

Bedrifts Kooperation*

Konrad Frielingshaus

To gange i løbet af Tysklands nyeste historie, da stats- og industriapparatet var sat ud af funktion på grund af krigskatastrofer, var det industriarbejderne, ledet af bedriftsrådene, som begyndte den organisatoriske og praktiske opbygning af industrien. I disse perioder betragtede arbejderne oprettelsen af bedriftsråd som en basis for en ny samfundsorden, som et alternativ til de sammenbrudte magtapparater, hvis repræsentanter var belastet med ansvaret for katastroferne. Men hverken efter 1918 eller efter 1945 kunne bedriftsrådene opretholde denne samfundsmæssige stilling i længere tid. På få år genvandt de gamle magtapparater deres position. Repræsentanterne for den gamle periode skød ansvaret for katastrofen fra sig og etablerede sig som dem, der nød den største fordel af det genopbygningsarbejde, som arbejderne havde ydet. Nu baner de atter vejen for en udvikling, som truer med at føre over industriel blomstring og magtudfoldelse til katastrofe.

* Oversat i uddrag fra »Belegschafts-Kooperation«, Heidelberger Blätter 14/16, 1969-70, side 112-159.

Den truende krise!

I takt med bank- og koncerngrupperne genoprettede deres herredømme over samfundet, sank industriarbejderne igen ned til at blive objekt for dette herredømme, ikke mindst fordi arbejderne glemte det håb og den forventning, som de havde knyttet til bedriftsrådsperioden - som et historisk vendepunkt. Ligesom denne udvikling i Weimarrepublikken fandt sin afslutning med »bedriftsrådsloven«, således måtte også bedriftsrådene efter 1945 finde sig i en spændetrøje - »virksomhedsforfatningsloven«, som så at sige var en kapitulationserklæring.

Men hvordan var det muligt at arbejderne og deres bedriftsråd efter en kort periode lod sig trænge bort fra den position, der tilkom dem? En af grundene er, at de nok var sig deres funktion som producenter i det samfundsmæssige liv bevidst, men var uden bevidsthed om deres samfundspolitiske funktion. De var ikke forberedt på at forsvare og udbygge deres politiske position, som de kun betragtede som et undtagelsestilfælde. De var ikke forberedt på at fratage de for katastrofen ansvarlige enhver form for indflydelse på samfundet i fremtiden, at hindre disse i atter at opbygge deres magtapparater.

Her gælder det om at uddrage en lære for fremtiden!

Påvirket af »Wirtschaftswunder« og den stigende levestandard hengiver flertallet sig nu til skønne forhåbninger om, at udviklingen skal forløbe forholdsvis krisefri og fredelig, som tilfældet har været i de sidste ti år. Man overser, at i løbet af disse ti år er alle de faktorer og kræfter atter blevet virksomme, som allerede to gange har ført til katastrofe.

De herskende kredse tror øjensynligt selv mindre på en sådan fredelig, krisefri udvikling. De indkalkulerer til stadighed nye katastrofer i deres planer og er ligefrem feberagtigt beskæftiget med at forberede sig på alle eventualiteter. Disse forberedelser har nået deres foreløbige højdepunkt med forelæggelsen af »Notstandsgesetze« (kriseloven). Deres »kriselov« sørger ikke for, at man i rette tide skal kunne drage de for krisen ansvarlige til ansvar. Tværtimod er den indrettet på at give de for krisen ansvarlige amnesti, at legetimisere dem på forhånd, og at opretholde deres magt og indflydelse for enhver pris. Derved tillades det dem at drive krisen ud i katastrofen i overensstemmelse med en praksis, som de herskende bankog koncerngrupper samt deres påhæng allerede to gange i de sidste 50 år har gennemprøvet. Disse folk lader sig ganske vist forherlige som de ansvarlige for den industrielle produktivitets succeser og fremskridt. Men ansvaret for kriserne og katastroferne, som faktisk hviler hos dem, skyder de over på andre; enten på »skæbnen«, socialisterne, jøderne eller i mangel af bedre på de af dem igangsatte kreaturer som Wilhelm II og Hitler alt efter hvad der netop forekommer dem opportunt.

Hvad må der først og fremmest gøres? Først er det nødvendigt at erkende de kræfter og tendenser, som idag bestemmer den samfundsmæssige udvikling; en erkendelse der alene kan bestemme den politik der må føres, i overensstemmelse med den gamle arbejderbevægelses bevingede ord: »Viden er magt!«. Her er

det især én kraft og én tendens der behandles og lægges frem til diskussion: den industrielle kooperations moderne form og dens socialrevolutionære karakter.

Kooperation i den moderne industri

Ifølge den fremherskende mening sker der intet i de industrielle foretagender uden viden, plan, afgørelse, befaling og anvisning fra virksomhedshierakiet med direktøren i spidsen. Arbejderne og funktionærerne forestiller man sig derimod som rene og skære udførelsesorganer, hvis hele nytte består i deres lydighed.

Forholdet mellem hierakiets medlemmer reguleres ved hjælp af strenge over- og underordningsforhold. Den store personalemasse - således forestiller man sig det - står derimod ikke i nogen indbyrdes relation, i hvert fald ikke i nogen for produktionen væsentlig relation. Eftersom ethvert personalemedlem bliver ansat enkeltvist og individuelt, får udbetalt løn, får anvist arbejdsart og arbejdssted og er underlagt hierakiets direktions- og disciplinærmyndighed, fremtræder den enkelte og individuelle ansatte som separat organ i hierakiet.

I denne opfattelse har »Herren - i - huset« - standpunktet sit grundlag. Efter sigende behøver den komplicerede industriproduktion en særlig »stram organisation«, inddelt i to grupper folk, hvor den ene gruppes opgave er at give ordre, den andens er at adlyde. Denne opfattelse modsiges imidlertid af en erfaring, som enhver industriarbejder, der betjener en kompliceret maskine i en moderne virksomhed, kunne gøre hver eneste dag hvis han, når han stødte på en vanskelighed i sit arbejde, gik til værkføreren for at få hjælp, som det passer sig for et udførende, lydigt organ. Han ville få at vide, at man ikke kunne bruge en mand, der ikke kan hjælpe sig selv ved et kompliceret maskineri.

I den moderne højproduktive industri kan værkførerne ikke gøre nogen specielle erfaringer med hver enkelt maskine i deres afdeling og derfor heller ikke give nogen praktiske anvisninger på, hvorledes vanskelighederne kan overvindes. Hvis de skal det, må de henvende sig til specialisterne i den tekniske afdeling, eller rekvirere folk fra reparationsafdelingen, eller vende sig til en særlig erfaren arbejder i deres afdeling. En erfaren industriarbejder kan forklare specialisterne vanskelighederne ved sit arbejde meget bedre end værkføreren. Han ved af erfaring hvilken kollega, der i det givne tilfælde bedst kan råde og vejlede. Derfor vender han sig til trods for den »stramme organisation« og den hierakiske ordning ikke til værkføreren, men »hjælper sig selv« ved at rådspå med disse kolleger.

Ofte opstår vanskelighederne på en arbejdsplads ikke på grund af selve maskineriet, men på grund af det leverede materiale, altså på grund af uregelmæssigheder i et forudgående delarbejde i den arbejdsdelte produktionsproces. Ifølge den hierakiske ordnings principper burde arbejderen komme til værkføreren med sine vanskeligheder. Denne burde melde klagen over det leverede materiale til virksomhedsledelsen. Virksomhedsledelsen burde beordre værkføreren fra den afdeling, hvorfra det påtalte materiale var kommet, til at levere forskiftsmæssigt materiale. Endelig burde denne værkfører videregive ordren til

den arbejder, som producerer vedkommende materiale. Men da han i de fleste tilfælde ikke er i stand til at sige til vedkommende arbejder, hvad det er, denne i enkeltheder skal gøre anderledes, må han rekvirere specialister. Erfarne industriarbejdere »hjælper sig selv«. De er ligeglade med det hierakiske apparat. De går til den kollega, der i den anden afdeling producerer materialet og overvejer sammen med ham, hvad der kan gøres. Om nødvendigt tager de en specialist med på råd. Værkfører og virksomhedsledelse lærer ikke sagen at kende, eller gør det først når vanskeligheder er overvundet og produktionen atter i gang.

En tildragelse fra en apparaturfabrik giver os et talende eksempel på denne praksis. På denne virksomheds svejseafdeling blev der hver to til fire måneder, alt efter ordretilgangen, sat en serie på 200 kasser til knusningsapparater i produktion. Kasserne blev svejset af 4 pressede og stansede plader, som man fik leveret fra et presse- og stanseværk i en anden by i serier på 200 stk. Svejsearbejdet blev altid udført på akkord af de samme to svejsere.

Da svejserne ved påbegyndelsen af en ny serie opdagede, at der i en af de fire plader manglede et for monteringen nødvendigt stansehul, telefonerede de til den ansvarlige indkøber i indkøbsafdelingen, for at denne kunne sætte sig i forbindelse med presse- og stanseværket. Indkøberen erfarede gennem dette værks salgschef, at ordren denne gang havde måttet gives videre til en anden virksomhed som underlevering, fordi en af pressemaskinerne var gået i stykker, og at fejlen muligvis var opstået af den grund. Han ville straks undersøge sagen og give besked om, hvordan den igen kunne bringes i orden.

I mellemtiden gik de to svejsere over i monteringsafdelingen for at undersøge nøjagtigt, hvorfor hullet var nødvendigt, og for at fastslå, om de i givet fald selv kunne brænde hullet ud.

Gennem rådslagning med monteringsfolkene opdagede de, at hullet overhovedet ikke længere var nødvendigt fordi der i mellemtiden var blevet konstrueret et nyt værktøj og at der nu kun krævedes en 3 millimeters fordybning i pladen. Fra tegnestuen hentede monteringsfolkene den tekniske tegner, der sammen med dem havde lavet det nye stykke værktøj. Han bekræftede at en fordybning i stedet for stansehullet ville være tilstrækkeligt.

Dernæst blev der sammen med en kleinsmed fra reparationsafdelingen skitseret en indretning, hvormed den ønskede fordybning i kassepladen kunne anbringes bagefter. Endelig udfærdigede den tekniske tegner på stående fod en tegning til kleinsmeden, som han kunne lave indretningen efter.

I mellemtiden havde presse- og stanseværket bekræftet overfor indkøberen, at der var blevet lavet en fejl hos underleverandøren, og at omkostningerne ved udbedringen af fejlen kunne modregnes på regeringen.

Da svejserne om eftermiddagen havde genoptaget arbejdet med den nye indretning, henvendte de sig til tidtageren i afdelingen for arbejdstilrettelægning og forlangte, at akkordtiden for kassen blev sat op fra 80 til 84 minutter på grund af det forøgede arbejde. Da indkøberen bekræftede, at de forøgede om-

kostninger for denne serie ville blive betalt af presse- og stanseværket, havde tidtageren ingen betænkeligheder ved at forandre akkordtiden i overensstemmelse med svejserens krav.

