



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Tre virksomheder - kontekstualisering af case studierne

Arbejdets transformation og livsformers forandring: Livsformer og normativitet Bd.2

Sørensen, Ole Beier; Vogelius, Peter

Publication date:
1991

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Sørensen, O. B., & Vogelius, P. (1991). *Tre virksomheder - kontekstualisering af case studierne: Arbejdets transformation og livsformers forandring: Livsformer og normativitet Bd.2*. Københavns Universitet, Geografisk Institut.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

TRE VIRKSOMHEDER - KONTEKSTUALISERING AF CASE STUDIERNE

**arbejdets transformation
og
livsformers forandring
Bind 2**

**Ole Beier Sørensen
&
Peter Vogelius**

**TRE VIRKSOMHEDER -
KONTEKSTUALISERING
AF
CASE STUDIERNE**

**Ole Beier Sørensen
&
Peter Vogelius
1991.**

"ARBEJDETS TRANSFORMATION OG LIVSFORMERS FORANDRING"

af Ole Beier Sørensen & Peter Vogelius 1991.

Licentiatafhandling fra
Geografisk Institut
Københavns Universitet
Øster Voldgade 10
1350 København K.

Afhandlingen omfatter ialt tre bind med titlerne:

"LIVSFORMER OG NORMATIVITET", bind 1.

"TRE VIRKSOMHEDER -
KONTEKSTUALISERING AF CASE-STUDIERNE", bind 2.

"ARBEJDE OG DAGLIGLIV - EN INTERVIEWANALYSE", bind 3.

Bibliografiske søgeord:

Socialgeografi, livsform, normativitet, modernitet,
rationalisering, industri, arbejdets transformation,
arbejdsorganisering, teknologi, nye produktionskoncepter,
fordisme, post-fordisme, flexibel specialisering.

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDHOLDSFORTEGNELSE	1
FIGURFORTEGNELSE	3
1. TRE VIRKSOMHEDER - KONTEKSTUALISERING	5
1.1. Om kontekst	6
1.2. Ontologi, erkendelse og kontekst	7
1.2.1. Ontologiske problemstillinger	8
1.2.2. Erkendelsesteoretiske problemer	12
1.3. Om behovet for kontekstualisering	13
1.4. Sammenfattende bemærkninger om erkendelse og kontekstualisering	15
1.5. Afgrænsning af case-studiernes kontekstualisering	16
2. SÖDERFORS - ET BRUKSSAMHÄLLE	19
2.1. Brukssamhälle og patriarkalske sociale relationer	24
2.1.1. At læse i den fysiske struktur	25
2.1.2. Brukshistorie og sociale relationer	26
2.1.3. Arbejdernes organisering	31
2.2. "Bruket" og lokalsamhället Söderfors	32
2.3. Koncernerne og brukssamhället	34
2.4. Kloster Speedsteel i dag	38
2.5. Kloster Speedsteel - strategiformuleringen	43
2.5.1. Månedslønssystemet: kompetence og løn	45
2.5.2. Månedslønstrappen	46
2.5.3. Kvalifikationstillæggene	49
2.5.4. Personalepolitik og kompetenceudvikling	53
2.5.5. Medarbejderens "ægne roll"	56
2.5.6. En fortolkning af "kompetence"	57
2.5.7. Forandringer i arbejdsorganisationen	58
2.6. Sammenfatning: Söderfors - et brukssamhälle i smeltediglen	59
2.7. Fra april 1990 til november 1991	61
3. HELIOPRINT I KVISTGÅRD, NORDSJÆLLAND	63
3.1. Kvistgård, en mindre "rural industriby"	64
3.2. Strategi, markedsrelationer og kvalitet	68
3.3. Produktionens organisering på Helioprint	71
3.3.1. Produktionsgangen	72
3.3.2. UPS-projektet	74
3.3.3. Lønssystemet	75
3.3.4. Kommandoveje og hierarkier i montagen	76
3.3.5. Repræsenterede fagforbund i montagen	77
3.4. Uddannelse og rekruttering af arbejdskraft	78
3.5. Helioprints visioner og udviklingsmuligheder	80
3.6. Sammenfatning - Helioprint	82
3.7. Fra juni 1990 til november 1991	84

4.	X-VÆRK I STORKØBING	85
4.1.	Storkøbing	85
4.2.1.	X-værk - virksomheden	92
4.2.2.	Skærmydsler	95
4.3.	Produktion, teknologi og arbejde	100
4.4.1.	X-værk - strategier og principper	103
4.4.2.	Lønssystemer - akkord	105
4.4.3.	Et holdningsmæssigt problem	109
4.4.4.	Personale, uddannelse og kvalifikationer	114
4.5.	X-værk - sammenfatning	117
5.	SAMMENFATTENDE OM KONTEKSTUALISERING	121
5.1.	Nye produktionskoncepter ??	121
5.2.	Kontekstuelle forhold og vilkår	127

BILAG SÖDERFORS OG KLOSTER SPEEDSTEEL

A.	KONCERNGYMNASTIK PÅ ELITEPLAN	135
A.1.	Tiden før 1977: Söderfors bruk AB - Specialstålverken AB	135
A.1.2.	1976 - et særligt år	137
A.2.	1977 - 1982: Uddeholm Tooling AB - Snavståldivisionen	140
A.3.	Tiden efter 1983: Kloster Speedsteel AB	143
A.3.1.	Den økonomiske struktur	144
A.3.2.	Produktionsstrukturen	145
A.3.3.	Den økonomiske udvikling	146
A.4.	Det ny selskab - kontroverser	149
A.4.1.	Kampen om arbejdspladserne	149
A.4.2.	Personaleplanerne	153
A.4.3.	Udskiftninger i ledelsen	158
	KILDER OG LITTERATUR.	161
	Alment om kontekstualisering	161
	Kloster Speedsteel - Söderfors	161
	Helioprint og Kvistgaard	165
	X-værk og Storkøbing	166

FIGURFORTEGNELSE

Figur 2.1.:	Kort over "Bergslagen"-området	19
Figur 2.2.:	Befolkningen i Söderfors (forsamling) og beskæftigelsen på bruket 1968 - 1988	21
Figur 2.3.:	Erhvervsarbejdende dag- og natbefolkning i Söderfors (tätort) og stålverkets beskæftigelse	22
Figur 2.4.:	Historisk oversigt - Söderfors Bruk / Kloster Speedsteel	36
Figur 2.5.:	Fordeling af løn og jobs på månedslønstrappen (dec. 1989)	47
Figur 2.6.:	Kloster Speedsteel - afdelingernes lønprofiler (dec. 1989)	48
Figur 2.7.:	Kvalifikationstillæg og personer, samt maksimale og gennemsnitlige samt største og laveste tillagte personlige tillæg fordelt på løntrin (dec. 1989)	50
Figur 2.8.:	Ansatte samt ansatte med kvalifikationstillæg fordelt i % på månedslønsniveauer	51
Figur 3.1.:	Beskæftigelsesstrukturen i Helsingør kommune i 1989	66
Figur 3.2.:	Erhvervsstrukturen i Helsingør kommune 1981 og 1989	67
Figur 3.3.:	Løn i montageafdelingen. 1. kvartal 1986 til 4. kvartal 1989	76
Figur 4.1.:	Beskæftigelsesstrukturen i industrien i Storkøbing kommune 1989	91
Figur A.1.:	Produktionsstruktur Kloster Speedsteel AB	146

1. TRE VIRKSOMHEDER - KONTEKSTUALISERING

Dette bind præsenterer projektets tre case studier. Der er tale om tre udredninger, eller med andre ord, det vi kalder en kontekstualisering for hver af projektets cases.

I bind 1 omtalte vi begrebet kontekstualisering ganske kort. Essensen var, at væsentlige sider af og væsentlige udviklingsmomenter i den sociale verden forbliver skjult for den sociale analyse, hvis ikke denne ses i sammenhæng med analysen af hovedtrækkene i den specifikke sociale, økonomiske og politiske udvikling og den hertil knyttede historie.

Inden vi kan gå i gang med at udføre en sådan kontekstuel analyse af de tre cases, er det dog nødvendigt at udbygge de betragtninger om "kontekst", som vi gjorde i første bind om "kontekst". Disse var primært metodisk motiveret. Imidlertid er diskussionen ikke rent metodisk, da selve begrebet viser sig at implicere overvejelser om kultur og om analytisk indfaldsvinkel. Denne uddybning foretager vi i dette kapitel.

Vi har anvendt en fælles skabelon for de tre udredninger. De kan i vidt omfang siges at koncentrere sig om det samme udvalg af problemstillinger. Omvendt skal det allerede her påpeges, at dette ikke betyder, at de er ens.

De tre udredninger, som præsenteres i kapitel 2, 3 og 4 samt i bilag A, karakteriseres af en både omfangsmæssig og til dels også indholdsmæssig asymmetri. Frem for alt er beretningen om brukssamhället Söderfors væsentlig mere omfattende end de to andre. På trods af, at en del af fortællingen er henlagt til et bilag A bagest i dette bind, er den omfangsmæssige asymmetri ikke udjævnet. En årsag hertil er ganske enkelt, at der er mere at fortælle - d.v.s. de senere årtiers udviklinger og deres forskellige forviklinger er ganske enkelt væsentligt mere komplekse, end det er tilfældet i de to andre cases. En anden - og som vi ser det, den væsentligste - årsag til denne skævhed, ligger imidlertid mere overordnet som et træk ved de historiske omstændigheder i denne case. Den konkrete produktions historie og dens betydning

for den sociale verdens udviklingen i Söderfors er, som de følgende afsnit vil vise, langt mere omfattende og forgrenet end i vores to andre cases.

De specielle forhold og betingelser, der findes på og omkring de tre virksomheder betyder i sig selv, at det, der tilsyneladende er ens, antager væsensforskellige former. Herved bekræftes en de væsentlige pointer bag vores anvendelse af kontekstanalyser.

1.1. OM KONTEKST

I dette afsnit vil vi behandle begrebet kontekst. Vi har tidligere arbejdet med begrebet¹, men har rejst flere spørgsmål end svar, og ikke forsøgt at indplacere begrebet teoretisk, men derimod snarere metodisk. Her er det dog ambitionen at diskutere begrebet mere udførligt.

Begreberne kontekst og kontekstualisering har i de senere år vundet stigende udbredelse inden for social teori. Det bruges i talrige sammenhænge, tilsyneladende uden konsensus om dets betydning. Ifølge ordbogen dækker "kontekst" over den sammenhæng, hvori et ord eller udtryk forekommer. I almindelig sproglig omgang med ordet anvendes det som synonym for "sammenhæng" eller baggrund. I de samfundsvidenskabelige arbejder, hvor begrebet ikke diskuteres nærmere, har det ofte en diffus kobling til en metode, hvor analysen ikke blot foretages ud fra undersøgelser af det eksakte problem eller objekt, som er analysens udgangspunkt; men også inddrager andre omgivende faktorer, som intuitivt anses for nødvendige for at tolke empirien i dens "rette" lys.

¹. Beier-Sørensen & Vogelius, 1988b og Vogelius, 1990.

Det kan med rette diskuteres hvorvidt der er dækning for at ophøje "kontekst" til et "begreb". Vi vil ikke ofre kræfter på denne diskussion, for os er det væsentlige at få afklaret hvordan man i teoretisk sammenhæng skal forholde sig til det faktum, at en socialteoretisk problemstilling altid har sin plads inden for en bestemt kontekst, og dernæst hvilke metodiske implikationer denne afklaring fører med sig. Vi vælger derfor af rent sproglige grunde at operere med betegnelsen "begreb".

Afsnittets formål er to-delt. **For det første** ønsker vi at behandle de ontologiske og erkendelsesteoretiske forudsætninger for at diskutere kontekst; problemet inddrager betragtninger om det meningsfulde i at definere specifikke samfundsmæssige betingelser på baggrund af en generel samfundsopfattelse. Dernæst inddrages overvejelser over forskerens erkendelsesmæssige status i forhold til kulturel fortolkning af omgivelserne. **For det andet** vil vi undersøge muligheden for at fastlægge kontekst som et begreb om det specifikke. Herunder vil tilknyttede metodiske problemer med at opstille afgrænsningskriterier for en given kontekst blive behandlet.

1.2. ONTOLOGI, ERKENDELSE OG KONTEKST

Vi kan indledningsvis give en løs definition af begrebet kontekst: **det udtrykker lokale specifikke omstændigheder, som det er nødvendigt at have øje for (forstå), når man befatter sig med socialvidenskabelige analyser, der indbefatter vilkårene for en gruppe menneskers hverdagsliv på en given lokalitet.** Imidlertid kan der uden videre rejses nogle grundlagsproblemer af ontologisk og erkendelsesteoretisk karakter overfor en sådan definition.

Ud fra ovenstående formulering må det implicit antages, at "de lokale specifikke vilkår" er forskellige fra det, forskeren (betragteren) selv er bekendt med, eller eventuelt forskellig fra det forskeren mener, hun kan udtrykke via generelle teoretiske fremstillinger, som søger at begribe samfundet.

Hertil kan man spørge: Hvad er det, som gør visse tilfælde af "lokale specifikke vilkår" særegne? Dette spørgsmål indikerer i sig, at der eksisterer noget "normalt", noget "gennemsnitligt" udfra hvilket vi er i stand til at rubricere noget andet som "specifikt" og/eller "særegent". Men er det ikke sådan, at vi alle lever i en specifik (mere eller mindre) lokal kontekst? Vores forskellige aktiviteter er for alles vedkommende lokaliseret i tid og rum og har en bestemt struktur, som giver rutinerede mønstre for vores dagligdag, uanset om den enkelte nu er pædagogmedhjælper i Skagen eller "Art Director" på et reklamebureau i Københavns centrum.

Ofte møder vi udtryk som at "fange det specielle" eller "at have øje for det særegne". Dette dækker egentlig blot over, at vi oftest ønsker indsigt i de forhold, som er forskellige fra dem, vi selv lever under. Alligevel er formuleringerne lidt besynderlige, for dybest set er der vel ingen virkelighed, der er mere "speciel" eller "særegen" end andre? Der kan højst være tale om, at samfundet (det danske) i en vis udstrækning er blevet homogeniseret således, at de betingelser, hvorunder vi lever vores dagligdag, ensliggøres både befolkningsgrupper imellem og imellem lokaliteter. Nogle typer af kontekst kan således blive mere udbredte end andre; de kan være mere dominerende i samfundet.

Specielt når forskeren ikke selv er en del af den kultur, hvori hun foretager sine undersøgelser, vil der være behov for at kontekstualisere problemet (det kan hævdes, at der **altid** er behov for kontekstualisering, uanset om forskeren selv er del af den undersøgte kultur eller ej, dette aspekt vil blive taget op senere i forbindelse med diskussionen om, hvornår der eksisterer et kontekstualiseringsbehov), selv om det modsatte også vil kunne argumenteres i og med, at "outsideren" ofte kan afdække sammenhænge, som forbliver skjult for den, som er indviet.

1.2.1. ONTOLOGISKE PROBLEMSTILLINGER

Hvordan en forsker kan udføre socialvidenskabelige undersøgelser i kulturer, som han ikke selv er en del af, er et erkendelsesteoretisk problem, som er beskrevet flere steder. Hans Gullestrup (1990, s. 122 ff) formulerer det således:

"Frem for at opleve hvad der faktisk "er", eller hvad der faktisk "sker", oplever aktøren nemlig det han tror, der "er", eller det han tror, der "sker". Han definerer dermed på en måde selv hvad det er der faktisk er og hvad det er, der faktisk sker; han definerer selv sin virkelighed".

Gullestrup placerer sig her i forhold til den klassiske ontologiske diskussion, som har raset blandt filosoffer, om hvorvidt materien har forrang frem for erkendelsen eller omvendt (Ove

K.Pedersen, 1983, s. 22 ff, og 95 ff); en diskussion som allerede Kant med "Kritik der reinen Verunft" (1781), optrak betingelserne for via begrebet om en "ting-i-og-for-sig-verden" (Witt-Hansen, 1985, s.16 ff).

Gullestrup vælger et idealistisk udgangspunkt for sin ontologi, som sætter det enkelte individs egenopfattelse af omverdenen i fokus. Der eksisterer i hans udlægning ingen form for objektiv virkelighed, der kan stadfæstes i relation til materien². Gullestrup diskuterer ikke selv den erkendelsesteoretiske og videnskabsteoretiske konsekvens af sin ontologi, men vi kan med Ove K. Pedersen (1983, s.23) sige, at Gullestrups position medfører, at "det ontologiske spørgsmål så at sige forsvinder op i det erkendelsesteoretiske". I forhold til nærværende kontekstdiskussion ville det imidlertid have den konsekvens, at der dels principielt skulle eksistere lige så mange kontekster som individer, og dels at kontekst betragtet "udefra" alene skulle være et erkendelsesobjekt, som **ikke** lod sig modsvare af noget realobjekt.³

Den engelske sociologiprofessor Anthony Giddens behandler samme problemstilling ud fra en lidt anden vinkel, nemlig det metodiske problem forskeren står i, når han arbejder med socialvidenskabelige problemstillinger. I modsætning til Gullestrup fastholder Giddens en ontologi, hvor materien får afgørende betydning i en forskningsmæssig sammenhæng. Hermed er ontologi og erkendelse igen to grundkategorier, selvom de tilhørende teoretiske diskussioner er snævert forbundne. En konsekvens er, at der kan åbnes for en afvejning af hvor og hvordan kontekstualisering skal bedrives. Afvejningen er i denne situation ikke kun afhængig af aktørernes forskellige omverdensfortolkninger.

I bogen "The constitution of Society" (1984, s.284-5) fastlægger Giddens begrebet "**double hermeneutic**". Begrebet pointerer, at socialvidenskabeligt arbejde, som ikke alene begrænser sig til teoretiske betragtninger på aggreret niveau om institutionelle forhold, bliver nødt til at

². Dette gælder heller ikke i forhold til en marxistisk materieopfattelse, selv om den menneskelige praksis indgår i denne opfattelse.

³Begreberne er her brugt i den forstand, Ole Fogh Kirkeby (1988) bruger dem. Kirkeby henter sin forståelse fra Otto Mart (1970): "Geschichte und Dialektik in der politischen Ökonomie, Frankfurt". Begrebsparret kendes først og fremmest fra Louis Althusser (se Work (1978) s. 31 ff og Beier-Sørensen & Vogelius (1987) bilag a) hvor det fremstår som grundlag for kritik af såvel "empiristerne" som af Hegels erkendelsesteori.

beherske to fortolkningsrammer. Dels er der den videnskabelige disciplins egen begrebs- og abstraktionsverden (hvilket gælder for både human- og naturvidenskaber), og dels er der (hvilket primært er en samfundsvidenskabelig problematik) de begreber og forestillinger, som dominerer hos de mennesker, som undersøgelsen omfatter, begreber og forestillinger, som det er nødvendigt at have kendskab til, da de netop er retningsgivende for de handlinger, som iagttages.

