." Om udbyttedeling skulle det bl.a. søges belyst, "hvilke virkninger systemet har haft til frem-

me af produktionen og personalets interesse for virksomheden, specielt om der kan påvises en forøgelse i bestemte arbejdsydelser som følge af systemets indførelse."

Spørgsmålene blev aldrig besvaret, men igangsættelsen af undersøgelsen viser for det første, at ideerne i human factor scientific management blev diskuteret blandt politikere og organisationsfolk, og for det andet at bedriftsrådsiderne blev analyseret specifikt i forhold til ideerne i scientific management.

Arbejdspsykologien forsvinder fra debatten

Slutningen af 20'erne var præget af fred på det danske arbejdsmarked, og debatten om arbejdsglæde stilnede af for at forsvinde helt i 30'erne. Efter den voldsomme valutakrise i 1925-26 oplevede dansk industri en decideret højkonjunktur i tiden 1928-30. Foruden det fredsskabende element i arbejdspsykologien var arbejdsgivernes interesse for denne i 1925-27 også et resultat af, at den så at sige var en næsten gratis produktivitetsforøgende foranstaltning i en tid, hvor der ikke var råd til investeringer i kapitalapparatet. I perioden 1925-27 var dansk industri præget af en rationalisering af arbejdsgange, forbedrede regnskabsmetoder, produktionsomlægninger, specialiserings- og koncentrationsbestræbelser o.s.v. Perioden 1927-30 var derimod præget af store kapitalinvesteringer, og det var her kræfterne blev sat ind i industrien.³⁰

Under indflydelse af bl.a. den britiske industrialist Alfred Monds ideer om samarbejde mellem arbejdsgivere og arbejdere var der en udpræget søgning mod konsensus mellem arbejdsmarkedet parter, men det var en konsensus, der mest var rettet mod en overordnet enighed om modernisering og rationalisering af industrien. Et skifte der blandt andet gav sig udslag i Socialdemokratiets program i 1927, der eksplicit tilsluttede sig en industrialiseringsstrategi med produktivisme i højsædet.

Da den internationale økonomiske krise ramte Danmark i 1931, blev arbejdsløsheden

det største samfundsproblem. Spørgsmålet om hvorvidt arbejdet bidrog til den enkeltes glæde eller den samfundsmæssige produktivitet blegnede i forhold til spørgsmålet om i det hele taget at skaffe tilstrækkeligt med beskæftigelse. Selv om arbejdsløsheden var katastrofalt høj, så gav det sig ikke udslag i omfattende arbejdskonflikter. Antallet af konflikter steg noget, men der var, med undtagelse af 1936, generelt ro på det danske arbejdsmarked. En ro, der delvis var et resultat af, at Socialdemokratiet som regeringsbærende parti i forholdsvis stor forståelse med fagbevægelsen formåede at dæmpe uroen på arbejdsmarkedet via regeringsindgreb. Først i slutningen af 30'erne kom arbejdspsykologi og debatten om arbejdsglæde igen ind i den danske debat. Det skyldtes flere ting. For det første var der siden 1935 sket en rationalisering af dansk industri, der resulterede i en genopblusning af debatten om det moderne arbejde og dets krav til forøget arbejdstempo og påvirkning af arbejderne helbredstilstand. For det andet var der under store protester forsøgt indført tids- og metodestudier i dansk industri, og for det tredje havde de gunstige konjunkturer givet mangel på kvalificeret arbejdskraft. Især i jern- og metalindustrien var det mærkbart fra 1939.

Ferielovgivningen og debat om lov om arbejderbeskyttelse 1936-1939

Den internationale fagbevægelse havde i løbet af 30'erne vedtaget flere konventioner om arbejderbeskyttelse, arbejdstid og rationalisering, som bl.a. var begrundet i det moderne arbejdes indflydelse på arbejderne. Da regeringspartierne fik flertallet i Landstinget i 1936 søgte Socialdemokratiet at gennemføre disse mærkesager.

I spørgsmålet om ferielov, havde den 20. internationale arbejdskonference i Genève i sommeren 1936, der havde socialdemokraten og nationalbankdirektøren C.V. Bramsnæs som præsident, vedtaget en konvention om ferie med løn. Forslaget vandt naturligt nok gehør i den danske arbejderbevægelse, og DsF

krævede i december 1937 ferie med løn med en motivering, der var ordret citeret fra konferencen: "Kravet er båret frem af den tekniske udvikling, af de moderne arbejdsmetoder, den fremskridende rationalisering og det forcerede arbejdstempo, der betyder forøget anspændelse af ånd og nervesystem. Det moderne arbejdslevs larm, disciplin og ubønhørlige rytme, der slider på arbejderne's nerver, kræver mere fritid og mulighed for arbejderne til for en vis tid at kunne frigøre sig fra det daglige arbejde og til at søge hvile og fred."³¹ I februar 1938 fremlagde socialminister Ludvig Christensen et lovforslag om ferie med løn ligeledes med ovenstående motivering. Selv om de borgerlige partier var modstandere af statslig lovgivning om arbejdsmarkedets forhold og stemte imod loven, så støttede den konservative ordfører Skjerbæk op om synspunktet, at arbejdstempoet var sat op, og at de forhold, hvorunder arbejdet foregik, ofte var enerverende.³²

En revision af arbejderbeskyttelsesloven fra 1913 havde længe stået på den Socialdemokratiske ønskeseddel, og allerede på DsF's repræsentantskabsmøde i maj 1930 blev der, igen under indflydelse fra den internationale arbejderbevægelse, vedtaget en resolution, der på baggrund af den stigende mekanisering og det forcerede arbejdstempo talte for en grundlæggende revision af fabrikslovgivningen.³³ Dette arbejde blev dog sat i baggrunden af den forestående revision af sociallovgivningen, men i 1934 nedsatte socialminister Steincke et udvalg vedr. en ny lov om arbejderbeskyttelse. Socialreformen vedrørte den sociale forsikrings- og forsørgelseslovgivning, og nu var tiden kommet til den del af den sociale lovgivning, der vedrørte beskyttelse af den menneskelige arbejdskraft imod ulykkes- og sygdomsfarer under arbejdet.³⁴ Udvalget var et rent embedsmandsudvalg, og i det sad bl.a. direktør for Arbejds- og Fabrikstilsynet, Erik Dreyer. Steincke, der havde nedsat udvalget, havde først og fremmest sin sociallov i tankerne. Ved afgivelsen af udvalgets betænkning fire år senere, var der kommet et eksplisit produktivitetsspekt ind i begrundelsen for



Tidtagning med stopure var ifølge arbejderne den største kilde til manglende arbejdsglæde. Men der var også iblandet en frygt for nedsættelse af akkorderne. Først ved etableringen af Samarbejdsudvalgene i 1946-47 blev der oprettet en institution, hvor arbejdere og arbejdsledere kunne diskutere rationaliseringen og tids- og metodestudierne. Smedene oprettede som det første fagforbund et egentligt rationaliseringskursus for derved at kunne få egen ekspertise på området. På billedet tager kursusdeltagerne tid på en af driftsingeniørerne, der skulle undervise i tidtagning. (Fra Jern- og Metalarbejderen, juli 1946)



loven. Steincke var i 1935 blevet erstattet af Ludvig Christensen, og denne havde på DsF's generalforsamling i 1937 holdt en tale om den igangværende revision af fabriksloven, hvor han eksplicit udtrykte sig i produktivitets- og rationaliseringstermer. Beskyttelsen af arbejderne kunne virke direkte produktionsfremmende. Ikke blot ville den kunne forebygge ulykkestilfælde og sygdomme, men de dårlige arbejdsforhold kunne skabe "utilfredshed hos arbejderne, hvilket atter kan virke ind på arbejdsresultatet." Socialministeren sammenkædede eksplicit en ny fabrikslov med større arbejdstilfredshed og større produktivitet. Arbejds- og Fabrikstilsynets direktør, Erik Dreyer, gentog begrundelsen i en lille "folkeudgave" af udkastet i 1938. En fornyelse af lovgivningen hvilede ikke blot på humane og etiske grunde, men tillige på nationaløkonomiske, da Danmarks eneste råvare – en dygtig arbejderstab – skulle skærmes mod de "skadelige virkninger, den moderne industri ved sin gennemførte mekanisering og anden rationalisering i øvrigt fremkalder."³⁵