Nogen tid senere benyttede den tekniske tegner en lejlighed til at gøre chefkonstruktøren bekendt med forandringen ved kassen og fik den opgave at udarbejde ændringerne ved kassepladerne for presse- og stanseværket samt foranledige indkøbsafdelingen til presse- og valseværket at forhandle sig frem til et prisnedslag for de følgende serier.

Dette hændelsesforløb havde ikke vakt nogen opsigt, hvis ikke virksomheden kort forinden havde fået en ny direktør, der i overensstemmelse med det gamle ord - »nye koste fejer bedst« - var besluttet på at gribe tøjlerne med fast hånd. Han havde beordret, at enhver ændring af akkorden i forvejen skulle forelægges ham til anerkendelse. Da han erfarede, at man i denne sag havde forsynet sig mod hans forordning, tilkaldte han afdelingslederen og bebrejdede ham det: »De lader folkene tage ledelsen fra dem og forsømmer organisationen.« Hertil gjorde afdelingslederen gældende, at personalet havde udvist klogskab og initiativ og på ingen måde havde handlet letsindigt. Den kendsgerning at de kunne klare sådanne sager uden indblanding fra værkfører og arbejdsleder, medvirkede til at de selv kunne koncentrere deres arbejde helt og fuldt om udviklingen af en ny virksomhedsafdeling. Netop fordi personalet selvstændigt kunne mestre den gamle produktion, var det muligt for virksomhedsledelsen at tage fat på nye projekter.

Faktisk spiller samarbejdet mellem arbejdere og funktionærer på eget initiativ en stadig mere afgørende rolle i den moderne høj-produktive industri. Muligheden herfor beror på, at arbejdere og funktionærer sættes i gensidig forbindelse gennem produktionsprocessen. For dette industrielle samarbejde bruger sociologien begrebet »kooperation«. Kooperationens art og form samt dens intensitet afhænger af produktionsteknikken og arbejdsdelingens udformning (»Gestalt der Arbeitsteilung«).

I maskinfabrikker, der fremstiller enkelte maskiner efter særlige konstruktioner, koopererer specialister, konstruktører, håndværkere eller maskinarbejdere med deres specifikke viden og deres specifikke instrumenter, værktøj og maskiner. Kooperationen sker enten direkte ved personlig rådslagning eller indirekte formidlet gennem konstruktionsplaner, tegninger, tidsplaner, materialeopstilling o.s.v. Man koopererer anderledes i virksomheder der fremstiller masseartikler, halvfabrikata eller kemikalier, kuglelejer, plader eller kunstgummi. Her er produktionsprocessen nøje fastlagt. Ved fremstilling af en række maskinaggregater, apparater og transportmidler koopererer maskinpassere, processtyringspersonel, kontrolfolk, reparationshåndværkere og teknikere. Mellem sig har de maskineriet, som de styrer på forskellige steder, regulerer, kontrollerer og holder i gang, idet de fjerner driftsforstyrrelser. Deres samarbejde er således næppe direkte, af personlig karakter, men snarere formidlet af maskineriet.

Personalet ved et samlebånd, hvor de samme produkter fremstilles i massevis under en høj grad af arbejdsdeling, koopererer ligeledes. Men deres samarbejde har en stiv, mekanisk form, fordi et sådant maskineri tvinger den enkelte til at udføre bestemte efter art og tid fastlagte håndgreb i stadig gentagelse. Samarbejde på eget initiativ har kun ringe spillerum ved samlebåndet. Men samlebåndet er kun det afsluttende trin i en produktionsproces, som begynder med udvikling og konstruktion af samlebåndsartiklen, og udvikling, konstruktion og bygning af maskineriet til fremstilling af enkeltdelene og deres montering. Denne fase af produktionsprocessen er imidlertid kendetegnet ved en højintensiv Kooperation mellem ingeniører, teknikere, håndværkere og maskinarbejdere, i hvilken deltagernes skabende initiativ spiller en afgørende rolle.

Fejlagtigt anser man stadigvæk kun det stive, mekaniske arbejde ved masfremstilling af enkeltdele og ved samlebåndene som karakteristisk for vor moderne industri. I virkeligheden er det betegnende for den moderne højproduktive industri, at det stive, mekaniske arbejde i hurtig takt afløses af den automatiserede produktion som i stigende grad er afhængig af den selvstændige ansvarsfulde Kooperation mellem maskinpassere, teknikere og håndværkere.

Forandringer på produktionssiden

Forandringerne i samfundsforholdene forårsages generelt af udviklingen af produktivkræfterne, som til stadighed udfordrer menneskene til at indgå nye relationer med hinanden i produktionen. Når dette er sket, skabes der på ny mulighed for udvikling af produktivkræfterne. Menneskenes forhold til hinanden i produktionsprocessen er således i sig selv en produktionsfaktor.

Den overordnede og særligt iøjnefaldende udvikling af produktivkræfterne omfatter udviklingen af maskiner og apparater, kommunikationsmidler og fabriksbygninger, råstoffer og produktionsmaterialer o.s.v., altså udviklingen af de rent håndgribelige tingslige produktivkræfter. For at kunne sætte disse i drift og videreudvikle dem, fordres der en tilsvarende udvikling af kvalifikationerne hos arbejdere og funktionærer som menneskelig subjektiv produktivkraft. Udviklingen af de tingslige og menneskeligt - subjektive produktivkræfter foregår altså sideløbende og i nøje sammenhæng med udviklingen af naturvidenskaben og den tekniske videnskab.

Medens de tingslige produktionsmidler under kapitalistiske forhold i hovedsagen er i kapitalisternes privatbesiddelse, er de forskellige produktionskvalifikationer i de enkelte arbejders og funktionærers individuelle besiddelse og afhængig af den individuelle konstitution, erhvervet og videreudviklet gennem skoling og erfaring. Ejeren må for at kunne anvende sine tingslige produktionsmidler produktivt, købe de nødvendige menneskeligt - subjektive produktionskvalifikationer, d.v.s. ansætte arbejdere og funktionærer og betale dem løn. Derudover må han skabe en organisation for at kunne føre de to slags produktivkræfter, som han nu råder over, sammen til en bedriftsmæssig produktion.

Men den kapitalistiske produktions organisation har ikke kun den funktion at udvikle, lede og overvåge produktionen, at ansætte de enkelte arbejdere og funktionærer og at foreskrive arbejdsgangen. Den har også en anden funktion, nemlig at udøve disciplin over arbejdere og funktionærer og at sørge for, at de produkter, der skabes af disse, til stadighed tilegnes de kapitalistiske ejere. I denne anden funktion er den altså de kapitalistiske ejeres herredømmeinstrument overfor arbejdere og funktionærer. Organisationen er derfor som ethvert herredømme opbygget hierarkisk: tidligere med ejeren selv på toppen, men nu almindeligvis med en direktør, og med afdelingsledere, værkførere og formænd på de lavere trin.

Som bekendt kan 10 arbejdere få en jernbaneskinne anbragt i den ønskede stilling ved samtidig at udføre den samme bevægelse, medens de som enkelt og ukoordineret arbejdende ikke formår at bevæge skinnen. Flere arbejdere, der arbejder fornuftigt sammen, besidder i fællesskab en væsentlig højere arbejdsevne og når i fællesskab en højere arbejdsydelse end summen af deres individuelle arbejdssevner og ydelser udgør. Det samme gælder ifølge sagens natur for funktionærerne. Det var fra begyndelsen karakteristisk for den kapitalistiske produktion, at den ekstra produktivkraft, som blev skabt gennem Kooperation, organiseredes i denne. Med arbejdsdelingen nåede Kooperationen et endnu højere niveau.

Arbejdere og funktionærer i titusindvis sammensluttedes endelig i storforetagender med arbejdsdelt Kooperation i ensartede produktionsprocesser. Organiseret af virksomhedshierarkiet opstod der således mægtige produktivkræfter. Men da virksomhedshierarkierne altid optræder som de kapitalistiske ejeres organer, fremtræder den af dem organiserede produktivkraft som de kapitalistiske ejeres præstation. Marx analyserer dette skin i »Kapitalen« således:

»Kapitalisten betaler derfor værdien af 100 selvstændige arbejdskraft, men han betaler ikke de hundredes kombinerede arbejdskraft [...] Den produktivkraft, som arbejderen udvikler som samfundsmæssig arbejder, er derfor kapitalens produktivkraft. Arbejdets samfundsmæssige produktivkraft udvikler sig uden vederlag, så snart arbejderne er stillet under bestemte betingelser, og kapitalen stiller dem under disse betingelser. Da arbejdets samfundsmæssige produktivkraft ikke koster kapitalen noget, og da den på den anden side ikke bliver udviklet af arbejderen, før hans arbejde tilhører kapitalen, fremtræder den som en produktivkraft, der er kapitalen naturgivet, som kapitalens iboende produktivkraft.«¹

Under presset af den kapitalistiske konkurrence, den uophørligt drivende kraft mod stigning af den industrielle produktivitet og senest også under trykket af konkurrencen mellem de politiske systemer, er en stadig og magtfuld udvikling af alle produktivkræfter en tvingende nødvendighed for kapitalistens og kapitalismens selvopretholdelse. Industriens maskiner og apparater bliver stadig mere komplicerede og repræsenterer en stadig højere værdi. For at kunne mestre disse nyopståede komplicerede produktionsprocesser er arbejdere og funktionærer tvunget til ikke alene at udvikle evnen til at udføre snævert begrænsede,

højtspecialiserede delarbejder, de må også parre denne færdighed med evnen til at udføre disse delarbejder i stadig, gensidig Kooperation med deres kolleger.

Under disse produktionsbetingelser får virksomhedshierarkiet stadig færre muligheder for gennem ordre, anvisninger, forskrifter eller normer at bestemme den enkeltes arbejde. Den enkelte må i stadigt højere grad handle selvstændigt og udvikle personligt initiativ i sit arbejde. Virksomhedshierarkiet må for ikke at hæmme produktivitetsudviklingen give plads for dette personlige initiativ. Men i samme grad som hierarkiet mister kontrollen med den enkelte arbejders konkrete arbejde, taber det evnen til at udføre sin produktive funktion: nemlig at være organisator af Kooperationen. Derfor viser tendensen sig til, at ledelsen af og opsynet med, ja endog selve planlægningen af produktionsprocessen går fra hierarkiet over til arbejderne i produktionen og de ansatte på tegnestuerne og i administrationen. Arbejdere og funktionærer vinder igennem deres Kooperation en indsigt i produktionsbetingelserne, som hierarkiet er udelukket fra, og de kan på denne baggrund selv træffe de nødvendige afgørelser til fremme for produktiviteten.