I sin diskussion af begrebet om "double hermeneutic" fastslår Giddens, at al social forskning nødvendigvis har aspekter af kulturel etnografisk eller antropologisk karakter. Da forskerens rolle i disse sammenhænge bl.a. er at formidle forståelsesrammer bliver beskrivende metoder også relevante - på samme måde som fiktionen, som litterær genre, kan formidle kultur. Det drejer sig om at formidle den ramme, som er gyldig hos de undersøgte, og om at kommunikere den videre til læserne uden tab eller forvanskning af den form for verdensanskuelse, som præger den. Hvor omfangsrig denne "beskrivelse" skal være, afhænger bl.a. af, hvor etnografisk orienteret den aktuelle forskning er (Giddens, 1984, s. 285). Giddens fortsætter:

"It is usually unnecessary where the activities studied have generalized characteristics familiar to those to whom the findings are made available, and where the main concern of the research is with institutional analysis, in which actors are treated in large aggregates or as "typical" in certain respects defined as such for the purposes of the study" (Giddens 1984, s.285).

Der kan nok være behov for, at se mere systematisk på, hvad det er for tilfælde, som Giddens her i citatet ikke mener nødvendiggør en såkaldt "thick discription".

Giddens omtaler **to muligheder**. Til den første knytter han to betingelser. At det i fokus værende (for forskningen) dels kan siges at besidde "generaliserede karakteristika", og dels at de endvidere er velkendte for de mennesker, som forskningen er henvendt til.

Den anden mulighed foreligger, når forskningen omhandler institutionelle analyser, i hvilke de enkelte handlende alene bliver behandlet som aggregater (på et aggregeret niveau) eller hvori de bliver behandlet som typologier, i bestemt henseende fastlagt udfra formål i det konkrete studie.

I den første af Giddens to muligheder knytter han betingelser til såvel karakteren af forskningsobjektet som til de egenskaber, som forskningens målgruppe er i besiddelse af. Det sidstnævnte omhandler forskellen mellem den kulturelle baggrund, som forskningens målgruppe er i besiddelse af og den kultur ("the activities studied"), som forskningens problem er hjemhørende i. Giddens nævner ikke forskeren eksplicit i denne sammenhæng, men det må være underforstået, at det ikke blot skal være forskningens målgruppe, som er bekendt med kulturen, men naturligvis også forskeren selv. Det førstnævnte ("de generaliserede karakteristika") hentyder til problemstillinger, som kan udtrykkes / begrebsliggøres i vendinger og termer, som lader sig udforme som generelle karakteristika uden noget større nuanceringsbehov - et eksempel kunne (for egen regning) være det formelle militære kommando hierarki. Det er naturligvis vanskeligt at udpege de generaliserede karakteristika i praksis - for hvornår er noget "generaliseret"? Hvordan er generaliseringens udstrækning i rum og tid? Med andre ord hvor, hvornår og for hvem er det generaliseret?

Ovennævnte er helt i tråd med Giddens **anden mulighed** for at begrænse den omfattende beskrivelse. Den vedrører også forskningens problemstilling og den deraf afledte metode. Hvis forskningen befatter sig med institutionelle analyser vil subjekterne ofte blive behandlet som aggregerede størrelser (sandsynligvis ud fra en eller anden system eller model abstraktion), hvorfor det ikke er nødvendigt med en "thick description". Noget tilsvarende gør sig gældende, når subjekterne alene optræder som typologier. Heller ikke denne anden mulighed er uproblematisk. Netop tilgange, som behandler grupper af mennesker på et aggregeret niveau, rummer ofte risiko for en reduktionisme, som "konformerer enkeltindividerne" udfra en systemisk betragtning eller afretter dem efter en typologis skabelon.

1.2.2. ERKENDELSESTEORETISKE PROBLEMER

Det væsentligste at bemærke sig i denne sammenhæng er dog, at Giddens fastholder en ontologi, som tillader opstilling af metodiske krav, dels ud fra en opfattelse af mennesker som selvstændigt handlende individer, som lever i forskellige kulturer, der ikke umiddelbart kan forstå hinandens rationaler (derfor "thick description"), og dels ud fra en "objektiv" betragtning (anlagt af forskeren; in casu Giddens) om, hvorvidt det iagttagende forskningsfelt både er tæt på forskeren og hans målgruppes egen kultur og kan begribes via abstraktioner (typologierne og de institutionelle betragtninger). Hermed er vi tilbage ved de overvejelser, som vi gjorde os i starten af forrige afsnit.

Gullestrup (1990, kap. 5) betoner stærkt nødvendigheden af, at forskeren (eller bredt i Gullestrups termer "kulturaktøren") gør sig sin egen kulturelle baggrund (det såkaldte "kulturberedskab") bevidst. Det er den basale forudsætning for at kunne bestemme udseende og størrelse af den barriere, som eksisterer, og som må forceres for at kunne forstå andres kulturer. Idéen er den, at det som minimum er nødvendigt at kende (hvilket her er ensbetydende med at have formuleret det bevidst), og kunne beskrive sit "eget" for at kunne skelne det fra det fremmede. Man møder i sagens natur altid sine omgivelser med et kulturberedskab. Gullestrup (Ibid, s. 123) gør dog også opmærksom på, at hans betragtning altid er gyldig, **også** når der ikke er tale om interkulturelle møder. Betragtningens måden gælder strengt taget "i forbindelse med forståelsesprocessen i enhver samfundsvidenskabelig analyse".

Når man alligevel ofte i de tilfælde, hvor undersøgelsens genstand forekommer helt bekendt, slet ikke rejser spørgsmålet, er årsagen sandsynligvis, at man **mere eller mindre bevidst** mener at tage højde for alle de komplekse forhold, som knytter sig til undersøgelsens genstand. Man foretager så at sige en løbende udtalt (ubeskrevet) kontekstualisering.

Det faktum, at kontekstualiseringen i disse tilfælde er uerkendt, er i sig selv et problem. For det første mindsker det forskerens mulighed for selvreflekteren angående holdbarheden af a priori antagne forudsætninger. Selve arbejdet med at beskrive og systematisere disse

forudsætninger øger chancen for at forsimplinger eller etnocentristiske forestillinger opdages af forskeren selv. For det andet fratages læseren selv muligheden for at stille spørgsmålstegn ved forudsætningerne for de dragne slutninger.

Der er således næppe tvivl om, at det principielt korrekte altid ville være at foretage en form for kontekstualisering, når den social-videnskabelige forskning direkte relaterer sig til forhold i menneskers hverdagsliv. Kontekstualisering i praksis involverer et ganske betydeligt ekstra arbejde - hvad dette end turde være et fuldgyldigt og meget håndgribeligt bevis for. Af denne grund kan der være grund til at opholde sig ved muligheden af at opstille praksisanvisende retningslinier for en mere begrænset kontekstualisering.

1.3. OM BEHOVET FOR KONTEKSTUALISERING

I følge Giddens betragtninger om "thick description" kunne nødvendigheden heraf sammenfattet afhænge af to forhold: 1) forskningsobjektets karakter og 2) den kulturelle forskel mellem på den ene side forsker og målgruppe (for forskningsresultat), og på den anden side de menneskers kultur, som forskningen fordrer indsigt i.

I forlængelse af det sidste punkt kunne det hypotetisk foreslås, at jo mindre den kulturelle forskel er, desto "smallere" kan kontekstualiseringen være. Det kræver naturligvis selv-ransagelse hos forskeren for at mindske risikoen for at forsvinde i faldgruppen, som er til stede ved "ubevidst kontekstualisering". Gullestrup (s. 124 ff) udfolder en diskussion, hvor det, vi her kalder "ubevidst kontekstualisering", belyses igennem en differentiering af hans begreb om "kulturberedskab". Her opererer han med "**det ubevidste kulturberedskab**" og med "**det bevidste kulturberedskab**". Førstnævnte deler han igen op i en kollektiv og individuel komponent. Når vi nævner hans differentiering, er det for at pointere betydningen af, at kulturaktøren (for os: forskeren) seriøst gør sig overvejelser over betydningen af hans egen kulturelle referenceramme ved omgangen med en social analyse, hvor genstandsfeltet er

mennesker, hvis adfærd skal ses i et bestemt kulturelt lys. Dette gælder naturligvis såvel for "outsideren", som for den forsker der selv er tæt på den kultur, som hendes forskning vedrører.

Indledningsvis anførte vi, at "nogle typer af kontekst kan således blive mere udbredte end andre, de kan være mere dominerende i samfundet". Hermed hentyder vi dels til den rationaliseringsproces, som den europæiske kulturkreds har gennemgået, og som vi har beskæftiget os udførligt med qua Weber-diskussionen, og dels den samtidige "homogenisering", som Danmark i lighed med de fleste andre højtudviklede vesteuropæiske samfund har gennemgået og gennemgår. Vi tænker her på den karakteristik som Mortensen (1988) giver i "En-familiehuset i den tertiære by":

"Det er som "landet" bare er en tyndere, mere spredt "by" med en lidt anden funktionsspecialisering end "byen": Landbruget er højt specialiseret, og mange gårde minder om avancerede fabriksanlæg. Landsbyernes huse bliver opkøbt af "byboerne" og lavet om til parcelhuse eller brugt som fritidshuse. Landet er gennemskåret af kraftværksledninger, skinnelegemer, motorveje, kanaler, naturgasledninger og kabler af enhver art over og under jorden, for ikke at tale om de trådløse kommunikationers allestedsnærvær." (Ibid, s. 192).

I forbindelse med sit begreb om "tertiær urbanisering" hævder Mortensen mere generelt at:

"Noget centralt ved de nutidige urbaniseringsprocesser er, at der i størstedelen af verden ikke længere findes noget "folk society" at sætte byen i kontrast til" (Ibid, s. 192).

I tråd hermed konstaterer han, at samfundsmæssigt set er "landet" blevet væk. Dette udsagn er nok en voldsom overdrivelse, når det gælder de globale forhold, men i relation til Danmark er hans påpegning vigtig. De nævnte citater vedrører primært materielle forhold, men som det er fremgået, sættes der i normativitetsterorien et socialt-teoretisk modstykke op, som er snævert knyttet til en samtidsdiagnose, der indkorporerer den samfundsmæssige rationaliseringsproces.

Det rationaliserede og homogeniserede samfund bliver således det nærmeste, vi kan komme et bud på, hvorvidt der eksisterer noget "gennemsnitligt" eller "normalt" (som nævnt indledningsvis), som det "andet", det specifikke og særegne, kan måles op imod. Men omvendt

kan der ikke sluttes direkte fra de karakteristika, som Mortensen fremhæver i forbindelse med den "fortyndede by" og den relative homogenisering af daglivets materielle side, og til en tilsvarende homogenisering af de linier, hvorefter daglivet udspændes og koordineres. Rationalisering handler om andet og mere end de materielle og økonomiske strukturers systematisering, det handler om kulturens udvikling og heri såvel om dens homogenisering som om dens differentiering. Kontekstualiseringen kan derfor ikke, begrænses til en sammenkædning af specifikke og universielle materielle vilkår. Kontekstualiseringen må også omfatte disse forhold som vilkår for bestemte levemåders kulturelle udfoldelse. I forlængelse heraf ville det være ubegrundet at begrænse kontekstbegrebet til et geografisk forhold funderet på f.eks. afstand, transporttider etc.

1.4. SAMMENFATTENDE BEMÆRKNINGER OM ERKENDELSE OG KONTEKSTUALISERING

For idealistiske positioner af den slags, som Gullestrup i denne sammenhæng repræsenterer, forsvinder eksistensbegrebet op i erkendelsesbegrebet. I forhold til nærværende diskussion implicerer dette dét standpunkt, at kontekstualisering kun kan ske via en forståelse af den omverdensfortolkning, som hersker hos de mennesker, som forskningen befatter sig med. Videre får standpunktet den konsekvens, at det ikke kan have nogen værdi at udpege a priori kategorier som vigtige for kontekstualiseringen. Materien i dens omfattende betydning er som udgangspunkt uinteressant.

Hvis der bevares en ontologi, som ikke helt underlægges det erkendelsesmæssige, da stiller sagen sig anderledes. Det bliver muligt, som f.eks. Giddens gør det, at beskæftige sig med spørgsmålet om, hvilke forhold i materien, som skærper henholdsvis svækker behovet for kontekstualisering. Det bliver umuligt udelukkende at lade kontekstualiseringen afhænge af "de udforskede" omverdensfortolkning.

Vi accepterer ikke Gullestrups ekstremt idealistiske indgangsvinkel. Den hermeneutik, som den socialvidenskabeligt giver anledning til, er værdifuld; men som Giddens forbeholder vi os ret til at "stå med et ben i hver lejr". Det vil sige, at vi på trods af det idealistiske præg, som vores normativitetsteori har arvet gennem dens forankring i Weber og rationaliserings-tankegangen, alligevel insisterer på en fortolkningen af ontologien, som værende forankret i materien. Dette indebærer, at vi kombinerer et hermeneutisk synspunkt med en forståelse af materien i dens mangeartede fysiske, institutionelle og magtrelaterede udtryk. Konkret får det bl.a. den betydning, at vores kontekstualisering forbinder oplysninger om udviklingen på det lokale arbejdsmarked, i erhvervsstrukturen, i beskæftigelsesstrukturen etc. med lokale og regionale politiske og kulturelle udviklinger.

1.5. AFGRÆNSNING AF CASESTUDIERNES KONTEKSTUALISERING

I dette kapitels indledning gjorde vi opmærksom på, at den svenske case studie er mere omfangsrig end de to danske studier. På basis af den gennemførte diskussion er vi nu i stand til at udbygge argumentationen herfor.

Som det vil fremgå, er der i det svenske case studie tale om en virksomhed med meget lang historie, en historie, som også er historien om et lokalsamfunds udvikling udtrykt i den særlige "brukskultur", som Söderfors er et eksempel på. Det er oplagt, at vi i Söderfors casen langt fra har at gøre med et analysefelt, som passer på den citerede Giddens passage (i 1.1.2) om, at "the activities studied have generalized characteristics familiar to those to whom the findings are made available.....". Tværtimod er brukskulturen et særegent fænomen, ikke blot i Danmark men også i Sverige udenfor Bergslagen-området. Hermed ikke sagt, at det kun er den svenske case, som udviser et kontekstualiseringsbehov, men forholdet virksomhed - omgivende samfund er væsensforskellig fra de andre case studier, hvilket i vores forståelse udløser behovet for en mere omfattende kontekstualisering.

I de to danske case studier er hovedvægten i højere grad lagt på beskrivelsen af de virksomheders interne forhold. Dette grunder sig netop på, at vi ser både X-værk og Helioprints forhold til deres (arbejdskraft-) oplande som principielt forskellige fra Kloster Speedsteel i denne henseende. Kun i tilfældet Speedsteel er der en entydig sammenknytning imellem den lokale og regionale historie på den ene side og virksomhedens historie på den anden side. For de to danske virksomheder er det snarere arbejdernes rolle i den almene kulturhistorie, som er relevant, et forhold de har tilfældes med mange andre danske metalindustrielle virksomheder.

For såvidt angår den **virksomhedseksterne kontekstualisering** i de danske studier er fokus på to forhold. For det første den lokale historie, specielt hvad angår virksomheden og dens position på det lokale arbejdsmarked. Hensigten er at afdække den betydning, som virksomheden har haft/har på det lokale arbejdsmarked. Om den har været i stand til knæsatte bestemte kutymers som "rigtige" eller dominere de lokale relationer imellem arbejdsgivere og fagbevægelse generelt eller indenfor en bestemt branche. Er det sidstnævnte tilfældet, er det sandsynligt, at virksomhedens indflydelse også kan spores i den lokale politiske styring. Virksomheder, der dominerer på denne måde over længere tidsrum, vil sætte deres fingeraftryk på selve den lokale kultur, via lokale medier, organisationsliv etc.

For X-værks og Kloster Speedsteels vedkommende har det endvidere været nødvendigt at undersøge den tidlige lokale politiske historie for at få placeret den lokale arbejderbevægelses rolle i denne. En rolle der, i det mindste for X-værks vedkommende, som udgangspunkt virker bemærkelsesværdig afdæmpet.

En undersøgelse af tilsvarende type har ikke været relevant for Helioprints vedkommende, i og med virksomheden er beliggende i rurale omgivelser, som først inden for de sidste 30 år har gennemgået en industrialisering. Fokus har for det andet rettet sig imod en registrering af almindelige data, som karakteriserer det lokale arbejdsmarked mht. størrelse, arbejdsløshed og erhvervsstruktur. Disse forhold har alle betydning for vurderingen af hvilke alternative valgmuligheder en given arbejdskraft har på det lokale arbejdsmarked, forudsat bestemte livsformspecifikke præferencer.

De **virksomhedsinterne forhold**, som vi har opholdt os ved, er fastlagt ud fra ønsket om at kunne belyse nye produktionskoncepters differentierede gennemslag i de tre virksomheder. Specielt har vi haft Kern & Schumanns beskrivelser (som gennemgået i bind 1) af de nye produktionskoncepter in mente ved udvælgelsen. Der er tale om følgende forhold:

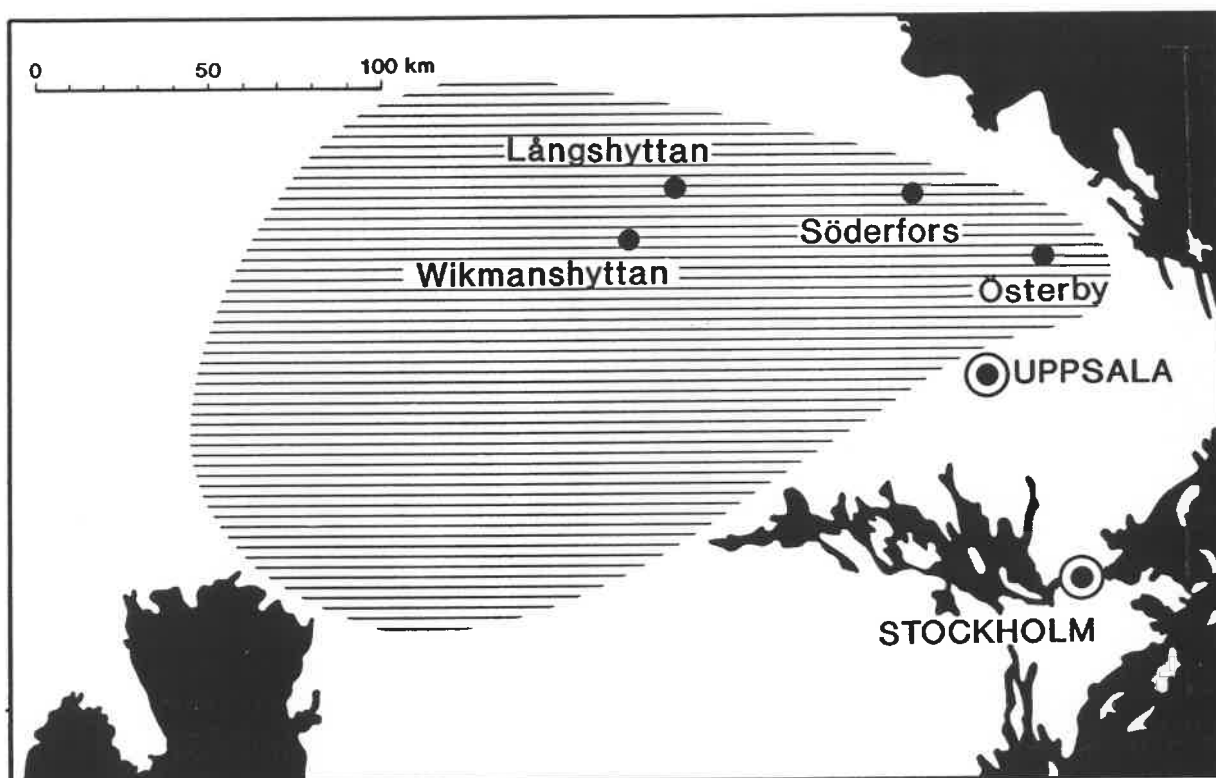
- Personalepolitik
- Virksomhedsstrategi
- Medarbejderrekruttering
- Uddannelsespolitik
- Ledelsesprincipper iøvrigt
- Produktfilosofi
- Produktionens tilrettelægning
- Kvalitet i produktionen
- Lønssystem
- Forholdet fagforening - ledelse
- Faggrænser

Flere af de ovennævnte forhold overlapper hinanden, F.eks. kan "virksomhedsstrategien" indeholde veldefinerede mål m.h.t. kvalitet og uddannelse. Vi behandler derfor ikke nødvendigvis samtlige forhold i hver case studie. Det væsentlige for os er at skabe et billede af, hvordan og i hvilken udstrækning de nye produktionskoncepter fremtræder på **netop den virksomhed**. Variationen virksomhederne imellem er stor, og ikke alle forhold er relevante på alle virksomheder.