En revision af fabriksloven blev dog hindret af verdenskrigens udbrud, men væsentligst er det, at fagbevægelse og Socialdemokratiet ved lovens fremlæggelse og ved vedtagelsen af ferieloven i 1938 eksplicit argumenterede ud fra en moderne forestilling om sammenhængen mellem arbejdstilfredshed, arbejderbeskyttelse og samfundets produktivitet. Argumenter var via den internationale arbejderbevægelse hentet fra human factor scientific management. I 1943 udsendte Arbejds- og Fabrikstilsynet en bog om arbejderbeskyttelse og rationalisering, redigeret af Kirsten Gloerfelt-Tarp hvis grundlag det var at argumentere for en fornyelse af arbejderbeskyttelsesloven.³⁶Bogen var eksplicit skrevet ud fra ideerne i human factor scientific management, arbejdspsykologi, -fysiologi og -medicin og sammenkædede fysisk træthed, monotoni og arbejdsglæde med forøget produktivitet. Den er et eksempel på videnskabelige argumenter til brug i social- og erhvervslovgivningen. Loven blev dog ikke revideret før i 50'erne.

Arbejdslederne under pres – modstanden mod tids- og metodestudier 1939-42

Det var blandt mellemliderne i dansk industri, at en egentlig professionaliseret rationaliseringsbevægelse voksede frem i løbet af 1930'erne. Det var teknikumingeniørerne, der som faggruppe etablerede de første egentlige uddannelser i brugen tids- og metodestudier i 1933-34, og Værkstedsfunktionærerne fulgte trop med dannelsen af Værkstedsfunktionærskolen i 1937. Dermed slap de slangen løs i paradiset, og arbejdernes modstand mod tidtagning blev en af de væsentligste årsager til en egentlig institutionaliseret arbejdspsykologi i Danmark.

Den første danske konflikt om tidtagning fandt sted på Silkeborg Tekstilfabrik i 1934, men de tillærte kvindelige arbejdere formåede ikke at standse brugen af stopure.³⁷ Anderledes var det i den første konflikt blandt de faglærte smede om tidtagning i 1939 på Titan. Sagen kom for den faste voldgiftsret, hvor strejken blev kendt ulovlig. Det standsede dog ikke smedenes protester mod tidtagning, og samme år kom det til endnu en konflikt på Titan, og i årene 1940-43 var der yderligere fem store konflikter om tids- og metodestudier i jern- og metalindustrien. Hver gang blev strejkerne kendt ulovlige, og arbejdsgivernes ret til at foretage tidsstuderede akkorder blev fastslået af Den faste Voldgiftsret.³⁸ Strejkerne er så meget desto mere bemærkelsesværdige, fordi de foregik i en periode med reelt strejkeforbud og et historisk lavt konfliktniveau. Det viser noget om smedenes indædte modstand mod stopure. Forsøgene på tidtagningen blev, så vidt det kan vurderes, stoppet igen, men konflikterne bevirkede, at både polyteknikere, teknikumingeniører og arbejdsledere optog arbejdspsykologi i deres (efter)uddannelser.

Der blev hidkaldt ekspertise fra Sverige, der siden 1928 havde haft en arbejdslederskole med arbejdspsykologi som et af de bærende fag, og i 1940 oprettede *Foreningen af Arbejdsledere i Danmark* de første efteruddannelseskurser i arbejdsledelse. Arbejdsledernes begrundelse for at oprette kurserne var, at ar-

bejdslederne stod over for en mere og mere veluddannet arbejdsstyrke, og for at kunne lede arbejdet tilstrækkeligt var det nødvendigt at kunne gå foran. Især de uddannede tillidsmænd voldte vanskeligheder, idet de kendte og kunne dokumentere de krav, der stilledes af lovgivning og overenskomster, og det var "arbejdslederens pligt at være disse tillidsmænd overlegne i viden."³⁹ Derfor skulle arbejdslederne indføres i en mere generel indsigt i både lovgivning og overenskomster samt en mere generel viden om produktions- og samfundsforhold. Desuden var der et stærkt ønske om indsigt i mere teoretiske og arbejdspsykologiske forhold. Foreningen afholdt en studiedag i København i maj 1940 med 400 deltagere og etablerede året efter et længere kursusforløb for 40 deltagere under navnet Arbejdslederugen. Foreningen arbejdede på at få oprettet en egentlig arbejdslederskole efter mere faste rammer i Danmark efter svensk model, og i 1944 oprettedes *Danmarks Arbejdslederskole*.⁴⁰

Også polyteknikerne oprettede efteruddannelseskurser med arbejdspsykologi som hovedfag. *Dansk Ingeniørforening* oprettede i 1942 et todages kursus i i organisations- og arbejdsforhold inden for industrien med 300 deltagere. Hovedtemaet var forholdet mellem arbejdere og arbejdsgivere, og egentlige praktiske rationaliseringssspørgsmål blev ikke behandlet. Det blev åbenbart på dette tidspunkt ikke anset som et anliggende for civilingeniører, der i stedet diskuterede, hvordan man kunne opretholde roen på arbejdspladserne. Bl.a. holdt Poul Bahnsen et foredrag om arbejdstilfredshed.⁴¹ Også Dansk Ingeniørforenings kursus blev en stor succes, og i 1944 oprettedes en mere permanent efteruddannelse af ingeniører i samarbejde med Industrirådet.

Arbejdspsykologerne og Tidsskriftet *Psykologien og Erhvervslivet*

I 1942 udkom første nummer af tidsskriftet *Psykologien og Erhvervslivet* med undertitlen *Tidsskrift for anvendt psykologi*. Tidsskriftet

var oprettet omkring kredsen af psykotekniske institutter i Danmark, hvor der foruden det i København var kommet et i Randers i 1932 og i Odense i 1940. Tidsskriftet var ment som et bindeled mellem arbejdspsykologerne og det praktiske livs folk som ingeniører, værk-mestre, værkførere og personalechefer. Redaktører var Poul Bahnsen og Aage Madsen, begge uddannede psykologer og ansatte på Københavns Kommunes Psykotekniske Institut. Formålet var, som skrevet i indledningen af det første nummer, at søge udgangspunktet hos det arbejdende menneske og dets personlige udvikling og tilfredshed for derved at skabe de fornødne betingelser for *vækst*. Tidsskriftet var kraftigt inspireret af human factor scientific management med en stærk indflydelse fra den især britiske arbejdspsykologi. I en artikel i første nummer om arbejdspsykologiens arbejdsområde skrev magister Aage Madsen: "I den daglige praksis høres som regel kun spørgsmålet: "kan denne arbejder udføre et stykke ordentligt arbejde?" hvorimod det synes at være skruet at stille spørgsmålet "er dette arbejde sådan tilrettelagt, at det kan udvikle et stykke ordentligt menneske?"⁴² Madsens svar var naturligvis, at dette ikke var et stuerent spørgsmål, og pointen var netop, at det "ordentlige menneske" virkede tilbage på arbejdsprocessen, så arbejderen kunne udføre et "stykke ordentligt arbejde". Med den nye dagsorden fik arbejdspsykologien og beskæftigelsen med det moderne arbejdes indflydelse på det enkelte menneske et talerør, der beskæftigede sig med disse spørgsmål videnskabeligt, og som søgte at udbrede budskabet til erhvervslivet. Arbejdspsykologerne, især Poul Bahnsen, fik i stigende grad kontakt med erhvervslivet. Bahnsen optrådte som foredragsholder i en lang række kurser i arbejdsgiverkredse op igennem 1940'erne. Ved det førnævnte kursus for polyteknikere i arbejdspsykologi holdt Bahnsen et indlæg om betingelser for arbejdstilfredshed og begrundede heri, hvorfor arbejdsgiverne og arbejdslederne burde beskæftige sig med dette forhold. Det skulle de ikke blot af humane, men også af produktionsmæssige grunde. Den tilfredse arbej-

