

## Indledning

# ARBEJDS- GIVERENS BLIK

**D**er skal to til at danse tango. Mere end tre årtiers arbejderhistorisk forskning har resulteret i en væsentlig forøgelse af vores viden om arbejderbevægelsens organisationer og frontskikkelser, om arbejderkultur og om arbejderbevægelsens resultater. I en dansk sammenhæng har tidsskriftet Arbejderhistorie og udgiveren Selskabet til Forskning i Arbejderbevægelsens Historie været et omdrejningspunkt for denne forskning. I dette regi er der også blevet forsket i, hvordan arbejderen har oplevet at arbejde. Det er sket ud fra forskellige sociologiske, politiske og kulturelle forskningspositioner. Denne forskning har kastet lys over en lang række hvide pletter på det historiske landkort og har på afgørende vis præget den dominerende historiske fortælling om det moderne Danmark som et produkt af netop arbejderbevægelsens indsats. Det er en forskning af historie-faglig betydning – og som også har haft en emancipatorisk betydning. At have historien på sin side giver selvtillid.

Fælles for megen af den arbejderhistoriske forskning er imidlertid, at den kun i meget begrænset omfang har inddraget arbejdsgiversiden i sin analyse. Arbejdsgiveren – kapitalisten, udbytterten, entreprenøren – bliver ofte betragtet som noget statisk. Ofte bestemt som negationen af arbejderne og deres bevægelses mål og strategier. Som en slags kontekst hovedaktøren – arbejderen, den udbyttede, lønmodtageren – handler i forhold til. For så vidt der skete forandringer var de ofte strukturelt bestemte. Også her findes et udvalg af mere eller mindre teoretiske forklaringer om kapitalismens iboende krisetendens, profitratens tendens til fald, kapitalismens ekspansive karakter eller stadige specialisering. Derimod har den arbejderhistoriske forskning ikke i særlig høj grad inddraget arbejdsgiveren som politisk aktør. En aktør med mål og midler som forandrer sig over tid. Og ikke mindst forandrer sig i mødet med arbejderbevægelsens. Det gælder hvad enten det drejer sig om de overordnede politiske strategier, ledelses- og management strategier eller den enkel-

te virksomheds motiver og midler. Der findes en veritabel forskningsindustri om ledelsesstrategier, virksomhedsorganisationer eller produktionsmetoder. Men den er meget anvendelsesorienteret og ofte uden historiske perspektiver. Der findes også en tradition for økonomisk historisk forskning, men den har i Danmark været meget kvantitativ orienteret.

Der skal to til at danse tango. Historien om lønarbejdets udvikling og arbejderne er uløseligt knyttet til historien om arbejdsgiveren. Man kan godt skrive de to parter historie separat. Arbejderhistorien og virksomhedshistorien lever og lever fint som to ret adskilte forskningstraditioner. Men der er fra vores side ikke tvivl om, at krydsfeltet mellem de to historier også er vigtigt. Inddragelsen af arbejdsgiversiden rejser nye spørgsmål og kaster nyt lys over arbejderhistorien. Det har vi i dette temanummer forsøgt at vise med en række historisk orienterede studier. Artiklerne griber emnet meget forskelligt an. Undersøger lige fra den overordnede politiske strategi til det nære, den enkelte virksomhed. Fælles er at de via et studie af arbejdsgiversiden kommer med væsentlige bidrag til arbejderhistorien.