De virksomhedsinterne forhold vi beskriver er endvidere vurderet udfra et supplerende perspektiv. I lyset af diskussionen om kontekstualisering er det vigtigt, at de udvalgte forhold også er i stand til at "fange" den lokale "virksomhedskultur" (som det hedder i management litteraturen).

2. SÖDERFORS - ET BRUKSSAMHÄLLE

Söderfors ligger i Norduppland. Enkelte vejfarende på vej nordover ad E4-vejen har sikkert bemærket et ydmygt vejskilt 6 mil nord for Uppsala. Skiltet beretter, at der mod vest yderligere en mils vej inde mellem træerne findes en by ved navn Söderfors. Den ligger faktisk dér, et gammelt brukssamhälle ved Dalälvens nedre løb. De fleste vil sikkert opfatte stedet som lidt af en idyl - og der er virkelig smukt - men se dét kan mennesker som bekendt ikke leve af.



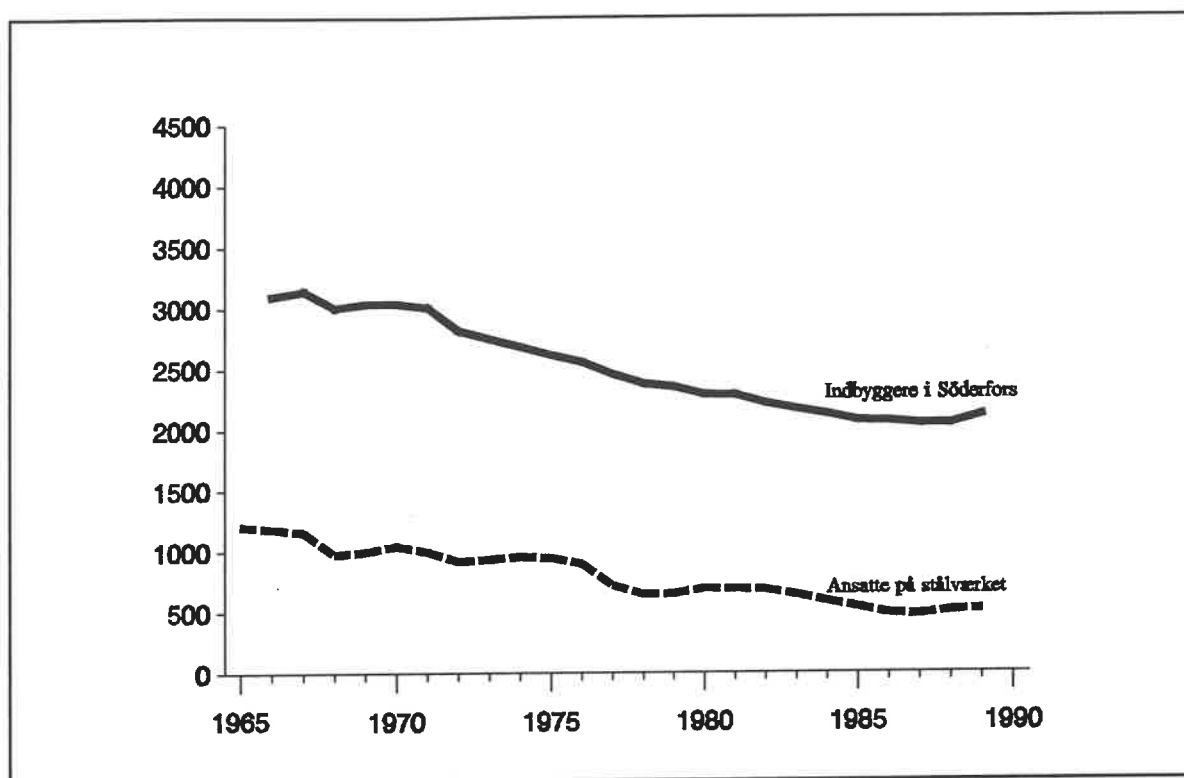
Figur 2.1: "Bergslagen" - Söderfors, Långshyttan, Wikmanshyttan og Österby: De fire bruk som omtales i nærværende kapitel er alle hjemhørende i "Bergslagen". Bergslagen er en folkelig betegnelse for det løst afgrænset område i Mellemsverige, hvor den klassiske svenske jern- og stålindustri havde hjemme. Navnet betyder frit oversat "laug af bjergmænd".

Söderfors var i midten af 60'erne en blomstrende stålværksby. Værket havde aldrig gået bedre for så vidt angår beskæftigelsen (hvilket i øvrigt ikke behøver at være et sundhedstegn). Ca. 1200 ansatte i 1965 var det største antal i værkets historie, og såvel virksomhedens ledelse som dens ejere i Stora Kopparberg-koncernen gav yderst optimistiske signaler om forventningerne til fremtiden. Udsigterne gjaldt produktionsudvidelser og øget beskæftigelse. I slutningen af 1964 skyndede værkets direktør på den daværende Söderfors kommune for at fremtvinge nye boligbyggerier. Året efter fremlagde kommunen et projekt, som omfattede byggeri af 276 lejligheder i byen. Der blev i øvrigt gennemført en lang række investeringer, som sigtede på at muliggøre den ventede ekspansion på værket og den følgende befolkningstilvækst i byen. Sådanne investeringer var foruden boligbyggerierne bl.a. nyt vandværk (1966), nye afløbssystemer, rensningsanlæg og friluftsbad (1968) (Maunsbak & Mårtensen, 1978 s.203). Den optimistiske prognose bag disse investeringer står at læse i en generalplan fra 1966 udsendt af den daværende Söderfors kommune. Heri forudsiges en befolkningstilvækst på ca. 2000 personer eller 60% for perioden 1965 - 1975. Den altafgørende parameter i denne prognose var værkets oplysninger om sine fremtidsplaner og -forventninger.

Det gik ikke som ventet - faktisk meget langt fra. Den "blomstrende stålværksby" blev mindre "blomstrende" i sin afhængighedsrelation til stålværket. I de følgende 20 år blev værkets snarlige lukning mere end een gang spået af informerede rygter. Forudsagt ekspansion blev til recession, tilvækst blev tilbagegang. Prognosen fra 1966 skulle vise sig at ligge meget præcist 100% over de ca. 2600 indbyggere, som boede i byen da 1975 oprandt. Som figur 2.2 viser, har befolkningsudviklingen i Söderfors været negativ helt frem til 1987.

Det ses, at byen har oplevet en meget kraftig befolkningstilbagegang (ca. 40 %) gennem perioden, og at værket i samme periode mere end halverede sin beskæftigelse. Det ses også, at folketallet er øget en smule i de senere år. En væsentlig del af denne forøgelse hænger på forskellig vis sammen med tilkomsten af en flytningeforlægning til byen (maj 1988).

Den altafgørende parameter i befolkningsnedgangen er flytninger. Nettoflytningsunderskudet fra 1968 - 1988 er på 1134 personer. Det var især unge og yngre familier, som flyttede. Dog vedblev byen at have et fødselsoverskud helt frem til 1976.



Figur 2.2.: Befolkningen i Söderfors (forsamling) og beskæftigelsen på bruket 1968 - 1988.

Note: Her anvendes forskellige kilder, som hver har sine optællingsformer, hvorfor sammenligning må ske med et vist forbehold. Kilde: Befolkning: SCB diverse årgange. Arbejdsstyrketal: Stora Kopparbergs Arkiv, Falun. Uddeholm AB årsred. div. årg. Kloster Speedsteel, årsred. div. årg. Maunsbak et al. 1980.

Stålværket var og er den absolut største arbejdsplads i byen såvel som i hele området. Nedenstående sammenstilling af den erhvervsarbejdende dag- og natbefolkning og stålværkets beskæftigelse giver et klart vidnesbyrd herom.

Figur 2.3.: Erhvervsarbejdende dag- og natbefolkning i Söderfors (tätort) og stålverkets beskæftigelse:

	1970	1975	1980	1985
Dagbefolkning	1317	1296	1124	908
Natbefolkning	1136	1113	1060	975
Udpendlere	94	151	170	349
Indpendlere	275	302	258	282
Ansatte på stålverket	1040	1019	697	538
Ansatte i anden industri	20	20	154	192

Note: Forbehold jvf. figur 2.1. noten. SCB ændrede opgørelsesform mellem FoB 1980 og 1985. De overordnede tendenser i materialet står til troende, alligevel er en entydig sammenligning ikke mulig.

Kilder: SCB - FoB (Tierps kommune), samt div. årsredovisninger.

Stålværket har i realiteten været eneste industriarbejdsplads i Söderfors langt op i 70'erne. De "nye" industrier er Mediplast (tidl. Uppsala Plast), som kom til i 1969, og som især har haft stor betydning beskæftigelsesmæssigt efter 1975, og Habia Cable AB som kom til byen i 1979. De to virksomheder beskæftiger i dag henholdsvis ca. 75 og ca. 100 personer - hovedsageligt ufaglærte kvinder. Stålværket beskæftiger her overfor ca. 30 kollektivt ansatte kvinder (ca. 7 %)⁴. De uddannede kvinders beskæftigelsesmuligheder iøvrigt i byen er få: brukshotellet⁵, de to dagligvarebutikker, posthuset, rengøring, børnepasning... For de uddannede er mulighederne ikke meget bedre; værkets administration, skolen, banken og en række andre mindre arbejdspladser, udgør det samlede udvalg. Bruket har og har altid haft relativt lidt at tilbyde kvinderne. Forholdet spejles i natbefolkningens alderssammensætning - kvindernes andel af befolkningen over 20 er markant mindre end kvindernes andel af den samlede befolkning. Der er altså en vis overvægt af kvinder blandt dem, der forlader byen.

⁴. I begyndelsen af 70'erne beskæftigede stålverket ca. 80 kvindelige arbejdere, hvilket betyder, at kvindernes beskæftigelse på værket er ramt hårdere end mændenes. Dette beror dels på, at deres tilstedeværelse på værket overhovedet har en vis forbindelse med arbejdskraftmangel i 50'erne og 60'erne, dels på at de afdelinger, som - dengang som nu - beskæftigede særligt mange kvinder, også var dem, der især bar nedskæringerne.

⁵. Som ikke er et almindeligt hotel, men alene tjener som logi for værkets gæster.

Den offentlige sektor er ikke stor, for så vidt angår beskæftigelsen i selve Söderfors. Kommunalreformen i 1973 lagde byen ind under Tierps Kommune, og det ny kommune-centrum blev Tierp (17 km. mod øst). Arbejdspladserne i den offentlige sektor omfatter således alene almene funktioner som skole, institutioner og primær sundhedssektor.

Nu er verden naturligvis større end Söderfors, og det tilgængelige arbejdsmarked rummer andre arbejdspladser end de, der ligger indenfor gåafstand. Udpendingen fra Söderfors tätort er forøget voldsomt - fra ca. 8 % i 1970 til ca. 30 % i 1985. Tendensen er fortsat stigende. Fordelingen mellem mænd og kvinder er nu som før næsten lige. Derimod er pendlingsstrømmene ikke ens, kvinderne pendler i meget større udstrækning end mændene indenfor kommunen og herunder især til kommunecenteret Tierp - de store aftagere er den kommunale administration samt sygehus og andre omsorgs- og sygeplejecentre. Mændene søger i højere grad længere væk til andre større industriarbejdspladser i Karlholms Bruk, Gävle eller Uppsala. Blandt de yngre mænd er skoven og byggeriet trods hårde arbejdsvilkår et attraktivt alternativ, qua sine bedre indtjeningsmuligheder.

Samtidig har indpendlernes antal været nogenlunde stabilt, men deres andel af den erhvervsarbejdende dagbefolkning er alligevel forøget fra ca. 21 % i 1970 til 31 % i 1985. Blandt indpendlerne er der en voldsom overvægt af mænd. På intet tidspunkt har kvinderne udgjort mere end 12 % af indpendlerne.

Set fra en lidt anden synsvinkel viser disse tal også noget om værket og dets betydning for lokalsamfundet. I løbet af 70'erne og 80'erne er den del af stålværkets arbejdere, som samtidig er bosiddende i byen, blevet væsentlig mindre. I følge næsten enslydende skøn fra den lokale Metallafdeling og virksomhedens personaleafdeling udgør denne gruppe næppe mere end ca. halvdelen, mens den så sent som i begyndelsen af 70'erne formentlig har været over 80 %.

I dag er Söderfors trods skæbnens mange kringlede tildragelser fortsat stålværksby, og stålværket går godt - det hører til blandt branchens mest lønsomme i Europa, og det er ubestridt verdens største på sit felt. Men beskæftigelsen, dén er gået ned. Den forventes at falde yderligere en smule til et niveau omkring 480 kollektivt ansatte i Söderfors i begyndelsen af 90'erne.

2.1. BRUKSSAMHÄLLE OG PATRIARKALSKE SOCIALE RELATIONER

Som så mange andre landsbyer i Norduppland er Söderfors en gammel bruksort, med sin historie og sin udvikling tæt forbundet med den svenske stålproduktions fremvækst i 1500 og 1600 tallet. Så tæt er den relation, at havde det ikke været for stålet, da havde byen næppe eksisteret.

Söderfors ligger ved en stor fos i Dalelven - det vil sige, fossen er væk. Dens fald er tæmmet af sindrige sluseværker, og den franarres sine kræfter af snilde turbiner. En gang i tiden⁶ var en fos så vigtig en ressource, at den sammen med rigelig skov kunne udgøre argumentet for anlægningen af et nyt stålværk. Dette på trods af store afstande til såvel malmen, som dengang kom fra Dannemora (60 km.), som naboer (15 km.), og på trods af, at stedet ikke havde vejforbindelse med omverdenen⁷. Men det er alltsammen meget længe siden, malmen er omtrent erstattet af skrot, og moderne infrastrukturer har forlængst minimeret afstandenes betydning. Store grafitelektroder har overtaget det glødende trækuls arbejde - fossen er uden betydning, den ny navlestreng er de store traséer, som forbinder værket med kæmpekraftværker langt borte. Naturressourcerne i de umiddelbare omgivelser er reduceret til rene paranteser.

⁶. Værket blev påbegyndt i 1676, og kørte i fuldt omfang i 1683.

⁷. Vejforbindelse fik byen først så sent som i 1750. Transporten af malm fra Dannemora kunne tidligere alene foregå om vinteren med kane. Trækul og færdige produkter kunne transporteres med pramme på elven.

2.1.1. AT LÆSE I DEN FYSISKE STRUKTUR

Set med danske øjne er Söderfors en "mærkelig landsby". Mærkelig fordi den stort set mangler alle de træk og elementer, som er sædvanlige i danske rurale småbyer. Her findes en kirke, men ingen kro, ingen gammel købmandsgård og foderstofforretning, og her er ingen hovedgade domineret af uens gamle butikshuse - det lidt tilfældige småbybyggeri mangler. Fraværende er også hovedgadens traditionelle butiks- og forretningsejendomme. Söderfors repræsenterer en anden udvikling end den, der findes afspejlet i rurale småbyer i Danmark. Söderfors har aldrig udfyldt nogen særlig funktion overfor et omliggende landbrugs- og skovbrugsland. Den har aldrig været et center for handel og cirkulation. Söderfors er en industriby - hjemsted for en fabrik og dens arbejdere, og ikke så meget andet. Næsten symbolsk lukker skoven sig tæt om byen, og den strækker sig mange kilometer i alle retninger.

Snorlige gader opdeler den gamle bydel i rektangulære felter, som er udfyldt med fine hvide - og helt ens - arbejderhuse, opstillet i velordnede rækker og geledder. Overfor Herregården står de, adskilt fra denne af byens søndre tværgade. Herregården ligger højt med udsigt over arbejdernes huse, over værket ved fossen og til kirken, engang symbolet på en magisk "magtens triangel", sat i scene til vandhammerens dunken og dagsværksklokkens klemten og minutiøse udmåling af arbejdets tid.

I randen af den gamle bydel såvel øst som vest for elven ligger yngre generationer af arbejderhuse - andre tiders fortolkning af begrebet karrébebyggelse, men med een markant forskel. Havelandet, som fandtes og fortsat findes bag de gamle arbejderhuse, er borte eller skåret ned til et minimum. Ej heller findes de traditionelle småstalde og udhuse. Selvfor- syningen som økonomisk element i arbejderhusholdningernes eksistens har mistet sin betydning i det 20. århundredes arbejderby.

Længere borte på byens vestre side findes store områder med rækkehusbebyggelser og villaområder, velfærdssamfundets arbejdere er i vid udstrækning blevet private husejere.

En gang i tiden kontrollerede bruket alle andre økonomiske aktiviteter, værket ejede jorden, husene, engene, skoven, og det drev al handel. I moderne tid er brukshandelen forlængst blevet afløst af et tidssvarende - eller i det mindste tidstypisk - funktionalistisk konsumtempel. Et butikscenter er blevet den ny bymidte med to supermarkeder, et posthus, en bank og et cafeteria. Rundt om i byens boligkarreer findes enkelte forsøg på at drive butik - et kælderlokale rummer en garnforretning, et andet en frisørsalon, og et skilt i et 2.sals vindue fortæller, at en modig sjæl har åbnet et solarium og helsesalon. Hver især elementer som nærmest synes at trodse den orden, som med stor entydighed er lagt i arbejderbyens fysiske struktur.