der udførte et bedre stykke arbejde end den utilfredse, og hvis utilfredsheden blev for stor, så kunne den slå over i generel utilfredshed, uvilje og ufred, der kunne resultere i "strejker, arbejderuroligheder, sabotage og andre tilstande som truer samfundets stabilitet."⁴³

Med tidsskriftet skabtes det første specialtidsskrift for anvendt psykologi og psykoteknik i Danmark. Psykoteknikken var fremherskende i artiklerne, men også den generelle arbejdspsykologi og personaleledelse blev behandlet. Tidsskriftet var formidler af forskningsresultater inden for den internationale arbejdspsykologi, og det er bl.a. her, nogle af de første dansksprogede artikler om T.W.I. (Training Within Industry) og Industriel Sociologi (bl.a. Hawthorne undersøgelserne) fremkom. Hvorvidt tidsskriftet har haft en reel indflydelse på ledelsespraksis i dansk industri er vanskeligt målbart. Tidsskriftets oplag kendes ikke, men dets forholdsvis lange levetid fra 1942 til 1955 tyder dog på en vis udbredelse. Vigtigt er det dog, at der med tidsskriftet blev dannet et forum for debat og formidling af personalepolitiske og arbejdspsykologiske teorier og praksiser, der har været med til at danne og fastholde en definition af, hvad arbejdspsykologi og personalepolitik var eller burde være ikke blot inden for de faguddannede psykologers kreds, men også i den praktiske anvendelse i erhvervslivet.

Velfærdsforanstaltninger under besættelsen

Allerede i slutningen af 30'erne skete der en begyndende modernisering af virksomhederne med bygning af moderne, hygiejniske velfærdsforanstaltninger som bade- og vaske- rum og marketenderier, og denne udvikling fortsatte under besættelsen. I smedenes fagblad var der i 1942 adskillige billedserier fra danske virksomheder, og i disse blev moderne, hygiejniske arbejderrum omtalt i rosende vendinger. I arbejdsgivernes fagblade blev marketenderier også fremhævet som fremtidens satsningsområde på velfærdsområdet.⁴⁴ Interessekontorerne blev igen søgt fremført

som et satsningsområde, og her blev der blandt andet argumenteret for, at interessekontorer og hele human factor scientific management ideen ville kunne skabe en good-will blandt arbejderne, og at et sådant omdømme var vigtigt, da der var mangel på kvalificeret arbejdskraft. Men her kom der en indvending fra en læser af *Jern- og Metalarbejderen*, der mente, at interessekontorerne var et forsøg fra arbejdsgiverside på at bortlede opmærksomheden fra det væsentligste, nemlig lønnens størrelse.⁴⁵

Om der skete en egentlig satsning på velfærdsområdet under besættelsen er vanskeligt at danne sig et fuldstændigt billede af, men efterhånden som krigsafslutningen nærmede sig, voksede den sociale, politiske og faglige uro i landet, og efter befrielsen var arbejdsglæde og dennes indflydelse på industriens produktivitet et af de mest diskuterede emner. Befrielsessommeren var præget af stor uro på arbejdsmarkedet, og den fortsatte i 1946 og 47. Samtidig var der en politisk og social utilfredshed med forholdene under besættelsen og de fortsatte vanskeligheder med at skaffe tilstrækkelige vareforsyninger efter befrielsen. Kommunisternes gode valgresultat i 1945 og de kommunistisk ledede strejker var med til at øge de etablerede partiers og arbejdsmarkedets parters appeller til samarbejde. En videreførelse af det samarbejde, man mente havde bestået under de fem mørke år.

Økonomiske og sociale efterkrigsproblemer

Netop appellen til samarbejde om den økonomiske genopbygning af dansk erhvervsliv prægede debatten fra 1945 og frem. Rationalisering var midlet, som man – med undtagelse af striden om tids- og metodestudier – var enige skulle sikre dansk industri konkurrenceevne med de udenlandske krigsrationaliserede virksomheder på et forventet frihandelsmarked. Det var blandt andet budskabet i Professorudvalgets 2. betænkning fra 1945, og det var der også bred enighed om blandt de politiske partier, erhvervsorganisationerne og de

professionelle fagfolk. Bortset fra sommeren og efteråret 1945, var beskæftigelsen høj, og den fortsatte mod nye rekordhøjder i 1946-47, hvor arbejdsløsheden var tæt på nul. Landets produktivitet måtte øges, og da udskiftningen af det nedslidte kapitalapparat som følge af den generelle vare- og valutamangel ikke stod lige for, måtte det ske med en øget arbejdsindsats, bedre produktionsplanlægning og – måske – tids- og metodestudier.

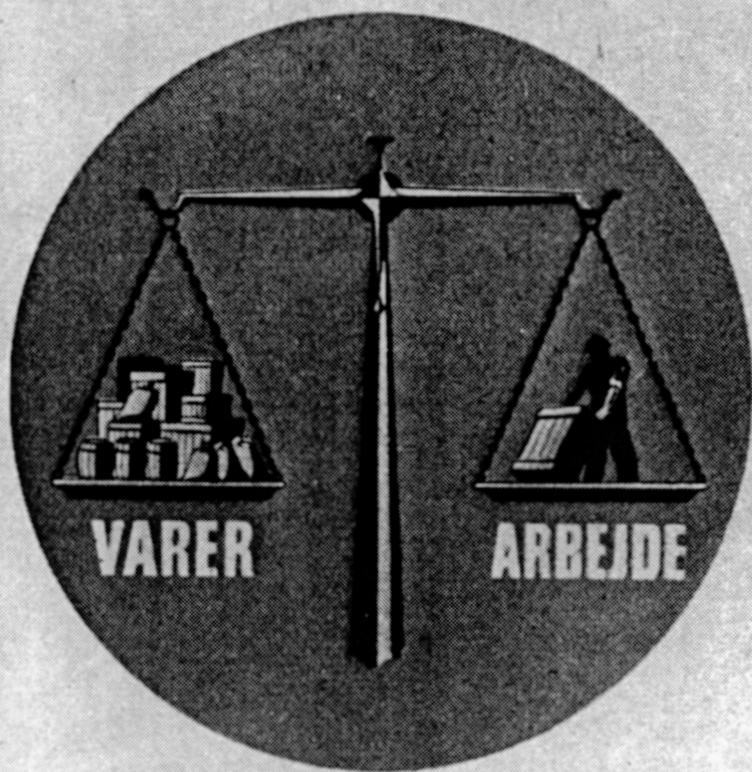
Den politiske, sociale og faglige uro var stor i de første efterkrigsår, og den generelle tilfredshed, herunder arbejdstilfredsheden, var et stort politisk og fagligt emne. Generelt måtte der etableres fred på arbejdsmarkedet og specifikt måtte konflikterne om tids- og metodestudier løses for at øge produktionen. I denne diskussion kom arbejdspsykologien og human factor scientific management til at spille en stor rolle. Både blandt politikere, arbejdsmarkedet parter og industriledere.