Den svenske historiker Carl-Axel Nilsson undersøger i sin artikel, "Från Septemberforliget 1899 till Saltsjöbadsavtalet 1938", de danske arbejdsgiveres organisering og politiske strategier med et nordisk udblik. Arbejdsgiverne organiserede sig som en reaktion på arbejdernes organisering i sidste del af det 19. århundrede. Arbejdsgiverorganisationerne havde derfor i første omgang et defensivt sigte, at holde den socialistiske arbejderbevægelse (og staten) tilbage og forsvare retten til selv at afgøre reglerne på arbejdspladsen. Med forskellige udgangspunkter og i forskelligt tempo måtte arbejdsgiverne i de nordiske lande dog erkende, at arbejderbevægelsen og den interventionistiske stat var kommet for at blive. Erkendelsen skete tidligst i Danmark blandt andet på grund af den tidligere industrialisering, men også fordi den danske arbejderbevægelse var mindre radikal. I artiklen illustreres dette ved Michael Lyngsies besøg i Finland 1927. Den finske arbejdsgiverforening var noget

tøvende overfor at modtage denne danske socialist, men blev beroliget af deres danske kolleger i DA: Lyngsie var slet ikke så farlig som han lød. Han var faktisk en ganske fornuftig fyr. Nilsson behandler i sin artikel perioden fra det danske Septemberforlig i 1899 frem til det svenske modstykke, Saltsjöbad-avtalet i 1938. Den periode hvor den danske (nordiske) arbejdsmarkedsmodel blev grundlagt. En model som er blevet internationalt berømt for sin effektivitet og samarbejdsstradition, og som har været en integreret del af den danske (nordiske) velfærdsstats udvikling.

Spørgsmålet er dog, hvor længe denne model vil kunne klare sig? Den finske historiker Pauli Kettunen har fx peget på, at modellen forudsætter eksistensen af nationalt organiserede forhandlingsparter, men at arbejdsgiverne i stigende grad orienterer sig imod EU eller det globale marked.<sup>1</sup> Hvad vil der ske, når der ikke længere er nogen at danse tango med? Et svar kan være, at så må arbejderbevægelsen finde et nyt sted at danse. Man kan enten søge "opad" på overnationalt niveau eller nedad på virksomhedsniveau. Man kan ane tendenser i begge retninger. Men også her findes der en forhistorie, som kan skabe en bedre forståelse af vores samtid.

Niels Jul Nielsen tager udgangspunkt i en konkret virksomhed, Brede Klædefabrik. Jul Nielsen diskuterer i sin artikel, "Arbejdere og ledelse på Brede Klædefabrik 1850-1950", den paternalisme, som Brede Klædefabrik i nogen grad fremstår som prototypen på. Om sorgen for arbejderne fra vugge til grav. Paternalismen fremstilles ofte som et før-moderne fænomen, som et levn fra et feudalt, laugssystem, som tiden ubønhørligt gik imod. Jul Nielsen afviser i sin artikel denne tolkning og viser, at paternalismen bedre forstås som en historisk specifik arbejdsgiverstrategi. Den voksende interesse for arbejderens ve og vel kan også anskues som et rationelt svar på fx arbejdernes organisering (den socialistiske trussel) – med en social indstillet og liberal ledelse kan det endda blive en offensiv og forebyggende strategi. Jul Nielsen viser hvordan denne paternalistiske strategi stadig gjorde sig

gældende langt oppe i det 20. århundrede og trækker undervejs i artiklen perspektiver ud til andre arbejdspladser og andre lande.

Keld Dalsgaards Larsens artikel, "Vi havde selv fat i den lange ende", behandler udfra lokale eksempler den danske papirindustri i hele dens historie fra 1880'erne til i dag. Det bliver på en måde Danmarkshistorie i et lokalt, arbejdspladsperspektiv. Dalsgaard viser, hvordan papirarbejdet har udviklet sig fra et dårligt betalt, ufaglært arbejde til et stadig mere specialiseret job med voksende krav (og løn) til følge. Aktørerne i denne proces var både arbejdsgivere og arbejdere, og det er centralt at ingen af parterne blev uforandrede af processen. Dalsgaard betoner således arbejderne dobbelte loyalitet til både arbejdspladsen og arbejderbevægelsen (arbejderklassen) – at den ansatte har været vant til at se tingene fra to sider. En dobbelthed som de arbejderhistoriske forskere ikke i samme grad har været opmærksomme på.