På den måde skabes der i de moderne, højproduktive virksomheder, særligt i produktionsmiddelindustrien, en ny slags Kooperation, en Kooperation, som ikke er organiseret af hierarkiet, som altså ikke er fremmed - bestemt, men skabt af arbejdere og funktionærer i et skabende kollektivinitiativ til bestridelse af den nye teknik. De mest moderne industriforetagender er altså ikke kun beroende på den produktivkraft, der består i det moderne maskineri og de nye arbejds kvalifikationer, som den enkelte arbejder og funktionær er i besiddelse af men i lige så høj grad beroende på den produktivkraft, som denne nye type Kooperation udgør.

Nogle begivenheder fra den sidste tid illustrerer denne kendsgerning. I 1957, da stålindustrien i Ruhrområdet p.g.a. afsætningsvanskeligheder nedsatte produktionen med 40%, fandt der kun ganske få afskedigelser sted. At det kostede dyrt at holde på arbejdsstaben i deres højproduktive virksomheder afskrækkede ikke industriherrerne. Arbejdere og en hel del funktionærer, der ikke mere kunne anvendes i produktionen »beskæftigedes« med produktionen uvedkommende ting, eller man indførte deltidsarbejde. I denne periode med afsætningsvanskeligheder var alle højproduktive virksomheder, der var ramt af krisen meget ivrige for i det mindste at beholde »den faste kerne« altså den del af de ansatte, der arbejdede i den mest intensive Kooperation med hinanden. Anderledes så det ud i mindre moderne og mindre produktive virksomheder. De industriherrer fra tekstil - og bjergværksindustrien, der var trukket med ind i krisen, veg ikke tilbage for masseafskedigelser, heller ikke af den faste kerne.

Monopolmanagernes handle måde skyldtes ikke så meget deres kristelige næstekærlighed, eller deres »menneskekærlighed«, eller deres »menneskelige forståelse«, motiver som de lod deres hofjournalister tilskrive sig, men fremfor alt deres bekymring m.h.t. at beholde det »indarbejdede mandskab«. De er klar over, at den Kooperation, der er udviklet af arbejdere og funktionærer ved genopbygningen af industrien efter 1945, repræsenterer en produktivkraft, som de

ikke den ene dag kan afskedige og den næste dag stampe op af jorden. De ved bedre end personalet selv, at de ikke kan takke deres virksomhedshierarkiers organisationstalent for dette »indarbejdede personale«, men at det skyldes arbejderne og funktionærernes eget initiativ.

Men også arbejdere og funktionærer begynder at blive klar over, at kooperationen er deres egen produktivkraft. Det har bl.a. vist sig ved de »arbejd langsomt« (go - slow) strejkeaktioner, som italienske og engelske industriarbejdere har iværksat. Denne strejketaktik indebærer, at der kun arbejdes efter hierarkiets forskrifter og anvisninger uden eget initiativ og uden selvstændig handling. Mandskabet stiller ganske vist som før sin med løn og gager betalte personlige arbejdskraft og dygtighed til rådighed for kapitalen, men unddrager den den produktivkraft, der er udsprunget af deres eget initiativ og deres eget skabende samarbejde.

Denne nye form for kooperation har skabt et særdeles intensivt forhold mellem arbejdere og funktionærer. De bliver til selvstændige, selvbevidste arbejdsstyrker, til det moderne samfunds organiserede basis. Industrielle kooperationer af denne art vil vi derfor - for at adskille dem fra den af det kapitalistiske hierarkior organiserede kooperation - betegnes som bedriftskooperation. (»Betriebschaftskooperation«).

Med dannelsen af bedriftskooperationen skabes nye betingelser for klassekampen i virksomheden. »Stampersonalets« stærke selvbevidsthed, opslutningen om fagforeningskravet om medbestemmelse i alle spørgsmål vedrørende virksomheden, den i personalet for det meste spontant opståede fordring om lønkomensation for deltidsarbejde og i særlig grad »arbejd langsomt« strejkeaktionerne har gjort klart, at personalet under bestemte betingelser begynder at behandle kooperationen helt som deres egen kollektive produktivkraft. Hvis personalet imidlertid ikke mere opfatter sig som en produktivkraft, som kapitalen ganske naturligt besidder, som dens immanente produktivkraft, men som sin egen ejendom, som en i personalet immanent produktivkraft, så kan det ikke undgås, at personalet kun vil stille denne, sin egen produktivkraft til rådighed for kapitalsiden på ganske bestemte betingelser. Det vil i almindelighed være betingelser af økonomisk art, som dog i sin helhed vil have et politisk indhold, der vil have en revolutionerende indflydelse på den kapitalistiske samfundsorden.

Forandringer på ejendomssiden

Lad os nu vende os mod de kapitalistiske produktionsforholds anden side - ejendomssiden. Produktivkræfternes udvikling, som vi har talt om, har ikke kun bevirket forandringer i relationerne mellem de producerende arbejdere og funktionærer men også de så ofte diskuterede omordninger på ejendomssiden.

Den kapitalistiske udviklings klassiske fase stod i den selvstændige industrielle virksomhedsdrivendes tegn - i industrikapitalistens tegn. Han var både personlig ejer af produktionsmidlerne og som sådan tilegner af produktet, udbytter af arbejdere og funktionærer og leder af produktionsprocessen og som sådan

medproducerende - »fungerende kapitalist«. Storindustriens udvikling og specielt sværindustriens mammutforetagender erstattede industrikapitalisten, som hverken personligt rådede over den nu nødvendige finanskraft og heller ikke var i stand til personligt at lede den stadig mere komplicerede produktionsproces.

I og med skabelsen af kapitalselskaberne blev industrikapitalisterne opdelt i to persongrupper med forskellig samfundsmæssige funktion: ejendomsforvaltere og ejere. Ejendomsforvalterne leder nu produktionsprocessen i virksomhederne og er således medprocuenter, men på den anden side tilegner de sig produkterne til ejerne, køber arbejdskraften og udøver disciplinærmagt over denne. Ejerne er frakoblet produktionsprocessen. De modtager den af ejendomsforvalterne opnåede profit og den del af kapitalen, der kommer tilbage i form af afskrivninger. De afgør, hvor stor en del af profitten og kapitaltilbagestrømningen, der skal anvendes til nyinvesteringer, i hvilke industriforetagender de skal indgå, og hvor stor en del der skal indgå i det personlige konsum.

Mellem ejendomsforvalterne og ejerne - i aktieselskabslovens forstand mellem bestyrelsesmedlemmerne og aktionærerne - gør der sig fra begyndelsen en interesse modsætning gældende, som tidligere blev udkæmpet i industrikapitalistens eget hjerte og derfor ikke kom frem. Denne interesse modsætning udkrystalliserer sig i to spørgsmål: Hvor stor skal det konsumfond være, der tilfalder ejendomsforvalterne i form af gager og tantiemer og ejerne i form af aktieudbytte? I hvilke industrivirksomheder bør der investeres? I dem der ledes af ejendomsforvalterne eller i fremmede foretagender? For at udligne interesse modsætningen mellem ejendomsforvalterne og ejerne bliver der indsat en tredje persongruppe - i aktieselskabsterminologi kaldet bestyrelsen. Men de tre persongrupper, som er trådt i stedet for industrikapitalisterne, står ikke i noget harmonisk forhold til hinanden på trods af den retslige institutionalisering som aktieselskaber og GmbH [Gesellschaft mit beschränkter Haftung] og kommanditselskaber. Modsætningen mellem dem, som er blevet forstærket ved produktivkræfternes udvikling, der jo kræver en fortsat koncentration og centralisering af kapitalen ved hjælp af kreditvæsenet og bankerne, forårsager en stadig forskydning af magt og indflydelse.

Man må erindre, at kapitalselskaber kan dannes af et yderst forskelligt antal ejere af forskellig styrke. I et aktieselskab med en kapital på 500 millioner med 500.000 tusindkroners-aktier kan forholdet mellem aktionærerne meget let forholde sig som 1 til 100.000 eller 1 til 200.000. Men desuden ejes størstedelen af aktierne i de vigtigste aktieselskaber af andre kapitalselskaber, særligt af holdingselskaber, koncerner og banker, der igen på deres side har kapitalselskaber som hovedaktionærer. Man kan derfor fastslå, at det personlige ejerskab af enkelte storindustrivirksomheder kun undtagelsesvis kan bestemmes. Derimod kunne man hos skattevæsenet finde ud af hvem de personlige ejere er, som storindustrien, vort samfunds materiale grundlag, i fællesskab tilhører. Den består af nogle hundrede virksomheder af forskellig art og størrelse som via arbejdsdeling står i forbindelse med hinanden. Men de enkelte ejeres andel

i den samlede ejendom er så forskellig i størrelse, at der ikke kan være tale om fællesskab imellem dem. Denne gruppe består af nogle få milliardærer, nogle hundrede tidobbelte millionærer, titusinder med middelstor eller lille formue og som en nydannelse: millioner af småsparere, der formelt er blevet medejere af storindustrien gennem investeringsbeviser og folkeaktier.

Denne grundliggende forskellighed mellem de fælles ejere kommer til udtryk i kampen om pladserne i bestyrelsen. I de store kapitalselskabers bestyrelse sidder milliardærerne og millionærerne undertiden selv, men oftere deres retsligt befuldmægtigede eller repræsentanter for andre kapitalselskaber, særligt for banker og koncerner. Den store masse af ejere er udelukket af bestyrelsen, selvom de også tilsammen repræsenterede mere end halvdelen af aktiekapitalen, fordi de er splittede.

I bestyrelserne - ligesom i administrationsledelserne - har ejendomsforvalterne overvægt - da jo også milliardærernes og millionærernes befuldmægtigede er ejendomsforvaltere. I deres rolle som formidler mellem ejere og ejendomsforvaltere hælder de naturnødvendigt mod ejendomsforvalterne, med hvem de skal holde opsigt. Udviklingen er kendetegnet af, at bestyrelsernes persongruppe og administrationsledelsens persongruppe blander sig med hinanden, gensidigt udnævner hinanden og smelter sammen. I fællesskab skaffer de administrationen absolut overvægt over ejendommen. I tidens løb forandrer de forenede bestyrelsesmedlemmer og ledelsesmedlemmer deres position som ejendomsforvaltere til en ejerposition, en proces der i Amerika efter en bog af Burnham kaldes: »Direktørernes Revolution« (The Management Revolution).

En sådan, på sin vis kold revolution forudsætter, at ejendomsforvalterne, takket være den enorme industrielle produktivitetsstigning, råder over hidtil ukendte profitmasser. Således kan de få ejerne til at affinde sig med en regelmæssig, garanteret dividende, betænke storaktionærerne med særbegunstigelser som f.eks. bestyrelsestantiemer, eller lade banker og koncerner opkøbe aktionærernes aktier til meget høje kurser. Denne forretningsmåde bærer det smukke navn »kurspleje« (»Kurspfløge«). Den gør bankerne til storaktionærer i industrikoncernerne, koncernerne til aktionærer i bankerne, datterselskaber til aktionærer i moderselskaberne og koncernerne til storaktionærer hos hinanden.