Bedriftsråd og produktionskomiteer i partiprogrammerne 1945

Bedriftsrådsdebatterne i 1945-47 var ikke ulig den første og anden bedriftsrådsdebat i 1918-19 og 1920-25, men at karakterisere Socialdemokratiets bedriftsrådsforslag i 1945 som historisk vraggods til ære for den gamle garde og som udelukkende at være et bolværk mod kommunisterne er en fejltagelse. Løsningen af

Illustrationen side 85:

Var arbejderne mere dovne, eller var det varemangel og de dårlige råvarer der svækkede produktiviteten under krigen? Det var det vitale spørgsmål i genopbygningsdiskussionen. Arbejdsledere og arbejdspsykologer mente, at mere fokus på velfærdsforanstaltninger og bedre tone på arbejdspladsen ville øge arbejdsglæden og dermed produktiviteten. Andre, som her en uidentificeret plakate fra 1947, mente at arbejderne skulle stoppe klynkeriet, og bare tage fat! (Fra Erhvervsliv, oktober 1947)



Vil du se flere Varer
- saa bestil noget mere!

bedriftsrådsproblemet var en *forudsætning* for opnåelse af konsensus om tids- og metodestudierne og dermed rationaliseringen. I bedriftsrådsdebattens fjerde runde kom spørgsmålet om arbejdsglæde og produktivitet til at stå centralt, mens det ikke var et særligt vigtigt tema i tredje runde.

Bedriftsrådstankerne i *Fremtidens Danmark* skal ikke gennemgås i detaljer her. Vigtigst er det at bemærke, at man i programmet både arbejdede ud fra et bedriftsråds- og et produktivitetskomitee-perspektiv. I programmet stod det eksplicit, at bedriftsrådene skulle virke som produktionskomiteer.⁴⁶ Et aspekt, som Krag i 1946 uddybede. Nok skal Krags artikel ses som en afstandstagen fra (sprogbrugen) i *Fremtidens Danmark* efter valgnerderlaget, men han tydeliggjorde dobbeltaspektet i bedriftsrådsforslaget. Han skelnede mellem to forskellige former for bedriftsråd: En socialdemokratisk politisk begrundet form for bedriftsråd, hvor formålet var at inddrage arbejderne i ledelsen og dermed føre til industrielt eller økonomisk demokrati, og en engelsk-amerikansk form for bedriftsråd – eller produktionskomiteer – der havde som formål at inddrage arbejderne i arbejdstilrettelægningen. Krag påpegede, at bedriftsrådsideen i *Fremtidens Danmark* netop var en *kombination* af disse to former.⁴⁷ Der var hverken i programmet eller i Krags artikel henvisning til forøget arbejdsglæde i produktionskomiteerne, men hele den produktivistiske ide og anvisningen af rationaliseringen som løsenet gennemsyrede partiprogrammet, og det var i dette aspekt den socialdemokratiske arbejderbevægelse, de borgerlige partier og arbejdsgiverne kunne opnå en vis konsensus på bedriftsrådsområdet.

I lighed med situationen i 1919 havde Det konservative Folkeparti også i 1945 produktionskomiteer på partiprogrammet. Partiet fastslog i sit program fra august 1945, at man var modstander af bedriftsråd, men tilhænger af industrielt demokrati. Det har af forskningen været udlagt som en selvmodsigelse, eller at partiet nok ikke mente det så alvorligt. Problematisk er det da også, at de konservative på

den ene side accepterede det oprindeligt socialdemokratiske begreb “økonomisk demokrati”, mens de på den anden side ikke ville acceptere ordet bedriftsråd. Det kan naturligvis forklares med, at ordet “demokrati” var i højsædet efter besættelsen, mens bedriftsrådsbegrebet uvægerligt var sammenkædet med socialdemokratiske socialiseringstanker. Når Det konservative Folkepartis program punkt om “økonomisk demokrati – men ikke bedriftsråd” alligevel er værd at tage i nærmere øjesyn, er det fordi, der her ligger tanker om produktionskomiteer. I afsnittet om partiets industripolitik henvises til produktionskomiteer, og det overordnede formål med efterkrigstidens politik var at skabe et samarbejde mellem arbejdere og ledelse⁴⁸

Arbejdsglæden til debat 1946-47

Uroen på arbejdsmarkedet, den politiske uro, manglen på arbejdskraft, manglen på varer og behovet for produktivetsforbedringer satte arbejdsglæden på den politiske dagsorden i 1946-47.

Produktiviteten måtte op, og det kunne kun ske ved forøget arbejdsindsats, da det ikke lod sig gøre nævneværdigt at forbedre produktionsapparatet. Men hvad var incitamentet til at arbejde hurtigere? Arbejdsløsheden var praktisk taget forsvundet, og man kunne ikke få tilstrækkeligt med varer for den udbetalte løn.

I lederen i *Tidsskrift for Industri* ved årsskiftet 45/46 gjorde Industrirådets formand status over det første halve efterkrigsår. Der var sket en forståelig produktivetsnedgang under krigen, hvilket blandt andet skyldtes arbejdsfordelingsloven, dårligere materialer og nedsættelse af arbejdstempoet som led i protesten mod den tyske besættelse, men nu var det nødvendigt at sadle om. Industrirådet iværksatte en undersøgelse af den danske arbejdskraftreserve, der viste, at Danmark havde en uudnyttet arbejdskraftreserve på 42.000 arbejdere, der blandt andet skyldtes en nedgang i den personlige produktivitet. Statsminister Knud Kristensen udtalte på baggrund af undersøgelsen, at de danske arbejdere var i en

“feriedøs”. Kristensen var også bekymret for den faglige uro, og mente at det nu var nødvendigt at tage fat for at sikre genopbygningen, men han gav ikke nogen egentlig løsning på problemet. Kun en overordnet politisk/ideologisk kur kunne han angive. En tro på at Danmark måtte sætte det private initiativ højest, idet det var inden for den frie liberalisme, den nødvendige arbejdsglæde naturligt kunne udfolde sig.⁴⁹

Kristensens angreb blev naturligvis imødegået af arbejderbevægelsen, og der udspandt sig en debat om, hvad der var årsag til det nedsatte arbejdstempo, som alle var enige om var indtruffet. Debatten afstedkom også en veritabel strøm af artikler og indlæg fra arbejdsledere og rationaliseringsekspertes, der behandlede det nedsatte arbejdstempo ud fra et arbejdspsykologisk synspunkt. De angav velfærdsforanstaltninger på virksomhederne som løsningen på den manglende arbejdsglæde og det nedsatte arbejdstempo og især musik på arbejdspladsen, men også afslapningsgymnastik, forslagskasser og glattere flere farver blev fremhævet som produktionsforøgende foranstaltninger.