2.1.2. BRUKSHISTORIE OG SOCIALE RELATIONER

Det er værd af erindre sig i det mindste et groft billede af de forhold, som var arbejdere og deres familier til del i det klassiske brukssystem. Arbejdet på bruket var hårdt, meget hårdt, og det var dårligt aflønnet - så dårligt, at det næppe rakte til forsørgelsen. Dette førte til, at hovedparten af arbejderne var tvungne at gældsætte sig over for bruket og dets "brukspatron". Hvis en arbejder stod i gæld til bruket, havde han ikke ret til at forlade det. I praksis var der hermed udviklet et stavnsbåndslignende underordningsforhold mellem arbejdere og bruk.

Det var patronen, som suverænt fastsatte løn, naturalievederlag og arbejdstid, og han havde uindskrænket ret til af fyre folk i sit brød. Desuden var det patronen, som fordelte boligene såvel som en lang række rettigheder med stor betydning for det daglige hushold, således jord til græsning, brændeindsamling, fiskeriet i elven, husdyrhold og omfanget heraf etc. etc.

Brukspatronen var tillige myndighedsperson overfor arbejderne. Patronen overvågede deres gøren og laden på arbejdet såvel som i livet udenfor. Han kunne i ordets mest bogstavelige forstand straffe større eller mindre forseelser efter eget skøn - og gjorde det. Fodblokke,

håndjern, piske m.m. hører med til brukssamhällets rekvisitsamling⁸. Patronens "lange arm" nåede langt udenfor bruket. Rakte straffen ikke til, kunne den formastelige bortvises, ofte for herefter på patronens foranledning at blive udtaget til krigstjeneste, eller arbejderen kunne rømme fra bruket enten for at få samme behandling, eller for at blive forfulgt for den gæld, som han eventuelt måtte have ladet tilbage. Korporlig afstraffelse forekom faktisk et godt stykke ind i dette det "oplyste 20'ende århundrede"⁹.

Det patriarkalske systems ene side var således arbejderens underkastelse under patronen, men det havde også en anden side i patronens udøvelse af ansvaret for "sine" arbejdere. Præfix "sine" er egentlig en meget god beskrivelse af forholdet, arbejderne var en del af patronens ejendom, men som sådan var de også i en vis udstrækning hans ansvar.

Patriarkens ansvar kom til udtryk i trangssituationer, ved sygdom, alderdom m.v. Gamle bruksarbejdere oppebar en form for pension, idet de blev tildelt naturalier fra forrådet, og oftest beholdt deres bopæl. Ved sygdom, eller hvis manden af anden årsag var uarbejdsdygtig oppebar familien ligeledes en vis forsørgelse i form af naturalier, og det samme gjaldt enker efter afdøde arbejdere. Bruket tog endvidere vare på "børnenes tarv" med skolegang og beskæftigelse på bruket.

Det patriarkalske forhold er således et dobbelt system af arbejderens underordning og patronens udøvelse af et "socialt ansvar" - omend det sidste i høj grad skete i egen interesse. Brukets rolle som et - omend grovmasket - socialt sikkerhedsnet har været en væsentlig forudsætning for magtforholdets opretholdelse - det bidrog med den nødvendige legitimitet.

⁸. På Bergslagsmuseet i Falun findes sådanne yderst skrækindjagende genstande udstillet.

⁹. Olle Håldin (interview 021189) beretter således den overleverede historie om den sidste dragt prygl, som blev uddelt på Karlholms Bruk omkring 1910. En meget kraftig finsk arbejder havde begået en mindre forseelse og blev kaldt til forvalterens kontor. Forvalteren havde en stor hund hos sig. Da han tog en pisk for at slå arbejderen, greb denne imidlertid en stor brevordner og slog hunden ihjel, hvorpå han bankede forvalteren og en tililende skriverkarl. Selvom en og anden nok tidligere havde haft lyst til at gøre det samme, rystede hele bruket i skræk for forvalterens repressalier, men endda: "...Det var dem sista stryk, som en arbetare fik på Karlholms Bruk".

Men brukspatronen var ikke den eneste patriark, og magtens fordeling var ikke alene mellem en herremand og hans betroede på den ene side og en homogen masse - arbejderne - på den anden. Brukets arbejderbefolkning har aldrig været eet, men tværtimod altid en sammensat gruppe med sin egen specielle mikrosociologi af statusfordelinger, magtrelationer, normer, kutymer og traditionsbundne omgangsformer.

Langt ind i dette århundrede var det stort set alene mændene, som erhvervede pengeindkomster, kvinderne og de større børn passede hjemmet og husholdets havebrug og husdyr (Isacsson 1980 eller Jacobsson 1976). Gætterier om den relative værdi af de to former for arbejde er ren spekulation¹⁰ - dog er det udenfor enhver tvivl, at selvforsyningen og husholdets egen produktion har haft overordentlig stor betydning og har udgjort en uomgængelig eksistensbetingelse for den tids arbejderfamilier. Dette har været tilfældet et stykke ind i dette århundrede.

Mændene og kvinderne levede i hver sin verden, og kønnenes sociale liv synes i vid udstrækning at have været skilt fra hverandre - kvinder omgikkes kvinder, og mænd omgikkes mænd. Derimod synes det sociale liv og dets normer at have været struktureret med udgangspunkt i mændenes arbejdsverden og de heriværende hierarkier.

Øverst stod mestersmeden, og nederst stod kuske, kulsviere og smededrenge. Vé den, som glemte at lette på hatten for smeden. Smedene fik tildelt de bedste boliger (tættest på herregården), større jordlodder, bedre fiskepladser, bedre græsning.... o.s.v. - avancement i arbejdslivet var ikke mindst forbundet med bedre betingelser for husholdets egen produktion.

En stor del af grundlaget for det interne hierarki og dets opretholdelse blandt bruksarbejderne findes i arbejdets organisering, i arbejdets kundskabsstrukturer, og i de måder, hvorpå kundskaber blev formidlet og videregivet.

¹⁰. Men dog bemærke en beregning gjort af Pahl (1984) for engelske arbejderhushold i 1700 og 1800 tallet. Pahl argumenterer, at mere end halvdelen af husholdenes ressourcer ofte var tilvejebragt uden for den formelle økonomi.

Arbejdet i stålværket har været (og er i mange henseender stadig) præget af en meget snæver arbejdsdeling - A gør dét og kun dét, B gør dét og kun dét ...o.s.v. Hver har haft sine opgaver og har passet dem uden særlig indblanding fra andre¹¹, og hver enkelt plads i produktionprocessen har haft en bestemt placering i hierarkiet, og i arbejdslivets mulige "karrierebane" - for at nå en bestemt position skulle man bevæge sig via en række andre (lavere) positioner og lære sig de ting, som hørte de positioner til. I princippet var mestermeden "en mand, som kunne alt".

Dengang som nu var arbejdet i et stålværk ikke umiddelbart tilgængeligt, det vil sige, at de nødvendige kundskaber ikke kan tilegnes ved en skolebænk. Det er i vid udstrækning praktiske kundskaber - i betydningen kundskaber, som bygger på fortrolighed med arbejdsprocessen og på erfaringens akkumulerede indsigt i dens "natur". Erfaring er et nøgleord i arbejdet, og for produktionen af erfaring spiller tiden og omgangen med de relevante arbejdsprocesser en helt afgørende rolle.

Smeden havde magten over sine kundskaber - han kunne bestemme, hvem der skulle indvies, i hvad, hvornår, hvor hurtigt og i hvilke dele af stålets mysterier. De kyndige indtog en bestemt placering i den sociale struktur qua sine kundskaber, og de har kunnet beskytte denne placering og dens valeur ved at kontrollere andres tilgang til relevante kundskaber.

Det er ikke underligt, at respekt og undertiden nærmest skrabende underdanighed over for den, "som var højere på strå", har været et centralt træk ved det sociale system. Respekten for "yrkeskunnandet" og de "yrkeskunniga" og en fetichering af "yrkesstoltheden" har været levende langt frem i tiden.

Således fortæller en af de interviewede arbejdere om [mesterens]¹² "svarta bok":

¹¹. Arbejdet på de gamle jernbrug må ikke mistolkes som en slags heroisk æra for den sande arbejderkooperation.

¹². Mesteren er en anonym betegnelse for en sjakbajs i en af de klassiske afdelinger på værket, citatet gentaget i en af de eksemplariske gennemgange i bind 3.

"... det finns någonting som heter svarta boken, och det är någonting som varje [mester] har, en liten svart anteckningsbok... Och i den skriver man upp allt man lär sig så att säga och.. ja saker och ting som blir fel, vad du har gjort för att åtgärda de där felen. Så att nästa gång de dyker upp, så slår du upp den där svarta boken, så vet du ju på en gång, så behöver du inte hålla på och laborera med en massa olika lösningar, utan att du har.. Och så är det så där, att den där svarta boken det.. är [mesterens] personliga egendom. Det har liksom varit, det är inte så nu för tiden va. Men liksom när jag börja, då i mitten på 70-talet, då var det på det där viset. Så att när man börja som [mester], det.. egentligen det enda man hade, man hade ju sett att de var och gjorde någonting i paren, men vad de gjorde, det fick man aldrig reda på, utan du får liksom börja om från noll direkt..... det var jävligt hemligt det där, vet du. Så när jag börja som [mester], den [mester] som jag tog över efter, han brände sin svarta bok han, sista dan han jobba då, vet du. Då elda han upp den" (arbejderinterview 090390).

En anden fortæller om, hvordan det gik til, da han selv i slutningen af 60'erne skulle til at lære sig smelterens håndtering:

" Ja det.. det var fruktansvært svært att få reda på någonting, om jag säger som så va. Ja va.. liksom man.. ja de hade svært att ta emot nya idéer också va. Men det var ju så liksom, det var ju.. som smältare då på den tiden det var ju en yrkesstolthet det. Det var ju inte vem som helst, som blev det va, och det var ju liksom lite etikett på det så att säga, så att.. det var svært att komma underfund med dem och få..... Du var man ju tvungen att få tillstånd av försteman, basen då, att man fick lära sig va. Och då var det ju han, som sa åt smältaren, att nu ska han gå med och lära sig, och då fick man ju gå. Men då fick man ju gå som lärling så att säga va. Man fick gå och titta, man fick inte göra någonting, man skulle bara vara och titta först, innan man över huvud taget.. innan han börja förklara, vad han höll på med. Man skulle titta först, hur det verkligen var va, innan man fick börja.. lära sig om man säger som så".

Omvendt er netop opløsningen af denne form for sociale systemer et væsentligt element i de forandringer, som det moderne brukssamhälle gennemgår.

2.1.3. ARBEJDERNES ORGANISERING

Arbejdernes organisering i Sverige fandt sted i slutningen af forrige og i begyndelsen af dette århundrede. Bruksarbejderne har ikke været pionerer snarere tværtimod. Da det endelig lykkedes, var arbejdernes organisering et afgørende brud i forhold til det patriarkalske "brukssystem". Dette idet organiseringen for første gang åbent markerede arbejderne som kollektiv overfor bruket, og åbent markerede et grundlæggende modsætningsforhold mellem bruk og arbejdere.

På brukene havde andre bevægelser væsentlig betydning for udviklingen af en egentlig arbejderorganisering. I sidste halvdel af 1800-tallet begyndte en række frikirkelige bevægelser og en stærk afholdsbevægelse så småt at få fodfæste i Söderfors som i så mange andre "bruksamhällen". En stor del af de faglige ledere og agitatorer havde rødder i disse bevægelser.

Agitationen for dannelse af fagforeninger og iøvrigt for socialistiske synspunkter i almindelighed kan spores tilbage til 1890'ernes begyndelse. Det har givetvis været en langsommelig proces at overbevise arbejderne om, at det var umagen værd. På den ene side kunne løn og arbejdsvilkår være bedre, men på den anden side kunne en udfordring af bruket meget vel føre til afskedigelse og opsigelse af bolig. Desuden har det patriarkalske system formentlig haft en rækkevidde langt ind bag overfladens magtforhold og reguleringer. For mange har det eksisterende antagelig haft et skær af retfærdighed.

Om det nu var fornyet kampvilje, eller om det var den omstændighed, at Stora Kopparberg overtog bruket i begyndelsen af 1907, og at "stilen" dermed ændredes, eller om det blot var den almindelige samfundsmæssige udvikling, som i første række banede vejen, skal vi lade være usagt. Den 21. april 1907 dannedes langt om længe en fagforening - Metallarbejderförbundets avd. 179 i Söderfors. Indtil da havde bruket med held værget sig mod fagforeningerne ved hjælp af trusler og ved hjælp af straf. Den ny fagforening dannedes uden større modstand fra brukets side, en væsentlig årsag hertil har givetvis været fagbevægelsens stærke tilvækst i årene forinden, hvorved dannelsen af en forening i Söderfors har fremstået

som uundgåelig. En reel anerkendelse fra arbejdsgivernes side af arbejdernes organisationsret kom dog først to år senere i forbindelse med "storlockouten".

Det politiske opbrud i decennierne omkring århundredskiftet og herunder arbejdernes organisering fik sin afspejling i det økonomiske systems struktur indenfor bruket. En stor del af lønnen udbetaltes tidligere i naturalier og som fri bolig med tilhørende grønsagsareal m.m. I 1884 ophørte bruket at udbetale naturalieløn - uden kompensation i pengeløn. I 1909 ophørte ordningen med fri bolig. Året forinden havde Järnbruksförbundet og fagforeningerne indgået en aftale, som skulle fjerne alle naturalieaflønninger mod kompensation i penge.

Hermed var brukets dominans og magt dog ingenlunde opløst. Bruket var fortsat udlejningsvært og var fortsat enerådende i handelen med fødevarer m.v. Samtidig med, at lønsystemet blev "moderniseret", genspejledes dominansrelationen i mange andre aktiviteter og forhold - bruket indrettede alderdomshjem i 1914 og stillede det gratis til rådighed for kommunen¹³, bruket var engageret i fattighjælpen bl.a. med udbetaling af gratialer og fribolig til enker og pensionister frem til 1922, bruket finansierede en stor del af lægetilsynet i Söderfors mindst frem til 1923 m.m. Derimod danner omvæltningerne i århundredets begyndelse en slags udgangspunkt for en forandring af dominansrelationen, som gradvist antager og blev formidlet i mere indirekte former.

2.2. "BRUKET" OG LOKALSAMFUNDET SÖDERFORS

Bruket ejede tidligere ikke bare værket, men også skovene, jorden og boligerne - stort set alt. Man arbejdede på bruket, handlede i brukets butik, boede i brukets arbejderhuse, fiskede der hvor bruket havde givet sin tilladelse, drev køkkenhaven på et af bruket tildelt stykke jord.... Det er først i nyere tid, at der begynder at optræde andre bygherrer - almennytten og private.

¹³. Et kommunalt alderdomshjem opførtes først så sent som i 1930.

Brukets ejendomsret til jord, skov og boliger har været et særdeles vigtigt magtmiddel langt frem i tiden, og det har som tidligere nævnt sat sine tydelige spor i byens fysiske ydre. Bruket har gennem ejendomsretten i vidt omfang kunnet kontrollere mange aspekter af byens udvikling.

Bruket har traditionelt øvet en meget voldsom indflydelse på kommunens planlægning (Maunsbak et al. 1980, Mårtensson 1980). Brukets udsagn om fremtidsplaner har altid (jvf. tidligere afsnit) været en afgørende planlægningsforudsætning. Hertil kommer at bruket meget langt frem i tiden har varetaget opgaver, som ellers almindeligvis ligger i kommunalt regie - bla. Vand og afløbssystemet. Omvendt har dog netop dannelsen af Tierps Kommune i 1973 betydet, at bruket spiller en relativt mindre rolle i lokalpolitiske beslutninger.

Samtidig har bruket selv forandret sig, dels ved ejerskifter og fusioner og tekniske og produktionsmæssige omrokeringer, dels ved branchens almindelige strukturforandring og dels ved en opløsning af den tidligere så vigtige ejendomsret til skov, jord og boliger. Bruket kunne formentlig have forhindret etableringen af nye virksomheder som f.eks. Mediplast og Habia Cable. Når det ikke skete, hænger det sandsynligvis sammen med, at bruket ikke længere havde brug for den form for dominans.

Ejendomsforholdene har gennemgået en betydelig spredning gennem de senere år. Siden 1972 har skoven og stålværket haft to forskellige ejere. Siden 1982 har byens godt 500 udlejningslejligheder været ejet af andre end stålværket.

Videre er bruket fortsat en stor arbejdsplads, men den er mindre end tidligere absolut og relativt. En gang i tiden beskæftigede og uddannede bruket stort set alle byens unge mænd, efterhånden som de forlod skolen. Sådan er det ikke mere, og som vi senere skal vise, er bruket ikke længere så indlysende et mål og perspektiv blandt brukets yngre arbejdere. Verden er blevet større og i højere grad tilgængelig - set fra Söderfors.

Men for ikke så forfærdelig mange år siden, var det anderledes. Med den lokale riksdagsmand og tidligere SIF-ordförande G. Tholander's ord:

"man var idiot om man inte vill jobba på bruket" (Interview Tholander 071189).

2.3. KONCERNERNE OG BRUKSSAMHÄLLET

I bilag A til nærværende bind findes en udførlig gennemgang af Söderfors' og især dets stålværks nyere historie. Bilaget er en ganske omfattende og detaljerig beretning om en by og dets stålværks vej gennem 70-ernes og 80-ernes stålkrise. Hovedtrækkene er opstillet i omstående skema. Det turde være indlysende at en sådan fremstilling reducerer lange historiske forløb og komplekse udviklinger til punktvisse hændelser og derfor også udgør en fattig repræsentation af historien. Når vi alligevel vælger denne løsning - et skema parret med et omfattende bilag - frem for at gengive en kort historisk beskrivelse, hænger det sammen med en frygt for herved at gøre vold på forløbets rigdom på detaljer og enkelte forløb. Vi betragter netop detaljerigheden som et centralt aspekt ved Söderfors' nyere historie - ikke således, at hver eneste hændelse og hvert eneste forløb har en meget specifik betydning i et længere perspektiv, men fordi detaljerigheden i forløbet under et understreger uroen og uforudsigeligheden som kendetegn ved byens nyere historie.

En af de basale pointer ved overhovedet at kigge tilbage i lokalsamfundets historie er at opstille en politisk økonomisk klangbund for de kulturelle og sociale forandringer, som har præget Söderfors gennem de seneste 25 - 30 år. Forholdet mellem bruk og brukssamhälle har ændret sig i retninger, som har ført til en ophævelse af den relative kulturelle entydighed, som historisk kan siges at karakterisere brukssamhället. Dette fører også til en form for illusionsløshed hos dagens bruksbefolkning, en illusionsløshed, som i lyset af de seneste 25 - 30 års forviklinger, kan synes introduceret "the hard way". Söderfors er i dag hovedsæde og hjemsted for broderparten af selskabets produktion, men historien har lært brukets befolkning, at selv voldsomme ændringer er mulige, og at de undertiden kommer uden varsel.