Det er ikke nødvendigt med sådanne manipulationer og gensidig delagtiggørelse uophørligt at købe de enkelte personlige kapitalejere ud. Afgørende for denne forvandling af ejendomsforvalterpositionen til ejendomspositionen er langt snarere, at de førende forvaltningsledelser og bestyrelser, som gerne lader sig omtale som »Økonomiens mænd«, men som vi nøgternt kalder bank- og koncernfolk, bringer profitten og kapitaltilbagestrømningen fra storindustrien under deres kontrol og derved stadig udvider deres magtområde. Denne såkaldte »selvfinansiering« af industrien er i virkeligheden bank- og koncernfolkens selvfinansiering ud af den kapital, der er sat under deres forvaltning, og som ifølge det privatkapitalistiske grundprincip og retsopfattelse tilkom ejerne.

Koncern- og bankfolkenes magt over de personlige ejere er allerede så stor, at de uden betænkelighed sætter sig ud over en privatkapitalistisk legitimering af deres magt. Dette kommer til udtryk i de kyniske svar, med hvilke man på generalforsamlingerne affærdiger opponenter, hvis de i aktionærmassens navn rejser indvendinger mod selvfinansieringen, kritiserer bestyrelsens og aktionærernes lønninger og andre indtægter og fremsætter deres retmæssige krav på en dividende, der svarer til de opnåede fortjenester. Bank- og koncernfolkene plejer så med ironisk høflighed at foreslå opponenterne at sælge deres aktier, hvis bestyrelsens ledelse ikke passer dem. De kan tillade sig sådanne forslag, fordi kapitalejerne, om de nu er aktionærer i dette eller hint selskab, om de investerer deres kapital i banker, industrikoncerner, forsikringsselskaber eller i landarealer i ind- eller udland, til stadighed forbliver underkastet de forenede bank- og koncernfolk.

Bank- og koncernfolkene som økonomiske planlæggere

Den forvandling fra ejendomsforvalterfunktion til ejendomsfunktion, der til stadighed finder sted, viser tydeligt, at den kapitalistiske ejendomsret over produktionsmidlerne i industrien i stor udstrækning nu kun er et fiktivt slør, som bank- og koncernfolkene iklæder deres operationer med andres ejendom. Jo tyndere dette slør bliver, jo mindre kan det skjule den kendsgerning, at bank- og koncernfolkene hverken af den kapitalistiske ejendomsret eller gennem deres præstation m.h.t. ledelse og udvikling af industrien er berettiget til at udøve denne magt. Thi det er ikke dem, men derimod virksomhedsdirektørerne i samarbejde med forskere, videnskabsmænd, opfindere, konstruktører o.s.v., der på eget ansvar og eget initiativ leder og udvikler industrien, skønt det kunne se ud, som om de som ansatte og lønmodtagere kun udfører bank- og koncernfolkenes ordrer.

Derimod er det bank- og koncernfolkenes opgave at kontrollere, sammenfatte og reinvestere profitter og kapitaltilbagestrømninger fra hele storindustrien. De bestemmer investeringerne og planlægger i national målestok de fremtidige investeringers sammensætning og omfang. Det er deres samfundsmæssige funktion. Derfor er *de* ansvarlige og derfor må *de kræves* til regnskab. Men netop denne funktion, som de virkelig udfører, vil bank- og koncernfolkene ikke vide noget af overfor offentligheden. Skønt de for længst er gået over til at dirigere markedet, henviser de ved hver lejlighed til, at markedet har sine egne love, som faktisk ikke mere eksisterer. Således prøver de fra begyndelsen at undsige sig deres ansvar for det tilfælde, at de med deres investeringer og planlægning, som har sine rødder i deres blinde stræben efter profit, personlig rigdom og personlig magt, skulle have fremmanet nye kriser og katastrofer.

Virksomhedspolitik på basis af bedriftskooperation

I de store industriforetagender (man behøver blot at tænke på Krupp-foretagenderne) har kapitalsiden allerede i årtier ført en virksomhedspolitik, som gør regning på bedriftskooperation som produktivkraft. Det er bemærkelsesværdigt at netop

den senere fascistiske virksomhedspolitik gav bedrifts-koooperationen store udviklingsmuligheder. Det kunne man tillade sig, fordi ødelæggelsen af de selvstændige arbejderorganisationer og knæsættelsen af »Førerprincippet« forvandlede virksomhedshierakiets herredømme over personalet til et direkte politisk herredømme og gjorde virksomhedshierakiet til et umiddelbart organ for det politiske herredømme. Kapitalsidens direktions- og disciplinærmagt var dermed sikret fuldt ud. Således kunne man først under indtryk af arbejdsløshedens afskaffelse, og dernæst på grund af sejrpsykosens og til sidst på grund af holdud-psykosens som også arbejderne til en hvis grad lå under for, for en tid stille bedriftskoooperationens produktivkraft helt og fuldt i krigsindustriens og den imperialistiske ekspansions tjeneste. Efter krigen hævdede den kapitalistiske virksomhedspolitik sig ved hjælp af udnyttelsen af de erfaringer, der især var gjort i U. S. A. med »human relations«- politikken og ved hjælp af industrisociologiske- og virksomhedspsykologiske undersøgelser op på et højere, videnskabeligt niveau, det svarede til vundet verdensberømmelse som »det tyske økonomiske mirakel« Wirtschaftswunder).

I modsætning hertil har de producerendes organisationer, fagforeninger og partier, ikke indset bedriftskoooperationens betydning, hverken som produktivkraft og/eller som potentiel politisk kraft. Som følge heraf fastholdt de virksomhedspolitiske forestillinger, som ville have svaret til et tidligere trin i den industrielle udvikling, men som under de nye betingelser overfor kapitalen, hvis virksomhedspolitik smart udnyttede bedriftskoooperationen, var fuldkommen forfejlet. Til sidst blev virksomhedspolitik i stigende grad overladt til bedriftsrådernes personlige erfaringer, fornemmelser og initiativer. Som oftest blev energien udtømt i mere eller mindre vellykkede forsvarsaktioner overfor kapitalsidens virksomhedspolitiske angreb. På grund af fagforeningernes og partiernes undladelsessynder og usystematisk gennemførte virksomhedspolitik, er arbejderne blevet fremmedgjorte overfor disse organisationer, og er virksomhedspolitik set blevet trængt i baggrunden og i stor udstrækning afpolitiseret.

En eventuel virksomhedspolitik på basis af bedriftskoooperationen må have følgende mål:

- 1) At fremskynde udviklingen af bedriftskoooperationen og samtidig inddrage nogle af virksomhedshierakiets medlemmer.
- 2) Systematisk at fortrænge den del af hierakiet som ikke kan inddrages i produktionsprocessen, for at gøre det uvirksomt som kapitalens magtinstrument over personalet.
- 3) At opnå den størst mulige del af personalets medvirken i alle aktioner. Dette er påkrævet, for at personalet skal kunne blive sig bevidst, at det *er* et bedriftskollektiv og dermed en grundenhed i samfundet.
- 4) At udnytte det modsætningsforhold, som kapitalsidens virksomhedspolitik uvægerligt hele tiden må forvikle sig i, fordi den ikke kan tillade, at virksomhedshierakiets disciplinær- og ledelsesmagt over personalet bliver svækket, og på den anden side må give bedriftskoooperationen som produktivkraft fri bane.

I den konflikt mellem modsatte virksomhedspolitiske linier arbejder udviklingstendenserne mod kapitalsiden. Den må svømme med strømmen og befinder sig i en forsvarsposition. Men den har den borgerlige ret, som sikres af de statslige magtorganer, på sin side. Der står uindskrænkede pengemidler til dens rådighed, ved hjælp af hvilke den udbygger sine forsvarsværker. I kraft af sin pengemagt behersker den enevældigt de store medier, der styrer den offentlige meningsdannelse. Den forsørger en hær af sociologer, psykologer, menings- og arbejdsforskere, nationaløkonomer og driftsøkonomer, journalister, designere, filosoffer og lignende specialister, der i videnskabelige institutter gør tjeneste som den kapitalistiske virksomhedspolitikens generalstab, og som uddanner de praktiske virksomhedspolitikere. Som umiddelbart og til stadighed arbejdende instrument håndhæver den desuden disciplinær- og ledelsesmagten over de enkelte personalemedlemmer og særligt over hierakiets medlemmer. Den har, ved hjælp af privilegier af forskellig art, indflydelse på enkelte personalemedlemmers adfærd. I yderste nødsfald kan den afskedige medlemmer af personalet eller hierakiet.

I modsætning hertil består personalets styrke deri, at de virksomhedspolitisk set kan svømme med strømmen i udviklingstendenserne, og at de befinder sig i en angrebsposition. Desuden har det bestemte rettigheder såsom retten til at danne foreninger, strejkerettet, forhandlingsretten og virksomhedsforfatningsretten (Betriebsverfassungsrecht) på sin side, rettigheder der i arbejderbevægelsens tidligere kampe er blevet erobret.

Lønforskelle i virksomhedspolitikken

Vi kommer nu til nogle praktiske anvisninger på en konkret virksomhedspolitik, baseret på bedriftskooperationen. Det må først og fremmest dreje sig om at videreudvikle bedriftskooperationen som sådan, og gøre den bevidst, og for at kunne det, er det fremfor alt vigtigt at overvinde de hæmninger som forstyrrer og forringer personalets enhed. Sådanne hæmninger bliver til dels kunstigt skabt, til dels forstærket af kapitalsidens virksomhedspolitik. Et af dens mest effektive midler til at holde konkurrencen indenfor personalet levende og til at undergrave personalets enhed er den måde, på hvilken den samlede løn fordeles på de forskellige personalegrupper og - medlemmer. Det ene medlem eller den ene gruppe får højere løn end det andet medlem eller gruppe. Denne såkaldte løndifferentiering, den kendsgerning, at den ene personalegruppe, den ene kollega bliver begunstiget eller forfordelt i forhold til den anden gruppe eller kollega, turde være et af de mest debaterede spørgsmål i alle virksomheder, men det er samtidig også det spørgsmål, der udgør en af de største hæmsko for bedriftskooperationens udvikling og for bevidstheden derom.

Til lønoverenskomstaftaler i industrien kan man i dag anvende to forskellige retsgrundlag. Overfor arbejdernes og funktionærernes forenings-, forhandlings- og virksomhedsforfatningsret står den borgerlige ret. Ifølge den borgerlige ret findes der kun individuelle arbejdskontrakter, og de enkelte arbejdes og funk-

tionæres løn bliver aftalt individuelt med kapitalsiden, i skikkelse af virksomhedsdirektøren eller personaleafdelingerne. Den individuelle arbejdskontrakt beror på, at den enkelte arbejder eller funktionær frit kan vælge til hvilke kapitalister han vil sælge sin arbejdskraft, som han under alle omstændigheder bliver nødt til at sælge for at kunne opretholde livet. I modsætning hertil er arbejdernes og funktionærernes forenings- og virksomhedsforfatningsret resultater af arbejderbevægelsens kamp. På grundlag af disse rettigheder slutter fagforeningerne og bedriftsrådene kollektive lønaftaler, som ganske vist ikke ophæver de borgerlige arbejdskontrakter, men hvis indhold dog med bindende virkning er fastlagt, og som for enhver ansættelse automatisk bliver gyldig for begge parter.