I 1946 kom også den første egentlige undersøgelse af arbejdsglæden i Danmark. Landsforeningen for Arbejdsløshedens Bekæmpelse havde foranstaltet en Gallupundersøgelse, hvor spørgsmålet lød: “Giver det at udføre Deres arbejde Dem glæde – eller gør De det kun for at tjene til livets ophold?”⁵⁰ Resultatet var, at 27% af arbejderne og 17% af funktionærerne angav at de kun arbejdede for lønnens skyld. Som årsag til den manglende arbejdsglæde angav 30%, at lønnen var for lille, 14% at arbejdstiden var for lang, og 7% at arbejdet ikke havde deres interesse. Som svar på, hvad der kunne forøge glæden blandt alle de adspurgte (ikke kun de utilfredse), var svarene blandt arbejderne, at 35% ville blive glattere for højere løn og 23% for kortere arbejdstid. Kun 4% mente, at en mere forstående ledelse ville afhjælpe problemet. Der var naturligvis ingen mulighed for at svare “flere farver på væggene”, “musik til arbejdet”, “stærkere samarbejdsånd” eller “arbejdernes

overtagelse af produktionsmidlerne”, men undersøgelsen kan give en indikation af, at løn og arbejdstid var det, der betød mest for arbejderne i forbindelse med glæden og tilfredsheden ved arbejdet. Pressen behandlede undersøgelsen forskelligt. *Berlingske Tidende* skrev i overskriften “Over halvdelen af den danske befolkning arbejder med glæde”, mens *Socialdemokraten* skrev: “Vi mangler glæde ved det daglige arbejde.”⁵¹ Alt efter temperament kan man vurdere undersøgelsen forskelligt. *Berlingske Tidendes* overskrift må vel siges at være mest rammende, men ser man på hovedårsagen til den manglende arbejdsglæde – den manglende løn, så ramte Socialdemokraten plet. Det var naturligvis også i arbejdernes interesse at få fremhævet lønsspørgsmålet i en periode, hvor overenskomstforhandlingerne stod for døren.

Udvidede værkstedstekniske Samråd og Samarbejdsudvalg 1946-47

Rationaliseringsekspertes middel til forøget arbejdstilfredshed var oplysning og velfærdsforanstaltninger, mens de ikke talte for bedriftsråd. Rationaliseringsekspertes og arbejdslederne så nødtigt deres ledelseskompetencer udfordret. Men bedriftsrådene blev inddraget i overenskomstforhandlingerne i 1946.

Det radikale Venstre genfremsatte i efteråret 1945 den gamle mærkesag om tvungen voldgift, hvilket igen var tilfældet i maj 1946, hvor Bertel Dahlgaard også foreslog nedsættelse af en kommission til overvejelse af forholdene mellem arbejdere og arbejdsgivere. Den skulle undersøge mulighederne for at skabe andre samarbejdsformer, der kunne øge samarbejdsfølelsen og bevirke større arbejdsglæde. Der burde ifølge Berthel Dahlgaard arbejdes mod flere velfærdsforanstaltninger, overskudsdeling og at give arbejderne større indsigt i virksomhedernes økonomiske stilling, hvorved de ville opnå en større interesse i produktionen.⁵² Det var de samme tanker P. Munch havde fremført i 1925 og årsagerne var de samme: Den stor uro på arbejdsmarkedet.

Frygten for lovindgreb på området har sikkert skubbet til forhandlingerne om bedriftsråd blandt arbejdsmarkedets parter, men uroen i sig selv var også en motivationsfaktor. Den stærke uro på arbejdsmarkedet i 1946 faldt heller ikke i den socialdemokratiske arbejderbevægelses smag, og ønsket om fred på arbejdsmarkedet stod også stærkt her. Om det har været hovedårsagen til, at fagbevægelsen også inkluderede arbejdstilfredshed i argumentationen for oprettelse af bedriftsråd under overenskomstforhandlingerne i 1946, eller om det var et forhandlingstaktisk fif for at føre arbejdsgivernes argumentationer ind i forhandlingerne for at gøre dem mere spiselige, kan være svært at afgøre. Argumentationen optrådte i en bog om økonomisk demokrati udgivet af Dansk Smede- og Maskinarbejderforbund i 1946: "Bedriftsrådene [tager] navnlig sigte på at give arbejderne en nøjere indsigt i virksomhedernes drift som helhed, således at de kan opnå en dybere forståelse af betydningen af deres eget arbejde og derigennem vinde erstatning for den intellektuelle tilfredsstillelse ved arbejdet, som er gået tabt ved arbejdets mekanisering."⁵³ Arbejdsglæden optrådte flere steder i DSMF's argumentation for indførelse af bedriftsråd.⁵⁴

Arbejdsgiverne, der siden 1942 igen havde sat arbejdsglæde på dagsordenen, mente dog ikke, at arbejdsglæden kunne øges ved indførelse af bedriftsråd eller produktionskomiteer. Der var i *Dansk Arbejdsgiverforening* forståelse for, at arbejderne burde knyttes tættere til virksomhederne, men bedriftsråd kunne man ikke gå ind for. Bedriftsrådene havde ligefrem den fare, at de kunne *formindske* arbejdsglæden ved at de kunne berøve den enkelte arbejder indflydelse på rationaliseringen, hvis han ubetinget måtte rette sig efter de kollektivt truffne bestemmelser.⁵⁵ Den gamle kæphest om organisationsdiktatur contra den enkelte medarbejders ret blev brugt også i denne sag, og holdningen viser hvor stærk arbejdsgivernes modstand mod bedriftsrådene var, og selv når institutionen blev forsøgt lanceret som et middel til forøgelse af arbejdstilfredsheden, der havde været en mærkesag for

arbejdsgiverne, sagde man fra. Arbejdsglæden via indsigt i virksomhedens hele organisation og produktion var arbejdsgiverne dog ikke afvisende overfor, men midlet var i tråd med rationaliseringseksperternes anbefalinger oplysning ved bl.a. udgivelsen af personaleblade eller fabriksaviser.

Aftalen om Værkstedstekniske Samråd i smedenes overenskomst fra 1946 var da heller ikke primært motiveret ud fra et ønske om forøget arbejdsglæde, men at arbejderne interesse for rationaliseringerne var nødvendig for en gennemførelse ansås for evident.

På baggrund af resultaterne fra smedeområdet indledtes i løbet af 1946 lignende forhandlinger inden for DsF. På DsF's generalforsamling i maj 1946 opfordrede formand Eiler Jensen til, at der til forøgelse af produktionen burde oprettes produktionsudvalg, der "kan give arbejderne tillid til og interesse for produktionslivet".⁵⁶ I november 1946 skrev stud.polit. og statistiker i DsF, Henry Grünbaum, en bog om industrielt demokrati til brug i studiekredsene. Grünbaum viede i bogen et afsnit til forholdet mellem industrielt demokrati og arbejdstilfredsheden.⁵⁷ Det moderne arbejde havde bevirket, at den enkelte arbejder havde mistet overblikket over den samlede produktion og ingen indflydelse havde på arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. Hvis man gav arbejderne medindflydelse, ville det øge tilfredsheden og dermed produktiviteten. En interesse for den menneskelige faktor i arbejdet og hensynet til produktionen stod ikke i modsætning til hinanden – tværtimod. Grünbaum kædede snævert industrielt demokrati og bedriftsråd sammen med arbejdspsykologien, og skrev: "Alle er vel i dag klar over, at "stemningen" har sin store betydning for produktionsresultatet, *ikke mindst i perioder med god beskæftigelse* (min fremhævning STH). Men stemningen afhænger netop blandt andet af ... hvorledes arbejderne føler sig tilpas på virksomheden, og dette afhænger igen for manges vedkommende blandt andet af, hvilke muligheder de har for at gøre sig gældende."⁵⁸ Grünbaum var den inden for arbejderbevægelsen, der tydeligst sammenkæ-



Arbejderbevægelsen havde store forhåbninger til indførelsen af Samarbejdsudvalg. Nok betød det ikke en anfægtelse af arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet, men endnu i 1951 satte man sin lid til udvalgenes gavnlige virkninger på arbejdsforhold og velfærdsforanstaltninger. (Fra Samarbejdsudvalgenes Virksomhed, DSMF)

dede bedriftsrådstanken og det industrielle demokrati med arbejdspsykologien. Interessant er det, at Grünbaum ikke kædede arbejdstilfredsheden sammen med den generelle uro på arbejdsmarkedet, men henviste til den gode beskæftigelsessituation.