Historien om dansk papirindustri illustrerer, hvordan arbejdets indhold og form har ændret sig væsentligt over tid. Et væsentligt aspekt af denne ændring er videnskabeliggørelsen af produktions- og ledelsesstrategier. Her skete især i det 20. århundredes første del en mental revolution, hvor der med hjælp fra nye socialvidenskaber, ikke mindst psykologien, blev sat nye temaer på dagsordenen.

Søren Toft Hansen undersøger i sin artikel, "Arbejdslede som udfordring til arbejdsledelsen" arbejdspsykologiens og human factor scientific managements tidlige historie i Danmark 1918-1947. 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? Centralt i den historie som Toft Hansen fortæller er diskussionen om at involvere arbejderne i virksomheden og herunder ikke mindst diskussionerne om de såkaldte bedriftsråd. Det var en debat som

især blussede op når der var uro på arbejdsmarkedet eller mangel på arbejdskraft. Der var enighed om værdien i at fremme arbejdsglæden (eller i hvert fald mindske arbejdsleden), men mindre enighed om hvordan. Arbejderbevægelsen ønskede institutionelle løsninger som indeholdt et socialistisk perspektiv, men arbejdsgiverne foretrak mere individuelt orienterede (og produktionsorienterede) løsninger.

Psykologiseringen og videnskabeliggørelsen trak mest i den sidste retning. Denne videnskabelige organisering af arbejdet er på den ene side en forudsætning for vores velstand i dag, men har på den anden side et odiont skær af udspekuleret udbytning over sig. Rationalitet og moral kan nogen gange støde sammen. En af forklaringerne på dette kan være det velorganiserede danske arbejdsmarked. Begge parter var organiserede i centralorganisationer (LO og DA), som medvirkede til, at aftaler blev indgået og holdt, og til at krav om modkrav effektivt kunne fremsættes. Det var imidlertid langt fra tilfældet overalt i verden. Og danske arbejdsgivere kunne i deres udenlandske engagementer agere langt mere frit, og udvikle helt andre strategier. Ofte tilpasset de lokale, historiske omstændigheder.

Historikeren Joachim Lund tager i sin artikel, "F. L. Smidth & Co. og spørgsmålet om den konsekvente linie" et af de mere kontroversielle eksempler på dette under behandling. På baggrund af af både danske og tyske arkiver undersøger artiklen, hvordan jødiske slavearbejdere kom til at arbejde for en dansk virksomhed i Estland under 2. Verdenskrig. F.L. Smidth's fabrik i Port Kunda udviklede sig i begyndelsen af århundredet til en mønstervirksomhed med en markant paternalistisk profil (skoler, arbejderboliger osv.). Med 2. verdenskrigs udbrud ændrede dette sig. Først blev Estland og cementfabrikken besat af Sovjetunionen og kort efter af Tyskland. Det gav F.L. Smidth mulighed for at genvinde den nationaliserede fabrik. Cementproduktion havde stor strategisk betydning for den tyske krigsøkonomi, som F.L. Smidths fabrik blev en del

af. Lund viser i sin artikel, hvordan én af konsekvenserne af dette var anvendelsen af slavearbejdere på den dansk ejede og drevne fabrik.

Moral og etik, internationalt samarbejde, virksomhedernes sociale ansvar, videnskabeligt funderede ledelsesprincipper, udnyttelse af menneskelige ressourcer kunne lyde som overskrifter på et af vort tids kurser for erhvervsledere. Men artiklerne i dette temanummer viser, at det er temaer med en historie. Det er man ikke altid opmærksom på i debatten. Da man i 1980'erne diskuterede den japanske model som et muligt forbillede eller når vi nu diskuterer virksomhedernes sociale ansvar, så ligger der også et historisk "forbillede" i den tidlige paternalisme, som beskrives i flere af artiklerne. På godt og ondt. Kendskabet til denne historie kan således være én forudsætningen på den præcise analyse af det danske arbejdsmarked i dag. Historien har sat sit tydelige præg på de danske arbejdsmarkedsrelationer, og den historiske undersøgelse af tidligere forandringer i relationen mellem arbejdsgiver og arbejdstager kan måske kaste lys over de forandringsprocesser, som foregår netop nu.