Alt efter hvilket retsgrundlag man går ud fra, bliver konsekvenserne forskellige, ja ligefrem modsatte, for de producerendes position overfor hierakiet. Den borgerlige ret er en virkningsfuld støtte for virksomhedshierakiets disciplinær- og ledelsesmagt, medens forhandlings- og virksomhedsforfatningsretten betyder en principiel indskrænkning af disciplinær- og ledelsesmagten. Hvis arbejderne og funktionærerne ved arbejdskontraktens afslutning står enkeltvis overfor hierakiet, kan de ikke andet end at anerkende hierakiets disciplinær- og ledelsesmagt og må underkaste sig den. De må i givet fald finde sig i, at den aftalte løn i nogen henseende bliver gjort afhængig af deres føjelighed overfor hierakiet. Men fagforeningen står overfor kapitalsiden, og bedriftsrådet står overfor hierakiet som forhandlingspartner, der forhandler i kollektivets navn. Indenfor de kollektive aftalers rammer er der ikke plads til nogen anerkendelse af hierakiets disciplinær- og ledelsesmagt, da denne kun fungerer over for den enkelte, og på baggrund af at den borgerlige ret kun kan virke overfor den enkelte. Ganske vist ophæver overenskomstaftalen ikke hierakiets disciplinær og ledelsesmagt. Denne støttes stadigvæk af retten til at nægte at ansætte bestemte personer, eller til at afskedige bestemte personalemedlemmer, til at anvise den enkelte bestemte arbejdsområder, at forfremme eller degradere ham. Men den mest virkningsfulde støtte går tabt, når lønspørgsmålet ikke kan anvendes som pressions- og magtmiddel mod den enkelte.

Kapitalsiden affinder sig forståeligvis ikke med denne stilling. Den bestræber sig på at omgå og udhule den kollektive aftaleret, især bedriftsrådernes, for i stedet at gøre den borgerlige ret gældende. Den skyr f.eks. ingen udgifter for at slutte aftaler med enkelte personalemedlemmer af enhver art (der går udover overenskomsten eller udover den lokale aftale) om ekstrabetalinger og begunstigelser for at få dem til at distancere sig fra kollektivet og vinde dem som hierakiets tillidsfolk.

Således har den lønmæssige virksomhedspolitik den opgave at forsvare de rettigheder, som disciplinær- og ledelsesmagten prøver at indskrænke. Her kan arbejderne hovedsageligt støtte sig til §§ 56 og 49 i virksomhedsforfatningsloven. I § 56 fastslås bedriftsrådets ret til at have medbestemmelse ved reguleringen af akkordlønninger og ved fastlæggelsen af aflønningsprincipperne og til at afslutte virksomhedsaftaler inden for rammerne af de af fagforeningerne

opnåede overenskomster. I § 49 pålægges det virksomhedsdirektørerne og virksomhedshierakiet tillidsfuldt og til virksomhedens og personalets bedste at samarbejde med bedriftsrådet, og at undgå alle handlinger, der kunne bringe arbejdet og freden på virksomheden i fare samt at forhandle med bedriftsrådet om alle stridsspørgsmål med oprigtig vilje til at opnå enighed.

Imidlertid kan bedriftsrådet ikke ved hjælp af arbejdsretten tvinge virksomhedshierakiet til at anerkende disse rettigheder eller til at opfylde disse pligter. Arbejdsretten kan ikke engang fradømme en af kapitalen befuldmægtiget hans »ret til at praktisere«. Kapitalsiden kan kun blive dømt til at betale erstatning. Derfor kunne det meget vel tænkes, at en virksomhedsdirektion, der ikke viger tilbage for at betale en sådan erstatning, ville sætte sig ud over aftale- og virksomhedsforfatningsretten og vilkårligt fastsætte lønninger i overensstemmelse med den borgerlige ret og deres interesse i at opretholde en uindskrænket disciplinær- og ledelsesmagt. Men derved ville de miskreditere sig i offentlighedens øjne, undergrave bedriftskoooperationen som produktivkraft og derved til sidst miste deres konkurrenceevne.

Derfor er det vigtigt for bedriftsrådene at vide, at de i den sidste ende ikke med hjælp fra arbejdsretten kan forsvare aftale- og virksomhedsforfatningsretten som en hvilken som helst anden positiv rettighed. Aftale- og virksomhedsforfatningsretten er resultater af arbejderbevægelsens kamp, og det afhænger stadig af arbejderbevægelsens styrke og kampvilje, i hvor høj grad denne ret skal kunne gøres gældende. Derfor må bedriftsrådene med personalet hjælp - understøttet af bedriftskoooperationen - forsvare, udbygge og udvide denne ret.

At støtte bedriftskoooperationens lønpolitik vil først og fremmest sige at: blotlægge og foretage en undersøgelse af alle lønninger (inclusive bonuser, overarbejdsbetaling, andre særbetalinger og godtgørelser). Personalet må have et rigtigt billede af lønforholdene i virksomhederne for at kunne danne sig et indtryk af de eksisterende lønforskelle. I deres umiddelbare erfaringsområde, indenfor en afdeling eller et kontor, kender arbejderne og funktionærerne de kvalifikationer og præstationer, som de forskellige arbejdsområder kræver, og kan følgelig bedømme, hvilke lønforskelle mellem dem der er rimelige, og hvilke der stammer fra hierarkiets forgodtbefindende eller vilkårlighed. For det meste forholder det sig anderledes m.h.t. lønforskelle mellem afdelingerne og i hele virksomhedsområdet. Her mangler de nødvendige oplysninger ofte. Derfor gælder det om, at diskussionen om lønforskelle, som jo altid foregår, bringes ud i offentligheden og gøres saglig, idet man udnytter alle muligheder til at indformere personalet om de til de forskellige arbejder i de andre afdelinger nødvendige kvalifikationer og præstationer. Man kan kun billige de lønforskelle, som af personalet anses som sagligt set rimelige. Denne kamp for retfærdige lønprincipper skaber gode forudsætninger for en intensivering af bedriftskoooperationer, for et kollegialt forhold mellem arbejdere og funktionærer og for at inddrage hierakiets medlemmer i bedriftskoooperationen.

Personalets politik over for paternalisme i virksomheden

Industrisociologer og virksomhedspsykologer anbefaler de store industriforetagender at gribe til en hel række foranstaltninger »til fremme af de menneskelige relationer« (»human relations« eller »et sundt klima på arbejdspladsen«). Banker og koncerner og deres direktører tager disse ideer op og gør dem til grundlag for deres arbejdspladspolitik, noget som under navnet »paternalisme« bekæmpes stærkt af den italienske fagbevægelse. Men også bedriftsrådene på arbejdspladsen griber ofte til disse ideer, når de stiller forslag om sociale forbedringer på arbejdspladsen og mobiliserer kollegerne for at få gennemført disse fordringer.

Når begge sider fører en sådan overensstemmende arbejdspladspolitik fører det til ganske bestemte resultater i form af et vist antal sociale foranstaltninger. På flere virksomheder har man således indført analytisk arbejdsvurdering for at undgå vilkårligheder i forbindelse med lønfastsættelsen, og det såkaldte forslagssystem indføres med præmiering af de forhøjede arbejdsydelser i forbindelse med den tekniske videreudvikling af produktionsgangen og produkterne. Man henstiller til hierarkiet at tage hensyn til de underordnedes menneskeværdighed og at anlægge en venlig omgangstone over for dem.

Man udgiver aviser, hvori personalet bliver underrettet om virksomhedens økonomiske og tekniske problemer. Man hædrer jubilarer, arrangerer personaleudflugter og personalefester. I forbindelse med personalepsygekasser oprettes der helbredsconsultation, rekonvalescenthjem og feriehus. Inden for socialforsørgens rammer organiseres der en hjælpetjeneste for de ansattes syge koner. Man åbner børnehaver. På virksomhedens egne arealer stiller man sportspladser til rådighed. Sports- og fritidsforeninger oprettes nu og udstyres med lokaler, pengemidler og rekvisitter. Begavede og stræbsomme ansatte modtager stipendier til videreuddannelse og/eller til et studium. Man ansætter juridiske rådgivere, som også står til rådighed for de ansatte i private spørgsmål. Man er ikke mindst ivrig efter at forøge antallet af arbejderboliger, som de ansatte får til en relativ billig leje, og som forkorter vejen til arbejdet og derved binder dem til virksomheden.

Spørger man sig, hvad der foranlediger kapitalsiden til disse ofte meget dyre foranstaltninger, så vil man opdage, at det hele kun er følgen af den centrale betydning man i den moderne industri tillægger bedriftskoooperationen som produktivkraft og dermed som yderligere profitkilde. Øjensynlig sigter hele denne »trivsel på arbejdspladsen« - politik på enten direkte eller (som oftest) indirekte at fremme og begunstige bedriftskoooperationen. For så vidt bedriftsrådene forstår at konvertere disse »trivselsfremmende foranstaltninger«, som kapitalsiden mere og mere ser sig tvunget til at benytte sig af, til egne krav, er disse bestræbelser for dem kun en fortsættelse af den gamle kamp om sociale forbedringer og gunstigere arbejdsbetingelser. I praksis bliver det til et socialpolitisk samarbejde mellem personalerepresentationen og virksomhedshierarkiet, af hvilket kapital-siden tilsyneladende har meget større gavn end personalet. Dette samarbejde, deroverfladisk betragtet - ligger inden for den reformistiske traditions grænser,

åbenbarer først sit egentlige politiske indhold i det øjeblik man bliver klar over den social-revolutionære kraft, der ligger i selve bedrifts Kooperationen.

Diskussionen om disse sociale forbedringer inden for virksomheden drejer sig i dag i grunden ikke så meget om selve foranstaltningerne og ordningerne, men i langt højere grad om, hvilken af siderne der skal have kontrollen med foranstaltningerne og administrationen af ordningerne. Personalets repræsentanter har gjort den erfaring, at sociale forbedringer kun er til varig og entydig nytte for personalet, hvis det enten selv eller dets repræsentanter administrerer eller kontrollerer dem. Denne kamp om kontrollen afslører, at ganske vist er begge sider stærkt interesseret i gunstige betingelser for bedrifts Kooperationen, men at kapitalsiden i denne forbindelse kun tænker på de muligheder for en forøget og så vidt mulig gnidningsløs produktivkraft, der ligger heri, medens de for personalet først og fremmest er væsentlige i det omfang, de kan begrænse hierakiets disciplinære myndighed og styrke deres egen selvbevidsthed.