Overenskomstforhandlingerne i 1947 foregik under indtryk af den langvarige typografstrejke, og både arbejdsgivere og den socialdemokratiske arbejderbevægelse ønskede, at strejkerne skulle ophøre. I juni 1947 blev der så indgået en aftale om *Samarbejdsudvalg*, hvor der i den endelige aftale blev formuleret, at formålet med oprettelsen af udvalgene var, at: "fremme produktionen, at skabe de bedst mulige arbejdsforhold og dermed øge tilfredsheden ved arbejdet, og endelig skal de give de ansatte størst mulig interesse for virksomhedens drift." Dermed var arbejdstilfredsheden indskrevet som et centralt element for samarbejdsudvalgenes opgaver. Det adskiller forholdene i Danmark fra de tilsvarende produktionskomiteer og bedriftsnævn i h.h.v. Norge og Sverige, der var vedtaget i 1945 og 1946, og som ellers havde stået som inspiratorer for forhandlingerne i Danmark.⁵⁹ Netop den stærke uro på arbejdsmarkedet kan være en af årsagerne til, at både arbejdsgiverne og den socialdemokratiske arbejderbevægelse enedes om, at arbejdstilfredsheden kom til at stå som et centralt element i aftalen. Dansk Arbejdsgiverforening udtalte i forbindelse med aftalens indgåelse, at et af udvalgenes opgaver var, at: "Spredte oplysninger og måske fjerne noget af den mistænksomhed, der danner den allerbedste grobund for en kampagne for uro og utilfredshed – en kampagne, som kun kan have til resultat, at arbejdslysten bliver mindre og produktionen reduceret ... Kommer parterne først i det rigtige tillidsforhold til hinanden, vil arbejderne interessere sig mere for deres arbejde og opnå større tilfredshed ved dette."⁶⁰

Samarbejdsudvalgene var vel i denne argumentation ikke kilde til arbejdstilfredshed *i sig selv*, men de kunne hindre småkonflikter og almindelige trakasserier i at udvikle sig til større arbejdsnedlæggelser. DsF mente heller ikke at dette var tilfældet. Tværtimod fastslog

man, at man ikke måtte stikke sig blå i øjnene m.h.t. samarbejdsudvalgene. Med deres oprettelse var interesse modsætningerne mellem arbejdsgivere og arbejdere *ikke* bilagt. Fagbevægelsen ville ikke stille sig tilfreds med arbejdsstridighedernes bilæggelse ved indførelsen af samarbejdsudvalg.⁶¹ Henry Grünbaum kunne argumentere for arbejdspsykologiske effekter af bedriftsrådene i en diskussionsbog og i en teoretisk debat, men samarbejdsudvalgene førte ikke til det industrielle demokrati, Grünbaum og andre agiterede for, og dermed kunne stridighederne langt fra siges at være bilagt. I arbejderbevægelsen var der kritikere, der mente, at bedriftsrådene var en narresut, der blot havde til formål at bortlede arbejdernes opmærksomhed på de virkelige uligheder, og hvis DsF malede rådernes indvirkning på arbejdernes almindelige velbefindende rosenrødt, ville det let kunne give kritikerne og skeptikerne yderligere vind i sejlene. Alligevel blev der i det praktiske arbejde med samarbejdsudvalgene i DsF's regi lagt vægt på de arbejdspsykologiske elementer. Da det første kursus om samarbejdsudvalgene blev afholdt af DsF og AOF, var magister Poul Bahnsen foredragsholder om emnet "arbejdslyst og arbejdslede".⁶²

Samarbejdsudvalg som narresut

Der var i arbejderbevægelsen kritik af aftalerne, hvilket ikke mindst skyldtes, at den ikke rokkede ved arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet og ikke opfyldte arbejderbevægelsens krav om reel indsigt i regnskaberne. DSMF iværksatte en undersøgelse i 1947 af De værkstedstekniske Samråds virksomhed og i 1951 af aftalen om samarbejdsudvalg. I begge undersøgelser blev det konkluderet, at de arbejdspsykologiske elementer og resultaterne på velfærdsområdet var blandt de mest *positive effekter* institutionerne havde skabt. Det kan indvendes, at DSMF's fokus på disse områder ikke nødvendigvis kan tages til indtægt for, at det havde været blandt de primære mål med samarbejdsudvalgenes oprettelse, og at fokus på disse områder var en slags afledningsma-

nøvre eller en stædig fastholden ved, at der var opnået *nogle* positive resultater. Men de arbejdspsykologiske aspekter og resultaterne på velfærdsområderne var dog så utvetydigt positivt omtalt som succeser og med så store forventninger til fremtidige landvindinger på området, at det ikke kan bortforklares.

I undersøgelsen fra 1947 kommenterede DSMF's ledelse de indkomne spørgeskemaer, og ledelsen opfordrede til, at man i de værkstedstekniske samråd burde diskutere velfærdsspørgsmål som varme, lys, bedre toiletforhold, vaskerum, garderober, marketenderier m.v.⁶³ De værkstedstekniske samråd kunne betyde en bedre tone på arbejdspladsen og et bedre forhold mellem arbejderne og ledelsen, og i konklusionen udtryktes det håb, at aftalen ville indvarsle en ny industriel revolution, hvor det arbejdende menneske kom til at stå i centrum og ikke blot ville blive betragtet som en maskine, som man ikke behøvede tage hensyn til. Undersøgelsen fra 1951, der var foretaget efter kritiske røster på smedekongressen i 1950, var endnu mere tydelig i sammenkædningen mellem samarbejdsudvalgene, arbejdspsykologien og human factor scientific management. Nogle af de bedste resultater, der var opnået i samarbejdsudvalgene, var bedre arbejdsforhold og velfærdsforanstaltninger. Udvalgene kunne ikke ophæve modsætningerne mellem arbejdere og arbejdsgivere, men de kunne dog give større trivsel på virksomhederne. Som et positivt resultat nævnte undersøgelsen specifikt toiletforholdene, der var det område, hvor der var opnået størst resultater. I det hele taget blev samarbejdsudvalgene positivt vurderet. Både som et arbejdspsykologisk instrument og især som redskab til forbedring af arbejdsforholdene. Det er tydeligt, at Arbejds- og Fabrikstilsynets sammenkædning af bedre arbejdsforhold og human factor scientific management var gået rent ind hos fagbevægelsen, og DSMF kunne bruge argumenter om ønsket om arbejdsglæde og velfærdsforanstaltninger i den faglige kamp som et område, arbejdsgiverne ifølge (deres egne?) teoretikere burde lægge stor vægt på for deres egen skyld.

Glæden ved arbejdet – en borgerlig ideologi?

Debatten om arbejdsglæde i Danmark kan ses som et resultat af udviklingen på arbejdsmarkedet. I perioder med faglig uro og/eller mangel på arbejdskraft blussede debatten op, og det var især fra arbejdsgivernes og de borgerlige partiers side man søgte at forøge arbejdsglæden og dermed den sociale ro. Arbejderbevægelsen var mere tøvende over for ideerne, men i forbindelse med forbedring af arbejdsforholdene tog man ideerne til sig. I perioder med stærk politisk uro var der dog en tendens til, at den socialdemokratiske arbejderbevægelse også argumenterede for større arbejdsglæde og mindre uro. Det er knap så tydeligt i 1920-25, men i perioden 1946-47 med en stærkt kommunistiske indflydelse både politisk og fagligt appellerede også den socialdemokratiske arbejderbevægelse til samarbejde med eksplicit argumentation i arbejdspsykologien og human factor scientific management. Den kommunistiske fare havde både arbejdsgiverne og den socialdemokratiske arbejderbevægelse interesse i at søge at bekæmpe ved at øge tilfredsheden på arbejdspladserne.