Den historiske udvikling i samspillet mellem ledelsesstrategier og faglige modsvar har betydning for den aktuelle debat om globaliseringens betydning for fagbevægelser og arbejdsmarkedsrelationer. De historiske analyser kan nemlig ses som et centralt bidrag til analysen af de arbejdsmarkedsrelationer, der ifølge mange globaliseringsteoretikere vil blive grundlæggende udfordret af den økonomiske globalisering. Ved at se på de historisk udviklede ledelsesrelationer mellem lønarbejdere og ledelse, får man et mere præcist billede af, hvad det er, der nu møder globaliseringens og de nye managementstrategiers udfordring. Hvor forskellige er de nationalt, branchemæssigt og på virksomhedsplan, og hvor forskelligartet bliver dermed mødet med de nye udfordringer? Hvor robuste og rodfæstede er de, og dermed hvor stor indre modstands- og forandringskraft rummer de som modsvar/medspil til de nye managementstrategier?

Men de historisk udviklede samspil mellem

ledelse og medarbejdere omkring ledelsen giver ikke blot et mangfoldigt billede af vilkårene for fremtidens globalisering og managementstrategier. De rummer måske også et afsæt til en kritisk diskussion af selve teorierne og forestillingerne om globaliseringens gennemslag på virksomhederne i form af nye managementstrategier.

Der er i dag mange, der beskriver globaliseringen som et uomgængeligt historisk faktum, der på afgørende vis truer fagbevægelsen på sit eksistensgrundlag: de nationale og lokale overenskomster og aftaler. Med et formodentlig utilsigtet slægtskab med fortidens vulgærmarxisme beskriver disse teoretikere en økonomisk udvikling, hvor transnationale selskaber bruger sine nye muligheder for hurtigt at flytte investeringer, produktion og markeder rundt på kloden for bl.a. at "frigøre" sig fra overenskomster, aftaler og nationale love.

Skulle man tro disse teoretikere burde deres dødsdom over de nationale fagbevægelser for længst været eksekveret. Men trods tilbageslag i en lang række lande, er dette langtfra tilfældet, og i nogle lande – f.eks. globaliseringens hjemland USA – har fagbevægelsen i de senere år oplevet et nyt opsving med øget organisering og faglige sejre. Måske kan den historiske udvikling i og den samfundsmæssige kontekst for virksomhedernes "ledelsesregimer" (forholdet mellem ledelse og medarbejdere) her bidrage til en forklaring. De rummer både rodfæstede sociale kompromisser og en række indre rationaler som ledelsesformer. De udgør dermed ikke blot et vilkår og et modstandspotentiale mod globaliseringens krav om forandringer. De udgør samtidig (forskellige) muligheder for at svare offensivt igen på globaliseringens udfordringer.

Set i det lys bliver det måske mindre underligt, at globaliseringen endnu ikke har tromlet fagbevægelsen helt over ende. Det bliver samtidig mere forståeligt, at globaliseringens managementstrategier udformes og ikke mindst udfoldes vidt forskelligt i f.eks. Danmark, SydKorea, USA og Brasilien. Selv om de måske introduceres af det samme transnationale konsulentfirma alle 4 steder. Dette indikerer

indirekte, at globaliseringen langt fra rummer den entydige logik, som det ofte hævdes.