Som eksempel på hvorledes denne konflikt kan udvikle sig, kan vi tage en mellemstor maskinfabrik. Her var direktionen ensidigt - trods bedriftsrådets modstand - gået over til at betale arbejderne præmier for forslag til forbedringen i produktionen. Personalet blev nu så ivrigt for at stille forslag og indkassere præmier, at bedriftsrådet måtte opgive sin modstand, og til sidst indgik de på en aftale om oprettelse af en præmiefond på $\frac{1}{2}\%$ af den samlede lønsum. Den skulle også stå til rådighed for funktionærens opfindelser og forslag. Fonden skulle forvaltes af et paritetisk udvalg, sammensat af et bedriftsrådsmedlem som formand, den tekniske direktør og lederen af reparationsafdelingen som repræsentanter for kapitalsiden samt 2 kolleger udpeget af forslagsstillerne. Hvert udvalgsmedlem kunne tildele det indsendte forslag fra 1-10 points, hvorved man som grundlag for bedømmelsen ikke skulle tage hensyn til den økonomisk svært bedømmelige nytteeffekt for arbejdsgiveren, men til realiseringsmuligheden og til indsenderens særlige præstation. Det gennemsnitlige pointtal skulle afgøre forslagets værdi. For hvert point udbetales der straks 20 DM som forpræmie. Bedriftsrådet offentliggjorde straks forslagernes værdi sammen med en kort beskrivelse af dem. En gang årligt afholdtes et ekstraordinært personalemøde, hvor de tre permanente udvalgsmedlemmer aflagde beretning. Mødet kunne ved flertalsbeslutning ændre det pointtal, hvormed forslagene var vurderet. Den rest der var tilbage i fonden ved årets slutning blev i henhold til pointtal fordelt mellem forslagsstillerne.

Det viste sig allerede det første år, at kapitalsidens fordele ved systemet var langt større end deres indskud i præmiefonden. Af denne grund karakteriserede nogle kolleger ikke med urette systemet som et udbytningsinstrument og krævede det afskaffet. På den anden side havde kommissionsarbejdet, offentliggørelsen og diskussionerne om opfindelserne og forbedringsforslagene samt deltagelsen af mange teknikere og handelsfunktionærene gjort det klart for personalet, hvad deres ideer og initiativer betød for foretagendets udvikling og derved i afgørende grad styrket deres selvbevidsthed.

For at dæmpe kritikken forpligtede direktøren sig nu til at give tillægspræmien af samme størrelsesorden som fondens til de forbedringsforslag, der efter hans egen opfattelse var særlig værdifulde for virksomheden. Personalet var imidlertid klar over, at de og udvalget derved ville miste kontrollen over virksomhedens forslagssystem, og at den i det væsentligste ville overgå til direktøren og hans hierarki. De forlangte enstemmigt og sammen med de funktionærer og medlemmer af hierarkiet, der i hovedsagen ville have nydt godt af tillægspræmierne - at de tillægspræmier, som direktøren havde stillet i udsigt, skulle lægges til præmiefonden. Ikke alene fordobledes præmiefonden ved gennemførelsen af denne beslutning, men personalets selvbevidsthed styrkedes yderligere.

Utvivlsomt betød det for kapitalsiden en forhøjelse af produktiviteten og profitten, men den måtte til gengæld give afkald på en del af hierarkiets magt.

Industrisociologien om Kooperationen og dens konflikt med hierarkiet

Det moderne industriarbejdes udpræget kooperative karakter, som er udgangspunkt for det her skrevne, er påny blevet stærkt fremhævet af de yngre tyske industrisociologer. 1957 offentliggjorde gruppen, Popitz, Bahrtd, Jüres, Kesting første del af deres »Sociologiske undersøgelse i Metalværker« under titlen Technik und Industriearbeit (forlaget Siebeck-Mohr, Tübingen). Udgivelsen af dette bind betød et afgørende gennembrud. Til forskel fra den »virksomhedspsykologiske« retning, der også i tysk sociologi stiler mod »human relations«, har Popitz, Bahrtd, Jüres og Kesting frem for alt ikke glemt, at virksomheden »i første linie er en arbejdsplads«, og interesserer sig i overensstemmelse hermed mindre for de såkaldt »mellemmenneskelige« eller »uformelle« forhold i industriforetagenderne og mere for de »formelle« forhold, »som har deres umiddelbare udgangspunkt i udførelsen af arbejdet«. Men idet de betragtede den konkrete arbejdsgang, stødte de ganske selvfølgelig på kooperations-fænomenet, som følgelig blev centrum for deres undersøgelser. Dette ualmindelig frugtbare udgangspunkt foranledigede Hans Paul Bahrtd til at behandle emnet yderligere i adskillige publikationer, i hvilke han specielt behandlede den moderne industrielle kooperations virkninger på virksomhedsorganisationen og påviste, hvorledes kooperative arbejdsstrukturer i stadig stigende omfang, intensitet og betydning inden for moderne industri »kommer i konflikt« med en hierarkisk virksomhedsorganisation, der har overlevet sig selv. Han viste, hvorledes Kooperationen delvis har overflødiggjort de hierarkiske forbindelseslinier eller i de mindste gjort dem mere abstrakte og dermed har en tendens til en afhierarkisering, som stiller hierarkiet over for en »tilpasningskrise« (Industriebürokratie«, »Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen« i: »Soziologie und moderne Gesellschaft; Verhandlungen des vierzehnten Deutschen Soziologentages«; Enke-Verlag, Stuttgart, 1958 og 1959). Det kan være nyttigt som afslutning, at antyde nogle af de konklusioner, som Bahrtd og hans kolleger er nået frem til gennem deres empiriske forskning.

Forfatterne til »Technik und Industriearbeit« nærmer sig begrebet kooperation, idet de høfligt men bestemt trækker en grænse mellem deres bestræbelser og de arbejds- og arbejdspladsbeskrivelser »som foretages i praksis«, der tilsyneladende har samme målsætning. Disse beskrivelser plejer at »isolere de enkelte funktioner«. Skønt en sådan isolering i visse tilfælde kan være uundgåelig, ja endog berettiget f.eks. ved lønberegninger, så er det dog på den anden side »ikke til at overse«, at industriarbejdet »på denne måde mister et vigtigt kendetegn«, nemlig det kendetegn, at det faktisk »ikke foregår isoleret, men inden for rammen af en større arbejdssammenhæng« og derfor - i en eller anden forstand - er samarbejde: »Det den enkelte arbejder har at gøre, og det han gør, får først mening i sammenhæng med de andre funktioner, af hvilke hans arbejde er afhængigt og samtidig er en del af«, hele hans arbejde er altså »anlagt på Kooperation med andre arbejder« (T.u.I., S. 38 og 41). At det industrielle arbejde har dette kendetegn er ikke noget tilfældigt, overfladisk og forbigående, det er netop et af dets historiske kendetegn.

Det er erkendt, at en højt udviklet på gensidig afhængighed beroende kooperation forudsætter en højt udviklet rationel arbejdsdeling. Men en sådan arbejdsdeling muliggjordes først af »storindustrien«, som var baseret på »maskinmæssig produktion«, først her bliver »den samlede produktion, objektivt betraget for sig, analyseret i sine enkeltprocesser, og problemet om hver enkelt proces' udførelse løst ved teknisk anvendelse af mekanik, kemi osv.« Forfatterne til »Technik und Industrie«, henviser udtrykkelig til Marx: »Med den største klarhed er det af Marx blevet erkendt og forklaret«, at »kooperationen ikke blot har en systematisk arbejdsdeling som forudsætning, men også produktionens teknificering (T.u.I., S. 70). Med den fremadskridende mekanisering, siger Marx, fjernes den tilfældighed og subjektivitet, der havde præget Kooperationen i manufakturperioden. »Maskindriftens udviklede stade« »maskinerisystemet«, som »en kombination af delarbejdsmaskiner«, »en kæde af forskelligartede men hinanden kompletterende værktøjsmaskiner«, »som i forbindelse med et transmissionssystem sættes i bevægelse af en central automat der i sin helhed selv udgør »en stor automat«, som arbejderen forefinder som færdig materiel produktionsbetingelse« dette system »kan kun fungere under samfundsmæssigt eller fælles arbejde. Selve arbejdsprocessens kooperative karakter bliver nu en teknisk nødvendighed dirigeret af selve produktionsmidlet«. Forfatterne af »Technik und Industriearbeit« fortsætter: »Marx redegørelse gør det klart, hvad vi mener med Kooperation. Kooperation er ... samarbejde i det tekniske industriarbejde. For kun udfra arbejdets tekniske betingethed er det muligt at forklare arbejdsudførelsen som sådan som et socialt fænomen«. (T.u.I., s. 71 f).

Arbejdets tekniske betingethed, dennes konkrete form og grad, er udslagsgivende for den form, den konkrete Kooperation har. Det viser historien. Efterhånden som den industrielle produktionsteknik fra en primitivbegyndelse blev gjort mere og mere fuldkommen og dermed i endnu højere grad gjorde

teknikken til en forudsætning, i samme grad udfoldedes og intensiveredes kooperationen. Det tekniske fremskridt var udviklingens drivkraft, kooperationen udviklede sig som følge af en aktiv tilpasning fra arbejderens side til det præstationskrav det tekniske arbejde stiller. Eller ifølge de Toyneeske formler, der citeres i T.u.I.: Udviklingen af kooperationen var arbejderens »svar« på de tekniske fremskridts »udfordring« (T.u.I. S. 175). Men kooperationen følger ikke kun historisk og i almindelighed produktionsteknikkens niveau. Det er langt snarere sådan - delvis netop som følge af den karakteristiske planløshed og mangel på samtidighed, der må siges i hvert fald under de kapitalistiske betingelser at kendetegne produktionsteknikkens udvikling, at der også i de mest moderne industrivirksomheder, arbejdes med maskiner på et indbyrdes ganske forskelligt niveau. M.h.t. kooperationen sker der derfor det, »at de forskellige tekniske anlæg kommer til at spille en differentierende rolle«. Derfor består »vores første opgave« i at »definere begrebet kooperation i det enkelte tilfælde og finde frem til de forskellige former for kooperation« (T.u.I. S. 45).

To grundformer for kooperation kan man »adskille og sætte over for hinanden«, selvom »man dermed ikke har fået alle former for kooperation med: »teamagtig« og »struktureret« kooperation.

Den »teamagtige« kooperation nærmer sig mest det billede af den »klassiske«, »hånd-i-hånd« arbejdende »arbejdsgruppe«, som mange industrisociologer ikke kan løsrive sig fra. Den bliver anskueliggjort af P., B., J og K. ved eksempel på kooperation mellem nogle malmkørere. Seks malmkørere arbejdede i malmblanderiet i et højovnsanlæg, - og der må det bemærkes, at det drejede sig om et teknisk set forældet anlæg, et håndblanderi.