Dette betyder ikke, at alle lever i en permanent uro for dagen i morgen og for fremtiden i øvrigt, men omvendt er tidligere tiders tro på bruket som en sikker og pålidelig ryggrad i

lokalsamfundet borte. Figur 2.2. fra dette kapitels indledning taler sit tydelige sprog, siden 1967 er både folketal og stålværkets beskæftigelse gået voldsomt ned i Söderfors.

Historien knytter Söderfors sammen med en række store industrikoncerner: Stora Kopparberg, som ejede bruket fra 1907 til 1976. Uddeholm AB, som var ejer fra 1976 til 1982 og delejer fra 1982 til 1985. Fagersta AB, som var delejer fra 1982, men som i 1985 blev opslugt af Kinnevik Industriförvaltnings AB, der fra 1989 er eneejer af selskabet.

Historien knytter også Söderfors' historie sammen med især tre andre bruk i området. Långshyttan og Vikmanshyttan, som i dag er hjemsted for stålværkets to andre svenske afdelinger, og Österby, som blev nedlagt, da det nuværende selskab Kloster Speedsteel blev dannet i 1982. Fra 1968 til 1976 hørte Vikmanshyttan og Söderfors sammen under Stora Kopparberg. Fra 1976 til 1982 var Söderfors indlemmet i Uddeholm-koncernen, mens Vikmanshyttan fortsat var under Stora Kopparberg. I 1978 nedlagde Stora Kopparberg stålværket i Vikmanshyttan. Kun en mindre del af værket overlevede, idet denne del blev overtaget af Fagersta AB. Gennem denne overtagelse blev Vikmanshyttan knyttet tæt til Långshyttan og Österby, som også ejedes af Fagersta AB. I 1982 samledes trådene igen med dannelsen af det ny selskab - Österby blev nedlagt, mens de tre øvrige kom til at udgøre Kloster Speedsteel.

Figur 2.4: Historisk oversigt - Söderfors Bruk / Kloster Speedsteel.

1907	Bruket overtages af Stora Kopparberg AB.
1967	Stora Kopparberg opkøber Vikmannshyttan Bruk
1968	Store nedskæringer og indskrænkninger i Vikmannshyttan.
1969-1976	Successive nedskæringer i Söderfors. Ændringer i produktionsprofil gennem salg af, bytte af og koncentreret af produktioner. Stor uro om værkets fremtid.
1976	Stora Kopparberg fremsætter ambitiøse og optimistiske planer for Söderfors Bruk (maj). Brukets 300 år fejret og brukets direktør spåer en fremtid som "Smull-tronställe" (august). Stora sælger Söderfors Bruk til Uddeholm AB (september).
1977	Udbredt mistro til Uddeholm's hensigter i Söderfors. Frygt for nedlægning giver anledning til dannelse af lokale aktionsgrupper. Uddeholmkoncernen reddes ved statens mellemkomst ud af dyb økonomisk krise.
1978	Stora Kopparberg nedlægger Vikmannshyttan Bruk - 50 arbejdspladser videreføres under Fagersta AB.
1980	Ny nedgangsperiode fører til drastiske nedskæringer, arbejdsfordeling og hjemsendelser. Uddeholm på ny i dyb krise.
1982	Uddeholm og Fagersta samler værkerne i Söderfors, Långshyttan og Vikmannshyttan i det fælles selskab Kloster Speedsteel. Værket i Österby nedlægges.
1983	Kraftig personalereduktion. 73 arbejdere i Söderfors går på "förtidig avgång". Uro omkring selskabets geografiske produktionsstruktur.
1984	Ämnesudredning og voldsom uro om produktionsstrukturen fører til dyb splittelse i virksomheden. Samarbejdet mellem Metall i Söderfors og i Långshyttan afbrydes. Produktionsstrukturen bekræftes og trods bedre tider annonceres nye personalenedskæringer.
1985	107 personer forlader virksomheden på forskellige ordninger - hovedsageligt i Söderfors. Fagerstakoncernen opsluges af sin delejer Kinnevik Industriförvaltnings AB. Bitterhed mellem ledelse og faglige repræsentanter.
1986	Lederskifte og bedre tider.
1988	Kinnevik enejer af Kloster Speedsteel. Månedslønsaftale.

1990	Investering på godt 220 mio.sv.kr. i ämneslinie.
1991	Kinnevik sælger Kloster Speedsteel til franske Eramet (september 1991).

Det er en beretning, om lokale konsekvenser af en række koncerners dispositioner med og omkring en række gamle stålværker. Stålværker som i alle tilfælde har dybe historiske rødder i lokalsamfundene, og som har haft enorm betydning for disse, deres udvikling og for de kulturelle traditioner, der er udviklet dér. For de her berørte lokalsamfund er det tillige en beretning om en tilsyneladende endeløs række af negative hændelser, faktisk er der meget få lyspunkter i bilagets gennemgang. Et særligt træk heri er, at arbejdere og beboere i disse samfund med en vis ret kan føle sig bedraget af stålværkernes ejere. Hemmelighedskræmmeriet omkring værkerne og ejernes dispositioner har domineret udviklingsforløbet generelt, og det har i flere situationer antaget former som grænser til misinformation eller endog grov manipulation.

Beskæftigelsen er løbende blevet reduceret siden slutningen af 60'erne - i Söderfors er den halveret, men i Vikmanshyttan og i Långshyttan har skæbnen taget betydeligt hårdere fat. For Vikmanshyttan og for Långshyttan har det tillige haft den betydning, at de derværende anlæg ikke længere er "hele stålværker" - her foregår alene viderebearbejdning af emner fremstillet i Söderfors. Den beskæftigelsesmæssige nedtur er kun een side af sagen. En anden er, at de forskellige værkers sammenlægning og adskillelse i forskellige kombinationer og koncernernes forskellige produktbyttehandler har indsnævret den samlede produktionsprofil ganske betydeligt. Kloster Speedsteels produktion er i dag betydeligt snævrere defineret m.h.t. stålqualiteter, ståltyper og produktformater, end det var tilfældet på Söderfors Bruk ved 60'ernes slutning.

Disse forhold er ikke uden betydning, dels koster det arbejdspladser i de berørte samfund, dels er det forbundet med store "kulturelle omkostninger". Söderfors er og har altid været stålværksby. Stålet har en helt speciel og helt central i lokalsamfundet i de kulturelle former, som trives der. Når arbejdspladserne bliver færre, og stålværkets liv trues, da bringes også lokalsamfundet i fare - ikke kun økonomisk, men tillige kulturelt.

Dette er ikke mindst synligt i de konflikter, der fulgte sammenlægningen i 1982. Som konsekvens heraf blev stålværket i Långshyttan voldsomt beskåret. Det kun 5 år gamle stålværk blev lukket, og al ämnesproduktion (på godt dansk: smelteværk, støberi, smedje og for-valseværk) blev overladt til værket i Söderfors. Bitterheden herover var selvsagt voldsom.

Netop bitterhed var en central drivkraft i den lange række konflikter omkring det ny selskabs produktionsstruktur, som kom til at dominere perioden fra 1982 til 1985. Konflikten centrale tema drejede sig om, hvorvidt det gamle stålværk i Söderfors skulle leve videre på bekostning af det ganske vist mindre, men dog væsentligt nyere værk i Långshyttan. Som bilaget viser havde konflikten aktører på stort set alle niveauer i selskabet, og den havde betydning langt uden for fabrikshallerne. Men bitterheden havde ikke kun rod i bekymringer over tabet af arbejdspladser og de deraf følgende konsekvenser for lokalsamfundet, den trak også på traditioner og på en kultur, som gennem århundreder har skabt en snæver sammenkædning af disse byer med dette at producere stål.

Striden om produktionsstrukturen sluttede i 1985 med Söderfors som det sejrende parti. Den produktionsstruktur, som blev fastlagt i konsortiaaftalen fra 1982, blev konfirmeret, og Söderfors vedblev at huse selskabets hovedsæde og de centrale dele af produktionen. Siden er der kommet betydelig mere ro omkring selskabet, og i dag er det en særdeles velsmurt forretning. Godt hjulpet på vej af betydeligt bedre konjunkturer for branchen er 20 års næsten ubrudte økonomiske problemer vendt til betydelig økonomisk succes.

Dette udmønter sig også i en fornyet optimisme i lokalsamfundet, tilliden til stålværket er i bedring. Men det er et andet stålværk end tidligere. Bruket er endeligt erstattet af en moderne industrivirksomhed, og brukets rolle i lokalsamfundet er fjernt fra tidligere tiders patriarkalske dominansrelationer. Som de forudgående afsnit turde antyde, har dette også haft væsentlig betydning for de livsmuligheder, som eksisterer i Söderfors, og for de livsstrategier, som er tilgængelige herfra. Brukssamhällets kulturelle entydighed er i opløsning.

2.4. KLOSTER SPEEDSTEEL I DAG

Stålværket i Söderfors er verdens største specialstålproducent. Dette siger egentlig ikke alverden; thi markedet for specialstål er ganske lille, og de mængder, der produceres, er helt usammenlignelige med almindelig handelsstålproduktion. Derfor er verdens største specialstålproducent alligevel et relativt lille stålværk. Værket beskæftiger bare ca. 420

kollektivt ansatte i produktionen, hvoraf ca. 30 er kvinder. Alle, såvel mænd som kvinder, faglærte som ufaglærte, er organiseret i Metall.

Det specielle ved specialstål er dets kemiske sammensætning og i nogen udstrækning også de fremstillingsmetoder, som anvendes. Det specielle ved at producere specialstål er nedlagt i de krav, der stilles til det færdige materiale. Materialet skal overholde forskellige tekniske specifikationer og i regelen indenfor meget snævre tolerancer. Krav der gør materialet anvendeligt til f.eks. skærende og spåntagende værktøjer i moderne industrirobotter. Dette gør at mange af værkets produkter handles til svimlende priser, sammenlignet med mere almindelige ståltyper. Omvendt betyder det også, at næsten alle tænkelige kunder konstant er på jagt efter billigere alternativer.

Iøvrigt ligner selve værket og dets produktionsprocesser mange andre stålværker. Produktionsudstyret er i vidt omfang det samme, blot med den forskel at det er indrettet til at håndtere relativt små mængder. Således f.eks. ovnsystemet i selve stålværket, som har en kapacitet på 30 - 35 ton pr. smelte - set i en større stålproduktionsmæssig sammenhæng er det ikke nogen stor ovn.

Det hører med til fortællingen, at stålværker i høj grad udgør en egen verden. Det er traditionelt en mandeverden, oprindeligt - og til dels stadig - præget af mange meget tunge arbejdsprocesser, en ofte infernalsk larm, varme og kulde i stadig vekslen, støv, skidt og et altid nærværende faremoment. Det er store, tunge og grove arbejdsredskaber, der håndteres i faretruende jonglørnumre. I flere af stålproduktionens processer er kravene til arbejdernes kyndighed meget høje; fejl eller uforsigtighed kan udløse rene katastrofer og sætte liv over styr. Det er ikke en verden, som den tilfældige gæst umiddelbart begriber og føler sig hjemme i.

Men selve stålværket, som danner udgangspunktet for det traditionsbundne billede af stålets arbejde, udgør kun en mindre del af det samlede produktionsbillede. De traditionelle kerneafdelinger Stålværk, Götverk, Valsverk og Smedje beskæftiger kun ca. en trediedel af det samlede antal arbejdere.

Produktionen kan i grove træk skitseres ved forløbet fra skrot til færdigt materiale.

Skrottet leveres sorteret og rensat til værket - det vil sige, leverandøren sørger for, at der ikke er farlige fremmedelementer i skrottet (f.eks. gasflasker og støddæmpere), som kan forårsage voldsomme eksplosioner under smeltning. Alligevel sker det en sjælden gang. Sådanne dramatiske hændelser omtales med ærefrygt i en slags nutidige myter.

I selve stålværket lastes skrottet i en elektroovn - kaldet "fatet" - hvor selve opsmeltningen foregår. Der udtages prøver af smelten, og fra det opsmeltede ståls overflade fjernes urenheder og slagger, og der foretages en række reduceringer af smelten blandt andet for at frigøre forskellige stoffer bundet i slaggeren.

Smelten omlastes - idet den hældes over kanten - til en anden elektroovn - kaldet "skänken". I denne varmes smelten yderligere op. Der foretages tilsætning og indsmeltning af legeringsemner, der foretages yderligere reduceringer og oprensninger, og der udtages nye prøver.

Fra ovnen løftes skänken af en kran ud i hovedhallens midte, og ved hjælp af en hydraulisk lås i skänkens bund tappes smelten til en serie af opstillede forme kaldet kokiller. Kokillerne køler ned, og indholdet - kaldet "göt" - slås ud af formene. De göttyper, der her er tale om, er ca. 120 cm. lange og har et tværsnit på ca. 25 x 25 cm.

Fra stålværket føres disse göt til enten "götvalsverket" eller til smedjen.

I götvalsverket placeres göttet i en stor varmeovn, hvor de holdes glødende. De enkelte göt vales i et trioværk¹⁴ til 6 -7 meter lange stænger med et tværsnit på ca. 10 x 10 cm.

I smedjen anbringes göttet ligeledes i en ovn og holdes glødende. To smede arbejder sammen på hver sin side af en stor hydraulisk hammerpresse. Pressen styres af en tredie smed. Hver

¹⁴. Valseværk bestående af tre tromler anbragt oven på hinanden. Materialet kan passere valsen i begge retninger uden at valsernes omdrejningsretning ændres. Materialet passerer skiftevis over og under den midterste valse.

af de to smede sidder i en gigantisk elektrisk truck, en såkaldt "manipulator", som ved hjælp af en gribeanordning kan tage et göt fra ovnen og føre det ind i hammeren. Smedene holder herefter i hver sin ende og fører göttet frem og tilbage igennem hammeren. Resultatet bliver ca. 4 meter lange stænger.

Fra smedjen og fra götvalsverket föres stålet, som i sin nuværende form kaldes "ämnen", til valseværket. Inden det når til valsningen, slibes overfladen ned for at undgå, at materialets yderste lag "afkuller". Desuden foretages en ultralydsprøve af emnerne. Herved afsløres revner, sprækker og hulninger.

Valseværket er en enorm hal (2-3 sportshaller). I valseværket varmes stålet op og holdes glødende. Fra ovnen hentes de enkelte emner ud, og ved hjælp af automatiske rullebaner løber de frem og tilbage gennem serier af valser. Jo mindre valsedimensionen er, jo længere bliver emnet. Dette bevirker, at det efterhånden bliver en meget lang glødende slange, der vrider og snor sig på gulvet. Resultatet af valsningen kan bestå i et utal af formater og dimensioner - runde, bånd og kvadratiske, tykke og tynde o.m.a.

Fra valseværket transporteres materialet til "färdigställningen". Materialet gennemgår først forskellige varmebehandlingsprocesser i en serie store ovne. Herefter kommer det ud i en stor hal, hvor det kan gennemgå en eller flere viderebearbejdningsprocesser; slibning, drejning, udretning.. m.m., og hvor det endnu engang ultralydstestes. Fra det færdige materiale udtages stikprøver til mikroskopering og andre kvalitetsanalyser. Når disse er færdige, godkendes materialet til udskibning.

En del materiale forlader værket efter smedning, efter götvalsning eller efter valsning og bringes til videreforarbejdning i Långshyttan eller i Wikmanshyttan.

Stålværk og götværk samt de afdelinger, som hører til ASP-produktionen, ligger i og omkring de gamle bygninger mellem herregården og fossen. Smedje, valseværk og färdigställning ligger i nyere bygninger mere diskret anbragt i byens udkant. Afstandene er ikke særligt store, 5-700 meter er der mellem de to lokaliteter.

Det turde være indlysende, at der findes en del afdelinger udenfor denne rette linie gennem produktionen, afdelinger som varetager en lang række sidefunktioner. Herunder hører f.eks. funktioner som vedligeholdelse, reparation, lager og transport.

Et særligt træk ved Kloster Speedsteel, i modsætning til både Helioprint og X-værk, er den meget udstrakte brug af skifteholdsarbejde. Skifteholdsarbejdet kom til at spille en væsentlig rolle i arbejderinterviewene. Dette er et traditionelt træk ved stålindustrien, omend der ikke længere arbejdes i døgndrift fra søndag aften til lørdag eftermiddag med bare to hold og skifttider på kun tre timer. På værket er både 2, 3 og 4-holdsskift almindeligt forekommende. Der opereres sædvanligvis med rullende skift - d.v.s. faste nature hører til undtagelsen. Over 300 af værkets ca. 420 kollektivt ansatte arbejder på skiftehold, heraf over 120 på 4- og 5-holdsskift.

I alle tilfælde er udgangspunktet for skiftgangene klokken 04 om morgenen. Holdene afløser altså hinanden klokken 04, 12 og 20. Skiftehold er i almindelighed et alvorligt arbejdsmiljøproblem, men et skiftudgangspunkt klokken 04 gør bestemt ikke forholdene bedre - der findes dokumentation for, at et udgangspunkt klokken 06 eller 07 helbredsmæssigt er mindre skadeligt. Det beror på arbejdernes modvilje, at systemet ikke er blevet ændret. Spørgsmålet har ved flere lejligheder været til afstemning, men hver gang har arbejderne valgt at holde på den hidtidige struktur.

Blandt de interviewede arbejder 7 på skift, og de resterende 5 har gjort det gennem mange år tidligere. Næsten alle undsiger skifteholdsarbejdet, men mener samtidig, at den hidtidige ordning med udgangspunkt kl. 04 er den bedste. Når det nu ikke lader sig gøre at afskaffe skifteholdsarbejdet, så er den hidtidige ordning bedst, fordi den i følge interviewpersonerne (og de er stort set enige på dette punkt) giver mest mulig fritid i dagtimerne.

2.5. KLOSTER SPEEDSTEEL - STRATEGIFORMULERINGEN

Ved årsskiftet 1985 - 1986 fik selskabet en ny koncernledelse. De forudgående års tumulter havde ikke just været sund kost for forholdet mellem de faglige ledere og virksomhedens ledelse. Der var faktisk opstået en stemning så spændt, at et lederskifte alene på den baggrund forekommer at have været noget nær en nødvendighed. Den ny ledelse har lagt betydelig energi i at formulere, udvikle og kommunikere en samlet strategi for selskabet, en strategi som omfatter såvel dets eksterne som dets interne relationer, og som i vid udstrækning parallelliserer de dimensioner, som Kern & Schumann knyttede til deres begreb "Nye Produktionskoncepter" (jævnfør bind I kap. 2). Med tanke på det forudgående har dette kunnet gøres uden at blive forstyrret af samtidige "ubehagelige beslutninger" - det arbejde var i vidt omfang allerede gjort.

Den ny koncernledelse præsenterede efter sin tiltræden sin udlægning af koncernens mål og strategi (Speedsteel Nyt div.nr. samt Sääf 111289). Udover almene forretningsmæssige mål, som giver en slags rettesnor for virksomhedens fremtidige udvikling og satsning, udmøntedes dette i en langsigtet produktionsmæssig strategi i form af tre nøgleord (Speedsteel Nyt 1 og 4:86 1:87): Kvalitet, Sikkerhed og Service.