Sociologen Zygmunt Bauman<sup>2</sup> har sammenlignet de sociale relationer, som skabes af globaliseringen med det forhold, som fortidens godsejere havde til bønderne, nemlig ligegyldighed – udover interessen for, hvad de og den lokale produktion kunne kaste af sig i feudal udbytning. Både Bauman, Ulrich Beck<sup>3</sup> og Manuel Castell<sup>4</sup> har peget på modsætningen mellem på den ene side kapitalens stigende globale mobilitet og lønarbejdernes fortsatte lokale stedbundethed som den afgørende nye faktor. Heri ligger grundlæggende en forrykning af magtforholdene til ugunst for lønarbejderne – og de lokale og nationale omgivelser for kapitalen. Kapitalens “frigørelse” fra det stedbundne betyder nye muligheder for at spille på lønarbejdernes indbyrdes konkurrence i global målestok.

Men kapitalens mobilitet er langt fra uindskrænket. Selv det transnationale selskab kan ikke leve i en flyver. Den nødvendige infrastruktur, de rette kompetencer, osv. er nødvendigvis tilstede, der hvor kapitalen måtte ønske det. Store dele af produktionen retter sig mod lokale eller nationale markeder. Derfor er det en bestandig ledelsesmæssig opgave at afveje ønsker om kortsigtet gevinst og billigst mulig arbejdskraft over for ønsker om langsigtet udvikling af produktiv kompetence. Globaliseringen åbner med andre ord et betydeligt spektrum af ledelsesmæssige valgmuligheder. Det sker tilmed i en mere ustabil verden, hvor de rette valg af strategiske alliancer, lokalisering, produkter, markeder, mv. er af vital betydning ikke blot for overskuddets størrelse, men også for hverdagens medarbejdervilkår.

Hertil kommer det, man kunne kalde forskellige tidsdimensioner i kapitalens mobilitet. Nye teknologier har forøget mulighederne for at træffe hurtige beslutninger og investering, produktion og afsætning, og de har ikke mindst forøget mulighederne for hurtigt at omsætte beslutninger til ændringer af investeringer, produktion og markedsføring – geografisk som kvalitativt.

Den ledelsesmæssige evne til at udnytte disse muligheder er dermed blevet en skærpet konkurrencefaktor. Hurtige beslutninger betyder de bedste investeringer, først til de bedste produktionsvilkår og hurtigst på de gunstige markeder og det betyder den laveste omsætnings tid for kapitalen og dermed den højeste profit.

Dermed er spørgsmålet om, hvordan der ledes, på én gang blevet mere åbent og blevet et endnu vigtigere vilkår for forholdet mellem lønarbejdere og ledelse. Set i det lys er globaliseringens management et muligt damoklessværd over fagbevægelsens hoved, men det er samtidig blevet en mulighed for at påvirke fremtidens arbejdsliv. En mulighed, der kan og må bygge med de forhåndenværende søm i form af den formelle og uformelle medarbejderindflydelse på ledelsen, der er skabt op gennem historien.

Vi har i dette temanummer af arbejderhistorie kastet “Arbejdsgiverens blik” på arbejderhistorien. Vi synes, at de meget forskellige artikler viser, at en undersøgelse af dette blik og fokus på relationerne mellem arbejdere og arbejdsgivere kan bringe nye indsigter til arbejderhistorien. Historien kan naturligvis ikke udstikke vejen til fremtiden. Men historien kan gøre os klogere på den tid, vi lever i, og det er et godt sted at starte. Og så er historien endda interessant i sig selv.

Anette Eklund Hansen, Bent Graversen  
& Klaus Petersen

## Noter

1. Pauli Kettunen, *Globalisation and the Criteria of “Us” – A Historical Perspective on the Discussion of the Nordic Model and the New Challenges* i Daniel Fleming e.a. (red.), *Global Redefining of Working Life*. København 1998.
2. Zygmunt Bauman, *Globalisering. De menneskelige konsekvenser*. København, 1999.
3. Ulrich Beck, *Schöne Neue Arbeitswelt*. Frankfurt am Mein, 1999.
4. Manuel Castells, *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford. 1997-98.