Hver enkelt af de seks skal køre en bestemt slags malm eller tilblending fra malmbunkerne til vægten, hvorfra det køres op til højovnsoptrækket. Men deres »fælles arbejdsopgave« er først til ende, når alle har bragt den samlede mængde, der udgør en ladning malm til veje. Dette må ske inden for et ganske bestemt tidsrum, hvis rammer er afstukket af »det tekniske anlægs egentid«, nemlig den tid optrækket bruger til at tilbagelægge vejen nedefra og op og oppefra og ned. Men inden for denne fællesopgave er der for den enkelte malmkører en »vis mulighed for at disponere«. Han kan inden for visse grænser selv bestemme, fra hvilket felt han vil hente sin malm, han har en vis frihed til at opdele sin tid, han kan oparbejde et forråd for at få en større samlet pause. Denne frihed giver også malmkørerne »mulighed for at hjælpe og understøtte hinanden«, en mulighed der i bestemte situationer bliver til en forpligtelse. »Kollegialiteten har i forbindelse med denne type kooperation et stort spillerum. Den er til en vis grad fremtvunget [...] For så vidt frembyder denne måde at kooperere på mulighed for mange former for informelle gruppedannelser«. (T.u.I., s. 47-52).

Et helt andet ansigt viser den »strukturerede« kooperation som Popitz, Bahrdt, Jüres og Kesting udførligt beskriver den med eksemplet om »kørsel« i en blok-

linie. Ved denne bloklinies kontakt- og styresystem koopererer tre arbejdere: kantvognsfører, styrmand og valsetræksmekaniker. »Udvalsningen af blokken er i alle sine faser et resultat af subtile og præcise i hinanden indgribende, forskelligeartede arbejdsprocesser udført af forskellige folk«. Under udførelsen bliver denne gensidige indgribens art og måde, »formidlet af det tekniske anlæg«. Kooperationen sker altså »på vejen gennem det tekniske anlæg«, der »pålægger arbejdet en streng tidsmæssig orden« bestemt af »dett tekniske anlægs egen tid, den rækkefølge hvorefter udførelsen finder sted og nødvendigheden af at beskytte processens kontinuitet«. Hver eneste mand i bloklinien har en »specialiseret, skarpt afgrænset arbejdsfunktion«, hver eneste mand er bundet til en »fast arbejdsplads«. Medens de under udøvelsen af deres funktion på den mest direkte måde er henvist til hinanden, kan de ikke direkte hjælpe hinanden »ved umiddelbar medvirken i en andens arbejdsområde«. Derimod kan de hjælpe hinanden indirekte. I tilfælde af en fejl, der sniger sig ind hos den ene, kan den anden »enten ved af reagere i rette tid undgå at fejlen kører videre og improvisere en variation eller ved at udføre sin egen arbejdsdel bedre, mere præcist og hurtigere«. Da fejl, ofte af stort omfang, hyppigt truer de anlæg, hvor den »strukturerede« Kooperation er fremherskende, understreges det sociale indhold i den »strukturerede« Kooperation af alle de »krav om at undgå fejl«, der rettes til alle »struktureret« koopererende (T.u.I. s. 54-56).

For øvrigt er »struktureret« Kooperation også ganske almindeligt forekommende i den ikke-industrielle hverdag. Man kan f.eks. tænke på to biler, der mødes på en besværlig vejstrækning en nat med silende regn. Der opstår ofte »tilspidsede situationer, som kun kan klares ved hjælp af begge parter behændighed«. En fejl begået af en af de kørende »kan trække begge kørende ind i en fælles ulykke«. Også her er »ulykkesrisikoen ved en sådan fejl... langt større end i de fleste handlinger, hvor der ikke er en maskine med i spillet«. Også her kan en fører kun udligne en fejl begået af den anden »ved at variere sin egen kørsel«, heller ikke her kan han »umiddelbart hjælpe den anden«. Og heller ikke her »er de to kørende umiddelbart nærværende men kun ved den måde deres maskiner reagerer på. Deres samarbejde formidles af maskinerne«. Vore to kørende »koopererer« altså på en vis måde »struktureret« selvom »deres Kooperation« i modsætning til den industrielle kun varer nogle få sekunder (T.u.I. S. 185 f).

Popitz, Bahrtdt, Jüres og Kesting »lægger... særligt eftertryk på det strukturerede samarbejde« (T.u.I. s. 47). Det gør de af flere grunde. Overfor den »teamagtige« udgør den »strukturerede« Kooperation den mest fremskredne Kooperationstype. »Medens den teamagtige Kooperation finder sted ved relativt ukomplicerede tekniske anlæg er det strukturerede samarbejde tilegnet de komplicerede og moderne tekniske apparaturer som valseveje, udligningsovne, koks batterier o.s.v. Derfor er den også i større udstrækning teknisk bestemt end den teamagtige Kooperation«. (T.u.I. s. 55). Endelig kan man iagttage en tendens i den moderne industri »til at den teamagtige Kooperation afløses af den

strukturerede« (T.u.I. s. 209). Men desuden er den »strukturerede« kooperation også model for de større kooperationssammenhæng i industrivirksomheden, som i T.u.I. er blevet døbt »arbejdsstruktur«.

Ved disse arbejdsstrukturer drejer det sig »ikke... om arbejdsgrupper af en højere orden, de er ikke kun sekundære fænomener men også primære...« Der tilkommer dem altid »en ganske særlig betydning«, på samme måde som »i et kombineret jernværk«, hvor produktionsprocessen falder i »enkelte arbejds-gange som klart adskiller sig fra hinanden«. Netop disse »enkelte arbejds-gange, der klart adskiller sig fra hinanden« udgør som »kooperationsenheder« de nævnte »arbejdsstrukturer«. I en sådan »arbejdsstruktur« arbejder f.eks. de ovennævnte seks malmkørere sammen med to kokskørere, to vejere og to lastefolk, en elevatormaskinist og fire giktfolk ved chargeringen af den nævnte forældede højovn. Der er andre »arbejdsstrukturer« i gang ved konvertanlægget, de enkelte koksbatterier og de enkelte valseveje. Hver »arbejdsstruktur« er en »kooperationsenhed med en fælles arbejdsopgave... ved et teknisk anlæg«, hvor »arbejdsstrukturens enhed dannes som følge af det tekniske anlægs enhed«. Den fælles arbejdsopgave påhviler enten »flere enkelte arbejdskræfter« eller »arbejdskraftgrupper«, som hver for sig koopererer teamagtigt. Men kooperationen mellem enkelte arbejdskræfter og arbejdskraftgrupper »viser... alle det strukturerede samarbejdes kendetegn«. Det betyder punkt for punkt: 1) »den kooperation der udgør arbejdsstrukturen, bliver formidlet af et teknisk anlæg« 2) Desuden består der en fast systematik i arbejdsområderne, og »arbejdskræfterne er i stort omfang fikseret ved disse arbejdsområder« 3) »desuden er en streng opdeling af arbejdsfunktionerne forbundet med arbejdsområdernes faste systematik... Anlægget dikterer arbejdsfunktionernes gensidige afhængighed«. 4) »arbejdet og samarbejdet er undergivet en tidsmæssig orden, som til mindste detalje er bestemt af det tekniske anlæg«. 5) »er det kun muligt for arbejder at give en anden en håndsrekning, når han umiddelbart deltager i udførelsen af et arbejde, hvor teamagtige grupperinger er koblet ind i en struktureret sammenhæng 6) Derimod er det muligt for den ene ved hjælp af improviserede kvalitative ændringer i arbejdsgangen at rette op på fejl og fjerne usikkerhed hos den anden« (T.u. I. s. 72-84).

»Af det tekniske anlæg afhænger det... om der igen inden for arbejdsstrukturen kan befinde sig enkelte grupper, som koopererer teamagtigt, eller om den samlede arbejdsstruktur er dannet af enkelte kun struktureret koopererende arbejdskræfter«. Om man vil, kan man tale om »arbejdsgruppestrukturer« eller »arbejdskraftstrukturer« (T.u.I. s. 209). »Set ud fra produktionsprocessen« kan man også udtrykke det således: Produktionsprocessens mekanisering isolerer undertiden enkelte arbejdsfunktioner, som må udføres af menneskelig arbejdskraft. Disse arbejdsfunktioner udføres enten af en enkelt arbejdskraft (»Struktureret« kooperation) eller den overtages af en gruppe arbejdskræfter (»teamagtig« kooperation). Men her må det understreges: »Den stigende mekanisering

fører til udelukkelse af de teamagtige faktorer inden for arbejdsstrukturen«. Som eksempel tages et videreudviklet chargeringsanlæg. Videreudviklingen »opløste de teamagtige koopererende arbejdsgrupper og skabte en arbejdsstruktur, som ikke mere fremviste nogen gruppestruktur« (T.I. s. 84-91, 209).

I ekstreme tilfælde kan »arbejdsstrukturen« strække sig gennem flere afdelinger. Bahrtd skildrer i »Industriebürokratie« en »målepladsleder«, en lille funktionær, som i et kombineret bjergværk registrerer de ved højovnsprocessen tiloversblevne giftgas, fordeler den til aftagerne i virksomheden, og - hvis han ikke kommer af med det - brænder overskuddet. »Man forlanger af ham, at han på et specielt område skal optræde som koordinator mellem jernværkets enkelte virksomheder, der hver for sig er lige så store som storforetagender«.

Lignende udvidede arbejdsstrukturer kender Bahrtd fra koksværker, automobilindustrien, rangerbanegårde, kraftstationer og fra den tekniske industri, »hvor hele kæder af kæmpemaskiner« på størrelse med en mellemstor fabrik, betjent af ganske få arbejdere, må arbejde i samme takt, og hvor der må reageres øjeblikkeligt og samtidigt, når uregelmæssigheder dukker op«. Allerede »målepladslederen«s arbejdssted var et samlingspunkt for helt store »værk-komplekser«. De nævnte stærkt automatiserede kæmpemaskinerier giver en indtrykket af, at flertallet af sådanne arbejdspladser befinder sig ved sådanne samlingspunkter, ja, at der i den automatiserede produktion kun befinder sig mennesker der, hvor de selvstændigt arbejdende anlæg skal koordineres og afstemmes efter hinanden« (D.s. 37 og 39). Når man betragter de omfattende, stormaskede kooperationsstrukturer i de teknisk mest udviklede virksomheder, særligt de kemiske, »i hvilke i fremtidens automation allerede var begyndt før man stort set talte om automation« øjner man perspektiverne i udviklingen. »Er der så egentlig mening i at tale om produktionsarbejdere? Er en mand, der i hovedsagen formidler, koordinerer, kontrollerer og nu og da regulerer, hvor anlægget ikke kan regulere sig selv, et menneske der producerer? I hvilken henseende adskiller hans aktivitet sig egentlig fra hans foresattes...?« Der er en forskel, der måske er ganske tungtvejende: »En sådan arbejder skal helt sikkert kun kommandere over maskiner, ikke mennesker«. Men denne kommandoreduktion er under alle omstændigheder et tidens tegn »thi hvornår kommer hans umiddelbart foresatte overhovedet nu til at kommandere« (D.s.s. 33 og 39). Således udmunder forandringen i en »hierarkiets krise« (k.d.H.s. 119).