Kvalitet: betyder her kvalitet i overensstemmelse med kundens specifikation og behov, samt garanti for, at alle produkter overholder den specificerede norm. Harvig indså, at dette på kort sigt skulle nås gennem kvalitetsprøver på de færdige produkter, men at det på et langt sigt skulle ske ved en indirekte kvalitetsstyring tilvejebragt gennem en omlægning af arbejdsrutiner og en udvikling af produktionsudrustningen. På længere sigt arbejder virksomheden med indførelse af et kvalitets-certificeringssystem - ISO-9000.

Sikkerhed: betyder her primært leverancesikkerhed. En høj garanti (90%) for at kunden får det rette produkt i ret kvantum og kvalitet til ret tid. Speedsteel skulle herved blive en mere pålidelig partner. Vægten af dette element lader sig illustrere af det forhold, at bare 60% af værkets leverancer overholdt leveringsaftalerne i foråret 1987 (Speedsteel Nyt 4:87).

Service: refererer her ud over til serviceelementet i de to andre elementer til øget kundeservice i form af hurtig behandling af ordrer og klager m.v. samt rådgivning og konsulentbistand

Disse punkter skulle realiseres samtidig med, at en række andre forhold ikke blev berørt - gennemløbstiden måtte ikke forøges, lageret måtte ikke forøges, produktsortimentet måtte ikke forøges etc. Heraf følger, at en realisering af strategien stiller en række krav til produktionen, dens interne organisering, arbejdets oplægning, dets sociale relationer etc.

Et interessant forhold omkring formuleringen er den form, under hvilken de er blevet lanceret. Selve formen; tre nøgleord - på skrift sædvanligvis optrukket i fed eller eventuelt trukket sammen til en forkortelse i fede versaler **KSS** (F.eks. Speedsteel Nyt 1987:1 og 2), har en ganske stor retorisk slagkraft. Det signalerer en helstøbthed og en målrettethed, som vækker tillid, og hos den, som er del af systemet, givetvis også selvtillid.

Et eksempel findes i Speedsteel Nyt (1987:1), hvor Harvig på lederplads skulle fortælle, at antallet af produktfejl og forsinkelser var blevet mindre i det forgangne år. Han skrev imidlertid ikke, at "antallet af fejl og forsinkelser er blevet mindre". I stedet benyttede han den specielle interne retoriske jargon, idet han skrev:

"VI BLIR BÄTTRE OCH BÄTTRE I/PÅ KSS !"

Ledelsen forsøger at institutionalisere strategien og dens nøgleord som en form for fælles "virksomhedsparole". "KSS" optræder sammen med "VI". En væsentlig pointe i hele formuleringen og dens anvendelse synes at være det integrative potentiale, som den besidder, dens evne til at støtte installeringen af en intern virksomhedsrettet "vi-ånd".

Opstillingen af strategien har haft væsentlig betydning på en række områder, herunder lønsystem, arbejdsorganisering, uddannelse og personalepolitik.

2.5.1. MÅNEDSLØNSSYSTEMET: KOMPETENCE OG LØN

Den 1. maj 1988 indførte selskabet efter ca. 1 års forhandlinger med Metall et månedslønssystem for de kollektivt ansatte. Systemet afløste det gamle - og almindelige - timeløns - og akkordsystem. Månedslønsaftaler findes på en række forskellige virksomheder indenfor en række forskellige brancher i Sverige, omend de fortsat er undtagelser fra regelen.

Det ny system betød et farvel til den traditionelle jungle af store og små tillæg, som ofte findes på det industrielle arbejdsmarked, ligesom det betød et farvel til akkorder o.lign. Princippet i systemet er en fast individuel grundløn, hvortil kommer et personligt kvalifikationstillæg og en kollektiv resultatløn. Produktivitetslønnen er flyttet fra de enkelte afdelinger, og fra at være afhængig af producerede mængder over relativt kort tid, til en kollektiv resultatløn beregnet hver fjerde måned som en procentsats af periodens overskud¹⁵.

Det var virksomheden, som tog initiativet til det ny system. Speedsteels personalechef Hans Sääf (111289) argumenterer virksomhedens interesse i et sådant system udfra det forrige systems "uretfærdigheder" samt udfra strategiens nøgleord.

Det forrige systems mange tillæg og især akkorderne bevirkede dels store lønforskelle mellem afdelingerne, dels en stor lønglidning i forbindelse med rationaliseringer og tekniske forbedringer. Det ny system betyder en betydelig bedre kontrol med lønglidningen.

Eksistensen af akkorder - og dermed muligheden for at tjene mere ved at arbejde hurtigere uden alt for nøje skelen til kvaliteten på resultatet - var i modstrid med ambitionen om at nå en høj kvalitets og leverancesikkerhed.

¹⁵. Procentsatsen er afhængig af overskuddets størrelse, og forøges med øget overskud. I praksis har resultatlønnen bidraget med udbetalinger på adskillige tusinde kroner pr. person pr. udbetaling.

Omvendt ville det næppe være overraskende for ledelsen, hvis akkordernes og de direkte produktivetskoblede lønsystemers bortfald gav sig udslag i en vis reduktion af produktiviteten. I følge Hans Sääf (ibid.) har det i følge de vurderinger, som findes af det hidtidige forløb, ikke været tilfældet. På den anden side fandtes der åbenbart en vis frygt for, at det skulle blive tilfældet, i hvert fald skal det noteres, at virksomheden "efter 300 års frihed" (Speedsteel Nyt 1987:1) indførte stempelure i januar 1987 - umiddelbart før lønsystemets indførelse.

Et tredje argument er næppe det mindst betydende. Ikke alle arbejdere er ud fra et virksomhedssynspunkt lige vigtige. Enkelte er nøglepersoner og derfor vigtige at holde på for virksomheden. Et taktisk mål for ledelsen er derfor at have mulighed for at øge lønnen til disse folk uden at skulle betale mere til resten - hvilket, som det gennemgås nedenfor, her er muliggjort gennem kvalifikationstillæggenes konstruktion.

2.5.2. MÅNEDSLØNSTRAPPEN

Grundlønnen er fastsat ved en ti-trins løntrappe. Samtlige produktionens 182 forskellige jobs er placeret på et bestemt niveau i løntrappen. Eneste kriterie for et jobs placering på trappen er dets "sværhedsgrad". Dette betyder, at en op/nedgradering af et job på løntrappen, ud over at det skal forhandles, skal have rod i en væsentlig forandring af det pågældende jobs sværhedsgrad. Det turde være usagt, at sværhedsgrad er et uklart begreb, og at netop dette forhold har givet anledning til en del uro. Som det fremgår af figur 2.4. nedenfor, udvikler trappens lønniveauer sig **ikke** lineært, tværtimod øges forskellene i grundlønnens størrelse betydeligt jo højere op ad trappen, man kommer.

Kvalifikationstillæg tildeles herefter til den enkelte efter forhandling mellem nærmeste chef og afdelingens faglige repræsentant. Kriteriet for tildeling og fastsættelse af kvalifikationstillæg er ideelt set en vurdering af den enkeltes kundskaber. Den, som kan mange jobs eller kan træde ind i jobs på et "højere" trin, kan tildeles et tillæg. Tillæggets størrelse begrænses ved, at tillæg plus grundløn ikke må overstige grundlønnen på niveauet to trin højere oppe. Dette

indebærer, at der principielt ikke er nogen grænse for tillæggets størrelse på niveauerne 9 og 10. Idet lønniveauernes udvikling ikke er lineær, forøges tillæggenes teoretiske maksimum på niveauerne 2 - 8 ganske betydeligt med stigende løntrin jævnfør figur 2.5. nedenfor.

Figur 2.5: Fordeling af løn og jobs på månedslønstrappen (dec. 1989):

	MÅNEDS- LØNSUM	MAXIMALT TILLÆG	ANTAL JOBS	ANTAL PERSONER
10	12505,-	* x,-	* 2	* 5
9	11890,-	* x,-	* 8	* 6
8	11485,-	* 1020,-	* 14	* 42
7	11175,-	* 715,-	* 22	* 80
6	10975,-	* 510,-	* 18	* 50
5	10770,-	* 405,-	* 23	* 53
4	10575,-	* 400,-	* 55	* 116
3	10370,-	* 400,-	* 19	* 52
2	10165,-	* 410,-	* 17	* 11
1	9265,-	*	*	* 4
IALT		*	* 178	* 419

Kommentar: Løntrin 1 gælder alene folk i oplæring samt arbejdere under 18 år, og er altså ikke en permanent lønsats. I tabellen er de kollektivt ansatte, som arbejder på "brukshotellet" samt fuldtidsansatte fagligt arbejdende, trukket ud. Det drejer sig om 15 henholdsvis 2 personer og 2 henholdsvis 2 jobs.

Som det fremgår af figur 2.4. er der flest jobs og dermed personer på trappens nederste trin. På trin 2 til 5 findes 64 % af samtlige klassificerede jobs, og 56 % af samtlige ansatte arbejdere - trin 1 bortregnes jævnfør figurteksten.

Stålværket i Söderfors er - ligesom andre stålværker - en uhyre "sammensat virksomhed". Det rummer en produktionsproces med mange led, mange detailmomenter, og som er teknisk krævende og tager relativt lang tid. Endvidere er det en arbejdsplads med mange forskellige afdelinger, og disse er vidt forskellige, arbejdsmæssigt, organisatorisk... m.v. Dette afspejles i afdelingernes lønprofiler og deres kvalifikationsprofiler (i lønssystemets forstand), som er indbyrdes vidt forskellige. Ligeledes rummer en og samme afdeling jobs på flere forskellige trin. Som det fremgår af figur 2.6., er der ikke alene tale om lønforskelle indenfor de enkelte afdelinger, men tillige også mellem afdelingerne. Der er ganske enkelt afdelinger, hvis arbejde generelt vurderes som mere kvalificeret end andres.

Figur 2.6: Kloster Speedsteel - afdelingernes lønprofiler (december 1989):

TRIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ialt
METALURGIDIVISIONEN:											214
TAG; GRANULERING	1		1	5	2		8	4			21
TAK; KOMPaktering			2		3			5			10
TGG; GÖTVERK	1		9	12		13	5	6			46
TGS; STÅLVERK			16	6	14	8	8	4	1	5	62
TQA; KEMI-LAB.					1						1
TQP; FORSØG	1			1				1			3
TUE; EL-UNDERH.				7	1		9	5			22
TUM; MEK.-UNDERH.				1	1		17	5			24
TUT; TRANSPORT		2	1	12	5	4		1			25
STANG - DIVISIONEN:											205
BLO; LAGER	1			15	1	2		1			20
BQM; METAL-LAB.				2		1	5				8
BTF; FÄRDIGST.		1	4	29	2	18	1				55
BTI; INDKØB/LAG.			6			1					7
BTM; UNDERH.		2		3	2		9	5	1		22
BTQ; KONTROLLEN				2	2		1				5
BTS; SMEDJE			5	2	10		1		3		21
BTV; VALSVERK		2	8	8	6	7	3	2			36
BTZ;				3	3			2			8
BVT; SPECIALPROD.		4		8			9	2			23
IALT	4	11	52	116	53	50	80	42	6	5	419

Kommentar: Antal ansatte eksklusive ansatte på brukshotellet og fagligt fuldtidsansatte. Egne beregninger.

De to afdelinger BTF og TGS (henholdsvis Færdigstællning og Stålverk) kan eksemplificere dette forhold. Begge er ret store afdelinger med henholdsvis 55 og 62 ansatte. Færdigstællningen præges af enkeltpersoners individuelle pasning og overvågning af bestemte maskiner (skalfræsere, save, slibere, ovne, oprettere, presser m.m.) på faste og fysisk adskilte arbejdsstationer. Arbejdet er organiseret med en ret traditionel hierarkisk struktur. Stålverket derimod er præget af en mere kompleks og langvarig arbejdsproces, som ikke i samme grad lader sig opdele i delprocesser, og som frem for alt ikke lader sig opdele fysisk. Arbejdet er organiseret i hold med ret vidtgående beføjelser og muligheder for holdets selvstændige ageren. Set udefra i en første vurdering er arbejdet i Færdigstællningen modsat arbejdet i Stålverket præget af individuelle, repetitive, monotone og rutinerede arbejdsoperationer i tilbagevendende maskinbestemte cykler. Arbejdet er tilsvarende vurderet som mindre kvalificeret, hvilket ses dels af et lavere "job-gennemsnit": 4,6 mod 5,7 svarende til en teoretisk lønforskel på ca. 280 kr. pr. md. før tillæg, dels af en mindre spændvidde og et fravær af jobs på de højere trin i Færdigstællningen. Indenfor de to afdelinger findes interne

lønforskelle på henholdsvis 1310 kr. pr. md. i Færdigstillingen og 2135 kr. pr. md. i Stålverket. Største aktuelle forskel taget for hele værket under eet er 2340 kr. pr. md. (løntrin 1 er undtaget).

Lønforskellene i det ny system er ikke numerisk større, end det var tilfældet i det gamle system. Hovedpointen i systemet, set fra virksomhedens side, synes da heller ikke snævert at ligge i et ønske om at skabe større lønforskelle, men snarere i at gøre lønforholdene mere overskuelige, mere forudsigelige for den enkelte og i at skabe en tydelig sammenkædning mellem løn og en bestemt form for personlig indsats. Den, der lærer sig noget nyt eller skifter job, kan skaffe sig en bedre betaling - derimod er gamle principper som tillæg for senioritet, erfaring, ulemper etc. helt borte.

2.5.3. KVALIFIKATIONSTILLÆGGENE

Kvalifikationstillæggene udgør i dag (december 1989) ca. 1,2 % af den samlede lønsum på kollektivsiden på værket, og for den gruppe som modtager tillæggene ca. 1,7 % af den samlede lønsum. Der er altså tale om ret beskedne beløb, alligevel skal de i det følgende studeres ret nøje, dels fordi virksomheden tillægger dem overordentlig stor betydning, dels fordi de har givet anledning til ganske megen diskussion.

Det er langt fra alle, som er tillagt et kvalifikationstillæg. På spørgsmålet: "hvor mange af verkets arbejdere er tillagt kvalifikationstillæg?" svarede virksomhedens personalechef Hans Sääf med en lidt pudsigt negativ formulering:

"60 % af de kollektivanställda er i dag utan kval.-tilläg". (Sääf 111289).

På spørgsmål om hvorvidt virksomheden forventer, at den andel, som har kvalifikationstillæg, med tiden vil forøges, svarede Sääf, at han ventede sig to-trinsreglen udvidet til en tretrinsregel. Dette ville i givet fald muliggøre højere kvalifikationstillæg generelt og fri lønfastsættelse på de tre øverste trin. Sagt på en anden måde: set fra virksomhedens synspunkt

er det vigtige i dette system ikke, om flere eller færre får tillæggene. Det vigtige ligger i de personlige incitamenter, som er indbygget i systemet i den individualisering af lønnen, som det muliggør. Det er i følge Sääf vigtigt for virksomheden at kunne holde på vigtige medarbejdere gennem højere lønninger.

Sääf udtrykte helt i tråd hermed en kritik af fagbevægelsens princip om solidarisk lønpolitik således (111289):

"... det betyder, att dem 10 bästa inom ett företag, kanske på 4 - 500 ska dra med seg dem her andra 490 människor, och det accepterar man inte inom näringslivet."

Imidlertid modsiges Sääf og hans udlægning af virksomhedens interesse i systemet og af den aktuelle tilstand på flere punkter af faktiske tal. Først og fremmest viser vores beregning, at det ikke er 40%, men derimod hele 66% af virksomhedens ansatte, som er tillagt kvalifikationstillæg. For det andet tyder vores beregning ikke på, at kvalifikationstillæg i dag udnyttes til at holde på folk. Hvis dette var tilfældet skulle kvalifikationstillæggene især i de øverste trin være store, idet de kundskaber, som de pågældende folk besidder, nærmest er uerstattelige. Dette er imidlertid ikke entydigt tilfældet.

Figur 2.7: Kvalifikationstillæg og personer, samt maksimale og gennemsnitlige samt største og laveste tillagte personlige tillæg fordelt på løntrin (dec. 1989):

TRIN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----ANTAL PERSONER-----											
ANSATTE (419)		4	11	52	116	53	50	80	42	6	5
- M. TILL. (285)	*		4	28	72	36	43	64	37	5	0
-----KRONER-----											
MAX. TILL.	*	410	400	400	405	510	715	1020	x	x	
GENN. TILL.	*	88	195	156	162	257	181	237	170	0	
HØJESTE TILL.	*	150	605	500	450	600	400	700	300	0	
LAVESTE TILL.	*	50	50	50	50	100	50	50	100	0	

Kommentar: Antal personer eksklusive ansatte på brukshotel og fagligt fuldtidsansatte. I absolutte tal 419 ansatte hvoraf 285 er tillagt tillæg. Egne beregninger.

Som det fremgår af figur 2.7., er der faktisk ingen på øverste løntrin, som har kvalifikationstillæg overhovedet og kvalifikationstillæggene på næstøverste trin er ikke specielt store. Set i forhold til systemets idé er dette i og for sig bemærkelsesværdigt i og med, at de personer, som har de pågældende jobs, faktisk kan udføre et hvilket som helst andet job i den pågældende afdeling. Det højeste tillæg overhovedet findes på trin 8, men gennemsnittet på samme trin er omend stort dog lavere end tilsvarende på trin 6. Faktisk kan vi ikke konstatere nogen entydig sammenhæng mellem kvalifikationstillæggenes størrelse og grundlønstrin.

Endvidere fremgår det, at der i enkelte tilfælde på trinene 3, 4, 5 og 6 er tildelt kvalifikationstillæg ud over det niveau, som fremstår som teoretisk maksimum i følge aftalen. Det har ikke været muligt at få en forklaring på dette forhold.

Lidt anderledes forholder det sig, hvis kvalifikationstillæggenes fordeling på grundlønstrin sammenlignes med den tilsvarende fordeling af ansatte generelt.

Figur 2.8: Ansatte samt ansatte med kvalifikationstillæg fordelt i % på grundlønsniveauer.

LØNTRIN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ans.	1,0	2,6	12,4	27,7	12,6	11,9	19,1	10,1	1,4	1,2
Ans. m. Kv.T.	0,0	1,4	9,1	25,3	12,6	15,1	22,1	12,6	1,8	0,0

Kommentar: I absolutte tal behandler tabellen 419 ansatte hvoraf 285 er tillagt kvalifikationstillæg. Antal personer eksklusive ansatte på brukshotel og fagligt fuldtidsansatte. Egne beregninger.

Som figur 2.8 viser er der en vis sammenhæng mellem stigende grundlønsniveau og kvalifikationstillæggenes hyppighed. Dette ses af, at fordelingen af ansatte med tillæg på løntrin er forskudt en anelse mod højre i forhold til fordelingen af ansatte på løntrin. Omvendt kan det argumenteres, at det snarere skulle være størrelse end hyppighed, som korrelerede med grundlønsniveau, hvis tillæggenes funktion i vid udstrækning var at "holde på folk".