Det er tydeligt, at debatten om arbejdsglæde – i hvert tilfælde indtil 1946 – var initieret af borgerlige politikere og arbejdsgivere. Mary Nolan har for tyske forhold påpeget, hvordan den tyske term *arbeitsfreude* og bekymringen om det moderne arbejdes indflydelse på arbejderen først og fremmest var en borgerlig middelklasseideologi, mens hun karakteriserer det tyske socialdemokrati og fagbevægelsens holdning til arbejdsglæde som værende usentimental.⁶⁴ I rationaliseringsdebatten havde fagbevægelsen dog en dobbelt-holdning. Dels var holdningen, at den kapitalistiske produktionsform var en hindring for arbejdsglæde per se, og dels lå der en positiv forventning til de høje lønninger i den fordristiske ideologi som et middel til at skabe større velfærd og dermed mulighed for større glæde i fritiden. Dels lå der også en afvisning af *arbeitsfreude* som en maskering af de virkelige modsætninger mellem arbejdere og arbejdsgivere. Den materialistiske indstilling, en

lønarbejdermentalitet med et anakronistisk begreb, greb den tyske fagbevægelse i langt højere grad end arbejdsgiverne og de borgerlige partier, der anså den for moralsk forkastelig og i strid med en borgerlig fagstolthed. Tanken om fagstolthed i begrebet *Beruf* var langt højere i borgerlige kredse og inkluderede også en loyalitet over for arbejdspladsen. Nolan karakteriserer arbejde som *ideologi* som et anliggende for højrefløjen, mens arbejde som *realitet* var venstrefløjens domæne.

Om de samme forhold gør sig gældende for Danmark må yderligere specialstudier vise, men i debatten om arbejdsglæde og arbejdstilfredshed kan der ses tydelige paralleller. Dermed kan den Braverman inspirerede kritik af det moderne arbejdes indflydelse siges at blive delvis tilbagevist. Nok fandtes den holdning, at arbejdspsykologien var et redskab til maskering af klassekampen, men den mulige dequalificering i det moderne arbejdes var ikke arbejderklassens bekymring. Arbejderne ville bare arbejde i moderne og sikre omgivelser til en ordentlig løn.

Noter

1. Artiklen er en opsummering af forskellige afsnit i forfatterens ph.d.-afhandling: Rationaliseringsdebatten i Danmark 1918-1947, Institut for Historie, Internationale Studier og Samfundsforhold, Aalborg Universitet 2001.
2. Afsnittet bygger på Søren Toft Hansen: Udviklingen af scientific management som ledelsesteori. Taylor, Ford og deres kritikere i USA og Europa i 1910'erne og 20'erne. I: Marianne Rostgaard og Michael F. Wagner: *Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880-1960*. Historiestudiet, Aalborg Universitet. 2000, s. 175-204.
3. Taylors oprindelige ideer benævnes her taylorisme. Den bredere definition af Taylors ideer efter ca. 1915 benævnt scientific management. Scientific management inkluderede kritikken fra de industrielle psykologer ca. 1915-25 – også benævnt human factor scientific management, og senere 1923-27 fordismen. Den europæiske variant af scientific management benævnes rationalisering. Begreberne rationalisering og scientific management benyttes i flæng. Der findes ingen tilfredsstillende dansk oversættelse af human fac-

- tor scientific management eller human relations, hvorfor de engelske betegnelser benyttes.
4. Harry Braverman: *Labor and monopoly capital*. 1974. Braverman begår lige som så mange andre den fejl, at han skelner skarpt mellem scientific management og human relations og ser ikke den kontinuitet der er mellem human factor scientific management og human relations. Bravermans kritik af human relations går derfor også på human factor scientific management.
 5. Især Mauro Guillén *Models of Management*, University of Chicago Press (1994) ligger til grund for ph.d.-afhandlingens teser om rationaliseringsdebattens forløb.
 6. Franz From (m.fl.): *Psykologi*. I: Povl Johs. Jensen (red.): *Københavns Universitet 1479-1979, Bd. X, 3. Det filosofiske Fakultet*. Kbh. 1980, s. 133-226.
 7. Alfred Lehmann *Størst mulig udbytte af åndeligt og legemligt arbejde*. I-II. Kbh. 1918 -19.
 8. Poul Banhsen: *Arbejdspsykologi*. Kbh. 1959.
 9. E. Thaulow: *Teknisk Virksomhedsledelse*. Kbh. 1923. Anden og stærkt reviderede udgave kom først i 1949.
 10. En undtagelse er dog økonomerne, der dog ikke beskæftigede sig synderligt med arbejdspsykologien.
 11. Alfred Bindselev: *Konservatismens historie i Danmark 1848-1936*. Bd. II. Odense, 1938, s. 408.
 12. Citeret fra *Arbejdsgiveren* nr. 44, oktober 1919, s. 384.
 13. Alex. Foss: *Socialpolitiske reformer*. Foredrag holdt på industrimødet 12. november 1919. Kbh. 1920.
 14. Hans Palbo: Socialisering. I *Socialisten* juli 1920, s. 5ff. Refereret og kommenteret i *Arbejdsgiveren* nr. 29, juli 1920 s. 248. Palbo svarede igen i artiklen: Økonomisk Demokrati. I: *Socialisten* september 1920.
 15. H. Langkjær: Arbejdsforholdene i 1920. I: *Arbejdsgiveren* nr. 1, januar 1921, s. 2-3.
 16. Optrykt i *Arbejdsgiveren* nr. 23, juni 1920, s. 193.
 17. Lindberg, Jak. Kr. (1921): *Oprettelse af bedriftsråd i industrien*. Foredrag holdt i Dansk forening for Socialpolitik 7. december 1920. Kbh.
 18. Ib Kolbjørn: *Bedriftsråd*, Studentersamfundets Oplysningsforening. Kbh. 1924, s. 68f.
 19. Forslag til lov om Bedriftsråd. Fremsat af socialminister Borgbjerg 3. maj 1924 (Rigsdagstidende 1924-25, Folketingets forhandlinger sp. 2609ff). 1. behandling sp. 5861ff, Lovforslag i Rigsdagstidende A sp. 3481. Udvalgsbetænkning i Rigsdagstidende B sp. 2375f).
 20. 1. behandling af Forslag til lov om bedriftsråd. 31. marts 1925. Folketingstidende 1924-25, sp. 5861-6078. Dahlgård sp. 5944ff.
 21. Henry Ford: *Mit liv og mit arbejde*. 1923.
 22. Rigsdagstidende 1924 -25, Folketingets Forhandlinger, sp. 5912 og 5927.
 23. Rigsdagstidende 1924 -25, Folketingets Forhandlinger, sp. 6033.
 24. Trykt i *Socialt Tidsskrift* februar 1926 samt i *Jern- og Metalarbejderen* April 1926 s. 83- 87.
 25. Kirsten Gjessing: Rationel driftsledelse – scientific management – og arbejderen. I: *Nationaløkonomisk Tidsskrift* 1926, Velfærdsarbejde i industrien – personnelbevægelsen. I : *Socialt Tidsskrift* 1926 og i diskussion med H. Pade: Arbejdsgiverens frie dispositionsret. I: *Socialt Tidsskrift* 1926, s. 243-50.
 26. Marianne Rostgaard: Patriarkalisme og industriledelse i Danmark ca. 1880-1910. I: Marianne Rostgaard og Michael Wagner (red.): *Lederskab i Dansk Industri og Samfund 1880-1960*. Historiestudiet, Aalborg Universitet 2000, s. 91-128. Rostgaard (2000), s. 93f. og s. 105.
 27. Memorandum af Chr. H. Olesen om interessekontorer til Socialpolitisk Udvalg. Udat. (1920). Industrirådets arkiv, Socialpolitisk Udvalg, Sag: Interessekontorer. Erhvervsarkivet.
 28. C.F. Lytting: Interessekontorer. I: *Socialt Tidsskrift* 1917, s. 248- 51.
 29. *Arbejdskommissionen af 1925, bd. II* 1927, s. 3.
 30. Denne udvikling kan følges i *Dansk Industrieretning* for årene 1925-1930.
 31. *Arbejderen* Nr. 11, december 1937. Leder: Ferie med løn, s. 137.
 32. *Rigsdagstidende* 1937-38, Folketingets Forhandlinger sp. 2876 og sp. 3364f.
 33. Optrykt i *Betænkning afgivet af udvalget vedrørende arbejderbeskyttelse*. København 1938, s. 426.
 34. *Betænkning afgivet af udvalget vedrørende arbejderbeskyttelse*. København 1938, s. 5.
 35. Erik Dreyer: *Arbejderbeskyttelse – udkastet til en ny lovgivning*. Fremad, Kbh. 1938. Ludvig Christensen: Love om arbejderbeskyttelse. I *Socialdemokratiske Noter* 4. juni 1937, s. 22-41.
 36. Kirsten Gloerfelt-Tarp (red.): *Arbejderbeskyttelse. Forebyggelse ved arbejdslivets farer*. Nyt socialt Bibliotek, Kbh. 1943.
 37. Christensen, Lars K. (1998): *Det moderne arbejde* Kulturelle og institutionelle forandringer af arbejdet i den danske tekstilindustri 1895-1940. Upubl. ph.d.-afhandling, Center for arbejderkulturstudier 1998, s. 250ff.
 38. Dansk Metalarbejderforbunds arkiv, Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv. VII Faglige sager. Den faste Voldgiftsret: sag nr. 2622 og 2719 Titan 1939. Sag nr. 2933. Vesuv Stoker, Odense, 1941. Sag nr. 3047: Dronningborg Maskinfabrik, Randers 1941. Sag nr. 3090. Odense Stålskibsværft, Odense 1942. Sag nr. 3129. Ths. B. Thrige, Odense 1942. Sag nr. 3275. DISA 1943.
 39. *Arbejdslederen*, februar 1939, s. 14.
 40. Aage Rasmussen: Aktuelle arbejdslederproblemer. I: *Arbejdslederen* august 1942, s. 197- 200.