Denne krise kommer frem for alt til udtryk som »den umiddelbart foresattes funktionstab« (T.u.I. s. 212). Denne kendsgerning er ikke forblevet skjult for de implicerede og mange udenforstående, »men man overser i almindelighed, at den tekniske udvikling måtte føre til funktionsforskydelse, som ikke kan forandres«. (Ds. s. 29).

Det er til syvende og sidst de af den tekniske udvikling betingede og deraf følgende moderne kooperationsformer, som på en progressiv måde har undergravet den nederste del af hierarkiet og har gjort dens eksistens problematisk.

Og det ikke kun i én henseende. Man behøver blot at tage fundamentet, hvorpå virksomhedshierarkiet hvilede, disciplinærmagten. Denne magt udøver det - omend med store indskrænkninger - også i dag. Alligevel er der sket noget afgørende. Som bekendt var det i industrialiseringens første stadier en ligeså vanskelig som nødvendig opgave at tilpasse en »stadig fluktuerende, legemlig overanstrengt, dårlig betalt og dårlig uddannet arbejdskraft« (Ds. s. 35) til den industrielle produktionsproces' betingelser. I den forbindelse var det nødvendigt at vænne arbejderne til et mindstemål af disciplin. Med denne opgave voksede og skoledes hierarkiet. Ganske vist anvendte det til at begynde med kun ganske yderlige og grovkornede metoder. »Det passede kun på, at der arbejdedes hurtigst muligt, uafbrudt og påpasseligt... »Det befalede ikke, hvorledes der skulle arbejdes, men kontrollerede produkternes kvantitet og kvalitet og forhindrede, at der i arbejdstiden lavedes andet end arbejde« (K.d.H.s. 117). Med andre ord, det indskrænkede sig til at føre opsigt - og, naturligvis, strafferegistret.

En sådan disciplineringsmetode var ubrugelig, ja, direkte skadelig i det omfang industriarbejdet blev mere teknisk betinget og teknisk rationaliseret og dermed i sig selv virkede stadigt mere disciplinerende. Dets disciplinerende kraft når sit højdepunkt i »den strukturerede kooperations præstationskrav«. I den »strukturerede« kooperation kan arbejderen kun betjene det tekniske anlæg efter hensigten, hvis han udfører hver eneste funktion i overensstemmelse med den nødvendige kooperation med andre. På den anden side virker denne kooperation først, når enhver arbejdsoperation på et hvilket som helst trin af arbejdet udføres i overensstemmelse med det givne tekniske anlæg. Da »manglen på tekniske færdigheder, svigten over for maskinens krav... er farlig for fællesskabet i den strukturerede kooperation«, bliver »den enkeltes tekniske færdighed... til en social forpligtelse«. »Den sociale forpligtelse i forbindelse med den enkeltes handlemåde er den disciplinering, som maskinen kræver (T.u.I. s. 164-90, 213). Denne disciplinering som maskinen kræver er til forskel fra den af hierarkiet gennemførelse rent sagligt begrundet. Den har sit udspring i »det tekniske anlægs ratio«, som »efterhånden er blevet mere entydig, indlysende og begribelig for den enkelte arbejder«; det vil ikke falde nogen arbejder ind »at handle mod den indlysende lovmæssighed«, som maskinen eller apparatet er i besiddelse af (T.u.I.s. 211).

»Han underordner sig hellere dens logik og direkte forståelighed end menneskenes vilkårlighed«. Endelig kan produktionsprocessen undvære menneskenes vilkårlighed. Følgerne af en omstrukturering bliver, at de hierarkiske strukturer blegner bort og bliver uvigtige, og under denne omstrukturering skaber de tekniske funktionssammenhænge nye kooperationssammenhænge nye kooperationsformer, og den ligger nærmere ved en integrationsmåde, der passer bedre til arbejdernes mentalitet end indordningen under et stramt, konstant fungerende og ydmygende hierarkisk system, hvori de kun kan indtage det nederste trin.

I samme retning peger også den »enkelte arbejders tiltagende egetansvar« (T.u.I. s. 211 f). Også det skyldes de nye, tekniske betingelser for det moderne

industriarbejde. Arbejderen må »i den supertekniske virksomhed i større udstrækning handle på eget ansvar« (Ib. s. 29). Det er typisk for arbejdsprocesserne inden for rammerne af »strukturerede« Kooperation, at den hele tiden skaber situationer, der kræver en afgørelse. Denne afgørelse må den enkelte arbejder selv træffe. F.eks. styrmanden ved blokvalsen må på egen hånd afgøre, om han skal »acceptere eller tilbagesende« en blok, der er utilstrækkeligt opvarmet. »Der er ikke op til hans forgodtbefindende, om han skal træffe valget eller ikke, det melder sig automatisk... Således er hans beslutning i sagen på forhånd givet, nemlig i blokkens tilstand... Blokkens tilstand berettiger enten til at han accepterer den eller den umuliggør det. Konsekvenserne er tilsvarende. Hvis styrmanden tager fejl, så kan valsen under visse omstændigheder brække, hvilket betyder en enorm skade; og det er givet at der p.g.a. fejltagelsen går tid tabt, og der opstår ofte skrot for slet ikke at tale om vanskeliggørelse af arbejdet« (T.u.I? s. 62-63). Beherskelsen af de ofte kæmpestore maskinerier, rådigheden over mægtige tekniske kræfter, regulering af de som oftest automatisk fungerende processer kræver af den enkelte arbejder ikke kun permanent anspændt koncentration, men også erfaring og hin særlige evne, som P., B., J og K kalder »teknisk sensibilitet« (T.u.I. s. 191-198) en slags fingerspidsfornemmelse, evnen til en saglig dom og en spontan reaktion. Det måske tydeligste udtryk finder denne arbejders nye selvstændighed og egenansvarlighed i visse kemiske storvirksomheder. I »hele grupper af tekniske afdelinger placeret langt fra hinanden« arbejder ofte »per skift kun ganske få arbejdere, af og til kun én eller to«. De må sommetider »ganske alene udføre meget ansvarsfulde funktioner ved deres armaturer«. Således er de »i det store og hele henvist til sig selv«. Her er så den enkelte arbejder »ikke længere uden videre udskiftelig. Han er et individ, som man om muligt behandler individuelt, for man er tvunget til at stole på, at han på sin ensomme arbejdspost af sig selv gør, hvad man venter af ham.«

»Disciplinen, ansvarsfølelse, kontinuiteten i arbejdsydelsen, villigheden til selvstændig Kooperation«, som den moderne supertekniske produktionsproces kræver af arbejderen, og som denne præsterer - udgør så at sige den positive basis for krisen i det lavere hierarki, den såkaldte »værkførerkrise«. Dennes kerne består i at de funktioner, hvori værkføreren var tydeligt synlig som overordnet, er faldet helt bort eller trådt i baggrunden. »Vi kan mange steder iagttagelse, hvorledes værkføreren ligefrem bliver trængt bort fra den normale arbejdsproces, hvori han tidligere medvirkede aktivt, idet han nemlig disponerede, befalede, kontrollerede og korrigerede. Der eksisterer næppe længere noget spillerum for »anvisninger«. Hvad der skal gøres, ved arbejderen selv, det fremgår af de tekniske anlægs lovmæssigheder. Hvordan han skal gøre det, kontrolleres enten af automatiske skriveindretninger, eller behøves slet ikke at blive kontrolleret, thi en hvilken som helst fejl ville føre til en for alle sigtbar forstyrrelse. Der er kun ringe anledning til formaning og belæring - undtagen i oplæringstiden. Ofte ved arbejderen bedre besked med sit specielle arbejdsområde end vær-

føreren..« Denne trækker sig enten tilbage til sin byråkratiske funktion eller affinder sig med tingene og gør sig nyttig andetsteds, først og fremmest ved arbejdsforberedelsen eller ved reparationsarbejder; men disse opgaver »fremstiller ham sjældent som befalende eller opsynsmand«. Det er tydeligt at også andre muligheder vinker. »I et meget moderne koks anlæg var den vane opstået, at værkføreren regelmæssigt hentede kaffe til sine underordnede, for de var i den grad bundet til deres spredte ensomme pladser, at de ikke kunne forlade dem. Altså var kun den overordnede nu og da undværlig«. (Ib. 31-34, 39).

»Værkførerkrisen«, det lavere hierarkis krise kan kun ses som et »symptom« på en generel udvikling. Overalt, på alle planer krydser og skærer de hierarkiske forbindelselinier de kooperative. De store kooperationsstrukturer »ligger undertiden på tværs af den traditionelle hierarkiske virksomhedsorganisationer og kan derfor geråde i konflikt med den. På langt sigt opstår der ikke som følge heraf en desintegration, men højst en tilpasningskrise, som praksis dog idag i mange tilfælde - skønt endnu ikke formelt - plejer at kunne klare« (Ib.s. 34 og 36). Fordi »praksis« nemlig i »realiteten« ellers ikke ville kunne fungere. Om konflikten når at komme til udbrud, om krisen aktualiseres afhænger faktisk i høj grad af den måde, hierakiet selv forholder sig på. Spørgsmålet er »hvor store« dets »prætentioner« er om i »enkeltheder at gribe ind i arbejdets udførelse« K.d.H.s. 116). Hvis hierakiet er fristet til hele tiden at gøre sig gældende som hieraki, kan »friktioner«, »uendelige kompetencestridigheder, som udløser en bølge af byråkratisk hårløveri« ikke undgås. Omvendt kan man meget vel tænke sig en relativ krisefri »tilpasning« i de tilfælde, hvor hierakiet undlader at blande sig i »arbejdets udformning« og kun i ringe grad optræder som hierakie eller helt går ind i kooperationen. »Man kunne næsten sige: jo bedre hierakiet fungerer, desto mere indirekte er det« (Ib. s. 35). Det betyder vel også desto mindre synligt. Hvis hierakiet ikke vil kæmpe til sidste mand på deres poster med opslidende rivninger og uenigheder, ærgrelse, til sidst fulgt af produktionstilbagegang, så må de »i det lange løb« vige for udviklingstendenserne. Men denne udvikling, der tenderer mod at ophæve den gamle hierarkiske, vertikalt leddelte orden i virksomhederne, danner samtidig de »nye ordenselementer« (Ib. s. 36), der er i stand til at erstatte den gamle - den horisontalt leddelte organiserede kooperationsstruktur, der ikke længere kan deles i »oppe« og »nede«, ikke mere organiseres som »menneskers hersken over mennesker«.

Hvis ikke man tager helt fejl, ser det ud til at kooperationen endog betyder mere, end man uden videre skulle tro, når man betragter dens sagligt-beskedne rolle i industrisociologien⁴ Grundelementerne ikke kun til en ny virksomhedsorden, men også til en samfundsorden, en samfundsorden, hvis konturer længe har været synlige, og som nu blot kommer på en anden måde, end den man altid har tænkt sig.

(1957)