Hvis opmærksomheden i stedet rettes mod afdelingerne og kvalifikationstillæggenes hyppighed og størrelse fordelt på løntrin, fremkommer et mere tvetydigt billede. Vores gennemgang viser,

at tildelingspraksis varierer betydeligt mellem afdelingerne; sine steder benyttes kvalifikations-tillæggene nærmest som en generel lønforhøjelse og fordeles ligeligt til alle, mens den andre steder udviser betydelig større spredning.

Først og fremmest antyder dette en vis afstand mellem strategiens idealer og virkeligheden i afdelingerne. En ting er at vedtage et nyt system, noget andet er at indføre det på tværs af århundreders hævd og de i historiens løb udviklede faglige traditioner og fagpolitiske principper.

Implicit kan dette også antyde, at fordelingsmønstrer i nogen grad afhænger af forholdet mellem den enkelte afdelings chef og den modsvarende faglige repræsentant, samt af de ansattes forhold til disse to personer. Samtlige interviewpersoner har anført, at til trods for tillæggenes beskedne størrelse, så har de dog været genstand for diskussion og irritation stort set siden, de blev indført. Ligeledes har samtlige interviewpersoner anført, at vurderingskriterierne ikke altid er lige reelle - der er dem, som har lettere ved at få tillæg end andre.

Aftalen blev sluttet, men ikke i evig jubel. På arbejdersiden var der nogen uenighed om synet på et månedslønssystem. Det nye system havde i sagens natur både vindere og tabere for så vidt angik lønnen. Der var grupper, som fik en mindre lønreduktion eller i det mindste ingen stigning¹⁶. Omvendt fik de lokale mindstelønsgrupper et pænt løft. Betragtet under et fik kollektivsiden en lønfremgang på ca. 8% i forbindelse med aftalen.

At det ikke bare gik glat igennem er ikke overraskende, idet aftalen rummer skarpe brud med hævdvundne fagpolitiske principper. For det første er der ikke noget, der hedder encienitet i dette system. Den, som har arbejdet med et bestemt job i 10 år, får præcis det samme som en ny i samme job, hvis ikke han i mellemtiden har lært sig at varetage andre funktioner. For det andet er der ingen garanti for "lige løn for lige arbejde" i dette system, idet kvalifikationstillæg kan bevirke, at en får mere end en anden. For det tredje er det kollektive element i aftalesystemet svækket som konsekvens af såvel løntrappe som kvalifikationstillæg. For det fjerde er der etableret en direkte sammenhæng mellem jobbet indhold og lønnen samt tillige

¹⁶. Oplysningerne herom er ikke entydige.

i en vis udstrækning mellem personlig kunnen og løn. For det femte og det måske vigtigste bygger hverken stillingernes klassificering eller kvalifikationernes vurdering på objektive kriterier.

Disse problemer har på den ene side været en bitter pille at sluge for Metall, men systemet har på den anden side løst en del af faggrænseproblematikken. Jævnfør f.eks. Nilsson (1988) har en ofte anvendt arbejdsgiverstrategi i Svensk industri¹⁷ været at omdefinere bestemte jobs, for derefter at flytte dem fra arbejderoverenskomst (f.eks Metall) til en funktionæroverenskomst (f.eks. SIF), hvor frihedsgraderne i lønfastsættelsesspørgsmålet er betydeligt flere. Effekten heraf for Metall er, at de mest kvalificerede arbejdere forsvinder fra forbundet. Dette bevirker en forringelse af forbundets og lokalafdelingernes forhandlingsvilkår, idet de mest kvalificerede anses at være en løftestang for generelle lønforhøjelser.

På arbejdsgiversiden bryder aftalen især på et punkt, idet der ikke er en direkte sammenhæng mellem den enkeltes, den enkelte gruppes eller den enkelte afdelings produktionstempo og lønnens størrelse, idet der ikke findes egentlig akkord, gruppeakkord eller produktivitetsløn i nogen afdeling.

2.5.4. PERSONALEPOLITIK OG KOMPETENCEUDVIKLING

"Men just det her med kvalifikationerne (tillæggene, Red.) var jo för os väldigt viktigt, beroende på att vi ville lyfte det her med kompetens.. utveckla människor... Dom måste känna att dom har nån ting, för att dom gör det" (Säaf 111289).

¹⁷. Fænomenet er tillige kendt i Danmark, såvel som i mange andre lande med et arbejdsmarked præget af stærk organisationsregulering. I Danmark har Metal for at undgå "flugten til funktionærforbundene" undertegnet en del partielle aftaler for enkelte eller ganske få medlemmer på enkelte virksomheder - såkaldte "aftaler om ansættelse på funktionærlignende vilkår".

En væsentlig taktisk pointe i lønsystemet set fra virksomhedens synspunkt er, at det danner en form for karrierebane, som er tilgængelig for den enkelte, og som, stimuleret af kvalifikationstillæg og trappens progression, bevirker en relativ individualisering af den enkeltes forhold til arbejdet.

En forudsætning for, at månedslønssystemet skal have en sådan disciplinerende effekt og fungere som en slags spore til "personlig udvikling", er, at den øvrige personalepolitik faktisk muliggør en mobilitet opetter i systemet. Det må med andre ord samtidig være sikret, at den enkelte faktisk har mulighed for at tilegne sig de færdigheder, som "højere befatninger" kræver, således at han eller hun er i stand til at søge og påtage sig et job, når det bliver ledigt.

Virksomheden har helt i tidens stil formuleret en egentlig "personalepolicy". Denne består i fem punkter (Sääf, interview 111289):

- "1. Varje medarbetare skal forstå sin roll, och skal då ges nödvändiga befogenheter at ta det ansvar som utkrevs av henne eller honom.
2. Varje medarbetare har rät at få kompetensutveckling, och har skyldigheter selv at bevåka att så sker.
3. Planeringssamtal skal regelbunden genomföras mellem chef och medarbetare, deri blandt annat dennes kompetensutveckling skal vara et centralt inslag i samtalat.
4. Linjehjefen har personansvaret. Deri ingår även ansvar för rekruttering, utveckling, samt omplacering eller avveckling. Och sen vil vi ha en ökat intern rörlighet.
5. Och sen alternative karrierer på olika niveauer skal utvecklas.
6. En sträven bör våra att inte ha fler än tre chefsniveauer (incl. divisionschefer)"

Som det ses, sigter formuleringens punkt to og tre præcis på realiseringen af lønsystemets karrierebaner, men uden automatik. Der er ingen automatisk oprykning fra niveau X til niveau Y i løbet af Z år, alt beror på den enkeltes personlige initiativ og motivation. Den enkelte skal i princippet selv erkende et uddannelsesbehov og siden diskutere det og tilrettelægge det med sin afdelingsleder eller eventuelle formand. Jævnfør punkt 4 afgøres uddannelsesspørgsmål, lige som kvalifikationstillæg og i øvrigt nyansættelser lokalt på afdelingerne.

Men selv om en arbejder har tilegnet sig nye kvalifikationer, kan dette ikke medføre en opgradering på løntrappen, men alene en opskrivning af et eventuelt kvalifikationstillæg. For at komme højere op på trappen må han eller hun skifte job, og for at gøre det må der først

være et ledigt job. Med en personaleomsætning på ca. 15 %, hvoraf ophørskomponenten tæller ca. 7 % (ibid.), betyder dette at chancerne for en "lynkarriere" er små.

Dette beror imidlertid ikke alene på personaleomsætningen og eventuelle begrænsninger i mulighederne for uddannelse, men også på karakteren af arbejdet og de tilhørende kvalifikationsstrukturer på et stålværks centrale afdelinger.

Arbejdet er yderst mangfoldigt, og de sværeste jobs er krævende i en faglig forstand, men de er ikke "faglærte". Den kvalifikationsmæssige baggrund beror ikke på formel erhvervsuddannelse i traditionel forstand, men alene på den erfaring, som er skabt gennem tidligere jobs og intern uddannelse. Smelteren fra før er f.eks. altid en arbejder, som har været samtlige andre jobs i stålværket igennem - en proces som tager mindst 6 år og oftest betydeligt længere tid. I modsætning hertil findes afdelinger som underhold og reparation, som i vid udstrækning beskæftiger faglærte håndværkere, eller "færdigstillingen" som næsten udelukkende beskæftiger ufaglærte uden nogen bestemt formel eller uformel faglig kvalifikation.

Løntrappens oplægning af karriereveje og personalepolitikens vægtning af det individuelle initiativ i kompetenceudviklingen, udgør en selektionsmekanisme. De, som viser initiativ og engagement, er også de, som kommer opad i systemet. En stor intern mobilitet stimulerer initiativets realisering. Men det er tillige en selektionsmekanisme, som netop virker stærkest, der hvor virksomhedens behov for at bevare kvalifikationer er størst. Jobstigerne når højst op i de centrale afdelinger stålværk, smedje og götværk. Dette betyder indirekte, at det især er mænd, der har adgang til "karrierebanerne".

Fordelingen af jobs på løntrappen danner en slags karrierebaner eller jobstiger på de enkelte afdelinger. Der findes ingen egentlig undersøgelse heraf, men såvel Sääf som Håldin anfører, at langt hovedparten af de interne jobskift sker inden for en og samme afdeling, hvilket altså også betyder, at en stor del af rekrutteringen af nye folk til afdelingerne sker til de enkleste jobs.

2.5.5. MEDARBEJDERENS "ÄGNA ROLL"

Endnu et element i personalepolitikken er væsentligt at kommentere, nemlig punkt 1 som siger, at den enkelte skal forstå sin rolle og gives de beføjelser, som svarer til det ansvar, der kræves af den pågældende. En sådan erklæring er ikke usædvanlig i en "moderne management-inspireret strategierklæring", tværtimod hører den til blandt de mest centrale i den retorik, som omgiver tidens tænkning i virksomhedskultur, arbejdskultur etc. Uden den enkeltes fornemmelse for sin egen rolle i det større perspektiv ingen "holdånd", og uden holdånd ingen "koncensus". Det, der dog især gør denne formulering interessant, er, at "rolle" figurerer i sproglig sammenhæng med "beføjelser", "ansvar" og "kræves". Arbejdet er ikke bare et arbejde, men en rolle i et stort system - helt i overensstemmelse med bemærkningerne ovenfor. Rollen er ikke defineret som arbejdsopgave, men som påtagelsen af det ansvar, som rollen kræver. Et ansvar som eksisterer overfor virksomheden som producerende system såvel som arbejdsgiver. Virksomhedens bidrag til kabalens progression er delegering af beføjelser i overensstemmelse med ansvaret.

Det egentlige mål med og indhold i "rollen" er rollebærerens identifikation med rollen og dermed med det system, hvori den indgår. Identifikation er nødvendig for at fremkalde den enkeltes vilje til at arbejde med og for systemet for at få den enkelte til at yde den til enhver tid nødvendige indsats for systemets fungeren.

Det store magiske trick heri består i, at et umiddelbart synligt magtforholds bydemåde forsvinder til fordel for et usynligt magtforhold. Kontrollen er indlejret i arbejdernes Kooperation i et helt system, den beror ikke på "arbejdslederens vågne øjne".

Formuleringen af begrebet "den ägna roll" er egentlig lidt pudsigt som et led i personale- og uddannelsespolitikken, thi man kunne spørge: Har dette ikke været nødvendigt tidligere? Det anderledes består i, at der med denne formulering og med hele strategien iøvrigt søges skabt en arbejdsammenhæng, hvor den "ägna roll" skabes umærkeligt - næsten naturligt i arbejdet - og uafhængigt ledelsens mellemkomst.

2.5.6. EN FORTOLKNING AF "KOMPETENCE"

Såvel i lønsystemet som i personalepolitikken og den efterfølgende diskussion af arbejdets organisering spiller "kompetence" en afgørende rolle. Et afgørende spørgsmål er imidlertid hvilken fortolkning og hvilket indhold, der lægges i begrebet kompetence.

Sääf (111289) redegør for sin opfattelse af kompetence ved en opdeling i fire elementer: "Yrkeskompetens, Strategisk kompetens, Funktionel kompetens och Personlig kompetens".

Yrkeskompetens sigter til den enkeltes faglige kunnen.

Strategisk kompetens sigter til "det, som er vigtigt at kunne i jobbet".

Funktionel kompetens sigter til den agglomererede kompetence, som den enkelte har ved sin samvirken med hele virksomheden.

Personlig kompetens sigter til den enkeltes personlige egenskaber.

Som det ses refererer begrebet ikke alene til kvalifikation i formel forstand, men i lige så høj grad til mere uformel erfaring, kyndighed og kunnen - en form for skikkelighed.

Når der tales om kompetenceudvikling fra ledelsens side, så er det frem for alt den strategiske kompetence, der er i fokus. I forhold til den konkrete arbejdsproces såvel som i forhold til politikens punkt 1 om forståelsen af rollen (i helheden). Den strategiske kompetence har sit udgangspunkt såvel i arbejdsprocessen isoleret som i produktionsprocessen som helhed. I forhold til arbejdsprocessen går kompetenceudvikling derfor ud på at bringe yrkeskompetencen i overensstemmelse med eller til at dække den strategiske kompetence. Det drejer sig om at tilse, at den enkelte besidder den kunnen, som et bestemt stykke arbejde fordrer. I forhold til produktionsprocessen går det ud på at tilse, at den enkelte har et indblik i overordnede mål og i den enkeltes arbejdsproces' sammenhæng med andre processer.

Derimod spiller de to øvrige kategorier funktionel og personlig kompetence i følge Sääf kun en marginal rolle, når det drejer sig om de kollektivt ansatte.

Hermed fremstår personalepolitikens passus om kompetenseudvikling knapt så åbent, som den oprindelige formulering lader ane. Den kompetenceudvikling, der er tale om, er den, der er relevant, set udfra en overvejelse om overensstemmelsen mellem yrkeskompetence og strategisk kompetence i det aktuelle job eller i et nært beslægtet job indenfor afdelingen.

2.5.7. FORANDRINGER I ARBEJDSORGANISATIONEN

"Jo generösere man er med befogenheter, jo nogranare får man våra med det her att man ska forstå sin roll" (Säaf 111289).

Kompetencespørgsmålet i sammenhæng med rollespørgsmålet er vigtigt set fra ledelsens synspunkt. Uden den nødvendige kompetence på et givet niveau og uden den fornødne rolleforståelse er det ikke muligt at delegere ansvar og beføjelser¹⁸. Hensigten med en mere decentraliseret organisation med færre chefler kan ikke realiseres uden en samtidig sikring af disse to elementer.

Organisationen har faktisk gennemgået en vis udfladning. Mod tidligere fire eller fem niveauer på de fleste afdelinger er der i dag fire eller tre, ja på enkelte afdelinger blot to led.

Den fladere organisation er koblet sammen med en udstrakt delegering af dispositionsret til daglige ledere (formænd og afdelingsledere) og i hans fravær til arbejds holdet selv. I visse afdelinger er dispositionsretten delegeret direkte til holdet selv. Ud over den almindelige daglige ledelse og det før omtalte personaleansvar og arbejdsmiljøansvar har disse endvidere ret vidtgående økonomiske beføjelser. Udover kortere kommandoveje giver dette også

¹⁸. Säaf nævner et eksempel, hvor denne rolleforståelse ikke var tilstrækkeligt udviklet. En arbejdsleder skulle forhandle fordelingen af kvalifikationstillæg på en afdeling. Han diskuterede sagen med afdelingens faglige repræsentant. Denne mente at tillægene skulle fordeles efter encienitet. Efter nogen diskussion gav lederen sig. Efter Säaf's opfattelse havde han ikke "forstået sin rolle" i realiseringen af virksomhedens personalepolitik.

hurtigere og mere fleksible løsninger på daglige problemer f.eks. maskinfejl eller arbejds- miljøproblemer.

I en del afdelinger, ASP-kompaktering, stålværk, götværk, smedje og valseværk, er arbejdet oplagt som et holdarbejde - omend kvalifikationerne i nogen udstrækning automatisk fordeler arbejdsopgaverne. Det er holdet selv, der fastsætter en arbejdsplan og tilrettelægger arbejdet. I arbejdslederens fravær er også holdet selv, som griber ind, hvis der opstår fejl, som kræver hjælp udefra.

I og for sig er det karakteristisk, at det netop er på de ovennævnte afdelinger, at en decentralisering er nået længst. Thi det er tillige der, arbejdsprocesserne mest direkte griber ind i hinanden, og dér den største sammenhæng mellem kvalificerede arbejderes kunnen og processens drift overhovedet findes. I andre afdelinger, hvor produktionsoplægningen i højere grad ligner traditionel metalindustri med samlebånd o.s.v. som f.eks. færdigstillingen og terminalen, er processen ikke drevet tilnærmelsesvis så langt.

2.6. SAMMENFATNING: SÖDERFORS - ET BRUKSSAMHÄLLE I SMELTEDIGLEN

Vi har i det forudgående trukket en række forskellige linier i brukets og lokalsamfundets historie op, og vi har gennemgået træk af byens og værkets moderne historie, samt hovedelementer i det nuværende selskabs "strategi".

Det billede, vi herved har frembragt, rummer en række forskellige væsentlige udtryk. For det første pointerer det lokalsamfundets dybe rødder i den klassiske brukskultur, det pointerer betydningen af en særlig arbejdsverden for denne kultur, og det fremhæver betydningen af bestemte værdiers produktion i og med denne arbejdsverden. Vurderinger hidrørende fra det klassiske brukssystem blev videreført ind i det socialdemokratiske århundrede.

Vi fremhæver dels med baggrund i traditionelt kvantitativt materiale, dels med udgangspunkt i vurderinger fremsat i interviews, at den arbejdsverden, som hørte det gamle bruk til, er i forandring. Værdierne omkring arbejdet forskydes mod mindre entydige former, og hierarkier og grænser nedbrydes til fordel for et mere åbent arbejdsystem. Af central betydning herfor er på den ene side en almen kulturel rationaliseringsproces, som fremtvinger en åbning af lokalsamfundet, og som ophæver den snævre sammenkædning af mulige livsstrategier og bruk. På den anden side "lærer nød, som bekendt, nøgen kvinde at spinde", brukets rolle som stabil ryggrad i lokalsamfundet er udspillet, modsagt af utallige forviklinger og hændelser udenfor den lokale befolknings indflydelse.

Vi har dernæst peget på det ny selskabs forsøg på at opstille en ny og samlet strategi for virksomhedens produktion. Denne udvikling bryder med en lang række forskellige traditionelle normer og værdier i den arbejdsverden, som hører det klassiske bruk til. I selve sin hensigt bygger det på den enkeltes personlige perspektiver på en måde, som er direkte uoverensstemmende med den historiske tradition, som findes i Söderfors.