41. Organisations- og arbejdsforhold indenfor industrien. Foredrag og diskussioner fra kursus afholdt af Selskabet for Industriel Udvikling i Dansk Ingeniørforening i dagene 7. og 8. december 1942. Dansk Ingeniørforening 1943.
42. Aage Madsen: Arbejds- og erhvervspsykologiske problemer. I: *Psykologien og Erhvervslivet* 1942, s. 4-9.
43. Poul Bahnsen: Betingelser for arbejdstilfredshed. I: *Organisations- og arbejdsforhold indenfor industrien*.
44. *Jern- og Metalarbejderen* juli, august og september 1942. *Tidsskrift for Industri*, maj 1943.
45. Kousgaard, Poul: Firma-interessekontorer som led i industriens sociale forandringer. I: *Principal og Medhjælper* 1943, s. 199-201 og Villy Nielsen: Hver arbejdsplads sin spareklub. I: *Jern- og Metalarbejderen* januar 1944, s. 19-20.
46. *Fremtidens Danmark* s. 15.
47. J.O. Krag: Socialisering og økonomisk demokrati. I: *Vejen til demokrati og socialisme. En redegørelse om fremtidens politiske og økonomiske problemer*. AOF 1946, s. 9.
48. *Det konservative Folkepartis program*. 1945, s. 62f.
49. *Tidsskrift for Industri*, nr. 1, 1946, s. 1- 2. Arne Lund:: *Har industrien en arbejdskraft-reserve?* Industriens arbejdskraft-problem på kort sigt. *Aktuel Serie* nr. 1, marts 1946. Det Erhvervsøkonomiske Institut 1946. Knud Kristensen i *Berlingske Tidende* 2. august 1946.
50. Refereret i *Erhvervsliv* nr. 11, november 1946.
51. *Berlingske Tidende* og *Socialdemokraten* 25. oktober 1946.
52. Bertel Dahlgaards forelæggelsestale 28. maj 1946. *Rigsdagstidende*, Folketingets forhandlinger sp. 5782ff.
53. Dansk Smede- og Maskinarbejderforbund: *Industrielt Demokrati* (1946), s. 4.
54. *Jern- og Metalarbejderen* februar 1946, s. 4 samt Hans Rasmussen i radiodiskussion refereret i: *Jern- og Metalarbejderen* april 1946, s. 5 -6.
55. *Arbejdsgiveren* nr. 5, marts 1946, s. 61-63.
56. Citeret fra Niels Dalgaard: *Ved demokratiets grænse*. SFAH 1995, s. 128.
57. Henry Grünbaum: *Industrielt demokrati*. AOF 1947, 2. udgave, s. 26-36.
58. Grünbaum s. 34f.
59. Aftalerne er optrykt i Dansk Smede- og Maskinarbejderforbund: *Industrielt Demokrati* (1946), s. 25ff.
60. *Arbejdsgiveren* nr. 12, august 1947, s. 137.
61. *Arbejderen*, nr. 15, august 1947, s. 122.
62. *Arbejderen*, nr. 13, juli 1948, s. 105.
63. *Værkstedstekniske Samråds første år: Spørgeske-maundersøgelse* udgivet af DSMF 1947. (På ABA), *Samarbejdsudvalgenes virksomhed* (1951). Udgivet af DSMF 1951.

64. Mary Nolan: *Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany*. Oxford University Press 1994, s. 98ff.

Abstract

Søren Toft Hansen: Work dissatisfaction as a challenge for management, *Arbejderhistorie* 4/2001, s. 65-93.

The debate on industrial psychology and human factor scientific management in Denmark during the years 1918-1947 mirrors developments in the labour market. In periods of major industrial, political and social unrest the employers attempted to increase work satisfaction in each workplace by means of industrial psychology and human factor scientific management. The labour movement didn't see any solution to industrial and political conflict in this but nevertheless took up some of the ideas. In particular, they argued that improved safety at work and more modern production facilities gave an increase in productivity.

Worries about the de-skilling, de-humanising and even the degrading effects of modern work were expressed most explicitly in bourgeois circles while the labour movement was most concerned with fighting for higher wages and better working conditions. Therefore industrial psychology and human factor scientific management was primarily a bourgeois ideology. The Social Democratic labour movement though adopted certain ideas on job fulfilment and social peace at times of strong Communist industrial and political influence. This had a specific influence on the drawing up of the agreement on works committees (samarbejdsudvalg) in 1947, when job satisfaction was written in as one of the prime objectives with the establishment of the committees.

Søren Toft Hansen, ph.d.-studerende
 Institut for historie, Internationale Studier og
 Samfundsforhold,
 Aalborg Universitet, Fibigerstræde 5,
 9220 Aalborg Ø
 Tlf: 9635 9806
 E-mail: toft@humsamf.auc.dk