Samlet er billedets hovedfigur et skred fra en tilstand, hvori arbejde, bruk og lokalsamfund i høj grad udgjorde en enhed mod en ny form, hvori enheden brydes, og hvori det præg af entydighed, som fandtes i de kulturelle former, i livsperspektiver og livsformer brydes. Söderfors er et "brukssamhälle i smeltingen" - brukets centrale placering svækkes, og de livsmuligheder, der forfølges af den derboende befolkning, præges af en ny mangfoldighed. Entydighed afløses af en moderne kulturel pluralisme. Omvendt betyder dette ikke, som vi skal vende tilbage til i interviewanalysen, at stålets kultur er død og borte, og det betyder heller ikke, at de livsperspektiver, der udfoldes i Söderfors, og de livsformer, der er mulige dér, i et og alt kommer til at ligne tilsvarende i for eksempel Stockholms forstæder.

2.7. FRA APRIL 1990 TIL NOVEMBER 1991

Vore interviews med arbejderne i Söderfors blev optaget i løbet af vinteren 1989-1990, og alle interviews var optaget ved udgangen af marts 1990. Der skulle således ikke være nogen grund til af beskæftige sig med perioden efter marts 1990. Imidlertid er der alligevel grund til at runde historien af med et par kommentarer, især til to senere hændelser, også selv om de sådan set ikke har nogen betydning for interviewene.

I april - maj 1990 besluttede Kloster Speedsteels bestyrelse at gennemføre en kæmpeinvestering i en såkaldt götlinie. Maskinen skal automatisere den nuværende arbejdsform i smedenes arbejde. Der spares et mindre antal arbejdspladser, men dette er formentlig mindre afgørende. Det centrale er og bliver en betydelig kapacitetsudvidelse af værket.

Set fra et arbejdersynspunkt - og dette er ekspliciteret af flere af vore interviewpersoner som kommentarer til smedemaskinens mulige tilkomst - er det dog værd at bemærke sig beløbsrammen på godt 200 mio. kr. Det tager tid at afskrive sådan en investering, underforstået værket bliver i Söderfors en rum tid endnu.

I september 1991 blev Kloster Speedsteel solgt til den statsejede franske stål- og metalkoncern Eramet. Eramet har i forvejen et mindre specialstålværk i Frankrig, og med købet af Kloster Speedsteel bliver Eramet branchens absolut dominerende virksomhed. Oplysningerne om salget slap ud i september, formentlig utilsigtet. Handelen var offentlig kendt, men ingen vidste, hvem køberen var før 2 - 3 uger senere. Hemmelighedskræmmeriet skyldtes formentlig at handelen ikke var færdigtalet på det tidspunkt, hvor oplysningerne slap ud.

Sælgerens motiver er imidlertid nok så interessante, og var og er genstand for betydelige spekulationer. Kinnevik solgte en velkørende og særdeles rentabel virksomhed til en mindre stærk konkurrent. Dernæst beløber de samlede investeringer i virksomheden de seneste 4 år sig til omtrent 500 mio. kr. - herunder ikke mindst smedemaskinen. Alligevel var salgsprisen bare 800 mio. kr.

Årsagen til salget synes imidlertid slet ikke at have noget med Kloster Speedsteel eller for den sags skyld stålproduktion at gøre. Kinneviks ledelse angav selv, at årsagen var et ønske om yderligere at koncentrere koncernens interesser på informationsdistribution, telekommunikation, media og TV (Arbetarbladet 070991 og 120991). I pressen gik spekulationerne i de samme baner omend i betydelig mere håndfast form. Den svenske rigsdag skulle i november 1991 tage stilling til, hvem der skulle have koncessionen på en ny landsdækkende svensk reklamefinansieret TV-station. Der var to interesserede: TV-3, som ejes af Kinnevik, og TV-4, som dengang (i skrivende stund, for to uger siden) ejedes af Wallenberg-koncernen. En dominerende udlægning i den svenske presse var i oktober 1991, at salget af Kloster Speedsteel skulle ses som Kinneviks forsøg på at styrke sin kandidatur til koncessionen gennem at udsende et signal: "Se her, vi har penge til at gøre dette her for!"

Siden endte hele TV-affæren som en offentlig skandale med utallige forviklinger. Det endte med at TV-4 fik koncessionen for næsen af Kinnevik og TV-3. Derefter opkøbte Kinnevik ganske enkelt TV-4!! Hvor pengene til den handel kom fra, ja det kan vi jo kun gætte på; men kabalen, den gik op alligevel - eller hur?

3. HELIOPRINT I KVISTGÅRD, NORDSJÆLLAND

Helioprint blev i 1942 startet som enkeltmandsfirma i København. Det var grundlæggeren Walther Sissecks idé at fremstille forskellige former for kopimaskiner. Senere kom der såvel lustrykmaskiner som off-set maskiner til på produktprogrammet. Det, der skulle blive firmaets hovedprodukt, kom dog først til i 1963, nemlig et reprojekamera med modelbetegnelsen "Repromaster". Modellen var en salgssucces og blev produceret uden grundlæggende ændringer frem til 1974. I slutningen af 1960'erne var produktet så velkonsolideret, at det dækkede ca 50% af verdensmarkedet med en produktion på ca. 1000 stk årligt. Sideløbende med produktionen af reprojekameraer blev der udviklet forskellige andre produkter til den grafiske industri, herunder kontaktkopimaskiner og kontaktkopibokse til belysning af off-set plader.

I 1986 sad Helioprint på ca. 1/3 af verdensmarkedet for reprojekameraer med en produktion på ca. 7.000 stk om året, med styktal på 1000 - 2000 for de mest solgte modeller. 97% af virksomhedens produktion går til eksport. Omsætningen lå i sidste halvdel af 1980'erne på omkring 200 mio. kr. om året.

I 1969 flyttede virksomheden (som nu var et aktieselskab) fra København til den lille landsby Kvistgård i Helsingør Kommune 35 km. nord for København. Virksomheden har været beliggende her siden da. Virksomheden beskæftiger i dag (1990) godt 300 medarbejdere heraf ca. 160 timelønnede.

I 1971 blev virksomheden overtaget af den hollandske Océ koncern, som dels ønskede at skabe en slagkraftig salgsorganisation for deres produkter til den grafiske industri i Danmark, og dels ønskede at lancere Helioprints produkter som Océ produkter på et marked, som koncernen vurderede som ekspansivt. Virksomheden var ejet af den hollandske koncern i 13 år frem til 1984, hvor den igen kom på danske hænder. Idag ejes virksomheden af 3 personer, som samtidig beklæder poster som direktører for virksomheden.

Virksomheden består af 3 forskellige enheder. Selve Helioprint som foruden afdelingerne i Kvistgård tæller en separat afdeling i Maribo. Afdelingen dér blev startet i 1985 og varetager dels en del undermontage arbejde, f.eks. montering af el-kabler til kameraerne, dels samling af apparater, som fremstilles i mindre serier. Afdelingen beskæftiger ca. 20 timelønnede. Fra Helioprint blev der i 1988 udskilt et selvstændigt datterselskab "Rastec" med det primære formål at varetage udviklingen af udstyr baseret på elektronisk/digital billedbehandling, konkret udvikles der bl.a. scannere. Organisatorisk er Rastec selvstændig, og lokaliseret adskilt fra Helioprint i Kvistgård, firmaet beskæftiger i størrelsesorden 55 medarbejdere.

3.1. KVISTGÅRD EN LILLE RURAL INDUSTRIBY

Kvistgård er en lille by med ca. 850 indb. beliggende i "det smukke Nordsjælland", som en reklamefolder fra virksomheden udtrykker det. Byen giver ved første øjekast et noget "rodet" indtryk. Parcelhuse i forskellige generationer blander sig med detailhandel af forskellig art - almindelige dagligvareforretninger side om side med el-montører, bilforhandlere og andre selvstændige næringsdrivende. Hertil kommer de store arealer, der optages af industri. Den industrielle udvikling er sket over en længere årrække, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at små og store industrier ligger spredt flere forskellige steder i byen, også op til selve "hovedgaden", hvor vi bl.a. finder Helioprint.

Kvistgård har været tilgængelig for tilpendlende arbejdskraft i mange år. Jernbanen fra Hillerød til Helsingør har en station i byen, og Kongevejen passerer tæt forbi. I dag er der afkørsel fra Helsingørmotervejen indenfor få minutters rækkevidde.

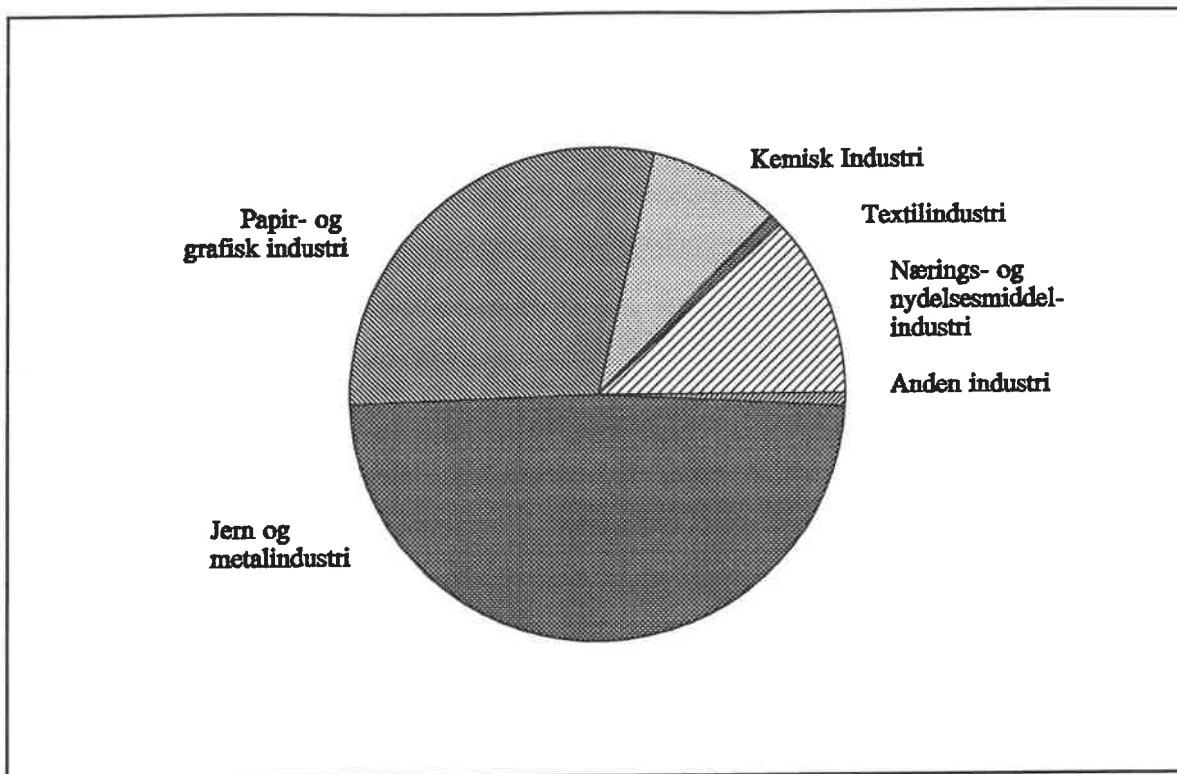
Den industrielle udvikling i Kvistgård¹⁹ tog for alvor fart i begyndelsen af 60'erne, da den daværende Tikøb kommune til erhvervsformål købte 8 hektar jord (af "Hovedgården") i

¹⁹. Det efterfølgende afsnit om Kvistgård er skrevet på basis af bogen "Kvistgaards historie" af Kjeld Damgaard og Carsten Christensen (1975).

Kvistgård området. I de efterfølgende år bosatte flere industrier sig i området, bl.a. det senere kendte "Flamingo" (isoleringsplader), der gik konkurs i 1967. Océ/Helioprint overtog Flamingos bygninger, da virksomheden flyttede til Kvistgård i 1970.

De kommunale planer i første halvdel af 1960'erne gik på en voldsom udbygning af Kvistgård med såvel boliger som erhverv. Der blev bygget adskillige boliger fortrinsvis som rækkehuse og parcelhuse. Imidlertid skiftede kommunen planer midt i 1960'erne og opgav den videre satsning på boligudbygning i Kvistgård. Dette viste sig bl.a. ved, at den lokale skole blev lukket på trods af markante lokale protester. Udbygningen med industrier fortsatte dog, og nye områder udlagt til industri blev bebygget op i 1970'erne.

Som nævnt er Kvistgård beliggende i Helsingør kommune og repræsenterer et af de større erhvervsområder i kommunen. Som vi senere skal komme ind på rekrutteres en meget betydelig del af arbejdskraften fra Helsingør og de umiddelbart omliggende kommuner. For de ansatte på Helioprint er det primært Helsingør, der referes til som det dominerende arbejdsmarked. Det er derfor relevant at koncentrere den efterfølgende gennemgang af industri- og erhvervsstruktur om Helsingør kommune.

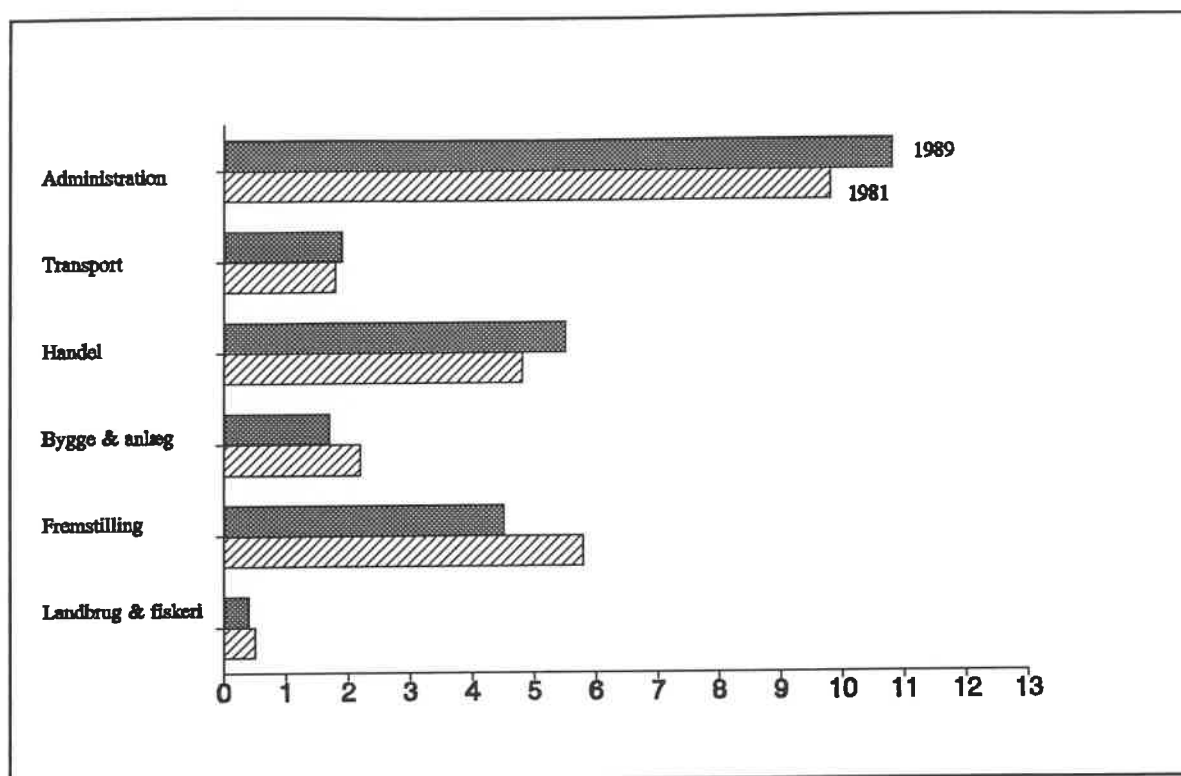


Figur 3.1.: Beskæftigelsesstrukturen i industrien i Helsingør Kommune 1989:

Note: Gruppen "anden industri" omfatter her råstofudvinding, sten- ler- og glasindustri samt statistikkens kategori "anden industri" (ialt 1%). I absolutte tal behandler figuren 3171 personers beskæftigelse (Danmarks Statistik, Industri og energi 1990:12).

Ifølge kommuneplanen er Kvistgård i dag næsten fuldt udbygget både mht. boliger og erhverv, og befolkningsudviklingen forventes at være stabil.

Som kommune har Helsingør traditionelt haft en relativ stor industriel beskæftigelse. I 1983 lukkede det traditionsrige Helsingør skibsværft, men selv efter lukningen har kommunen haft en stor beskæftigelse indenfor industrisektoren og herunder specielt i jern- og metalindustrien. Ovenfor i figur 3.1 ses beskæftigelsesstrukturen i industrien i Helsingør kommune 1989 (udtrykt ved antallet af beskæftigede i industriens hovedbrancher, opgjort for industrivirksomheder beliggende i kommunen).



Figur 3.2: Erhvervsstrukturen i Helsingør Kommune 1981 og 1989:

Note: Efter Kommuneplanen som angiver KÅS-erhverv, Danmarks Statistik som primær kilde.

Hvad angår fremstillingssektoren med en beskæftigelse på 4500 i 1989, skal det bemærkes, at også virksomheder med mere end 6 ansatte her er medtaget, i modsætning til opgørelsen for industristrukturen i figur 3.1.

Det ses af figuren, at sektorerne "fremstilling" og "bygge- og anlæg" er gået markant tilbage. For førstnævntes vedkommende skal forklaringen findes i værftets lukning (flere informanter fra Helioprint var tidligere beskæftiget på værftet). Trods værftets lukning afviger sektorens procentuelle andel ikke markant fra landsgennemsnittet²⁰. For den andens vedkommende i bygge- og anlægsbranchens almene afmatning i 1980'erne.

I kommuneplanen er kommunenes arbejdspladsbalance opgjort. Det fremgår, at arbejdsstyrken i kommunen er på 32200 (pr. 1/1-89), og at kommunen har et pendlingsunderskud på ca. 5500

²⁰. I 1984 tegnede fremstillingssektoren sig for 20,2 % og i 1987 for 20,5 % af de beskæftigede på landsplan (Danmarks Statistik: 10-års oversigt 1989).

personer, som fremkommer ved en udflytning på 10800 personer og en indflytning på 5300 personer. Med andre ord finder ca 1/3 af kommunens arbejdsstyrke deres arbejde uden for kommunegrænsen.

Arbejdsløsheden i Helsingør kommune har i de seneste år varieret imellem 7 - 10 % af arbejdsstyrken afhængig af sæson (Kommuneplanen s.23), hvilket placerer Helsingør nær landsgennemsnittet.

3.2. STRATEGI, MARKEDSRELATIONER OG KVALITET

Som tidligere nævnt har Helioprint en betydelig del af verdensmarkedet for reprojektorer. Da markedet i de senere år ikke har ekspanderet væsentligt, har virksomheden i stedet stillet sig imod dels at inddrage nye markeder og dels at udvide sit salg af andre produkter (forskelligt udstyr til fremstilling af off-set plader).

For Helioprint som for mange andre virksomheder har det japanske marked været særdeles svært at trænge ind på. Fra midten af 1980'erne gjorde virksomheden en voldsom indsats for at etablere sig på dette marked. Problemet var primært at kunne honorere de opskruede kvalitetskrav, som de japanske kunder krævede. Forsøget på at "erobre" det japanske marked må dog ses som en langsigtet strategisk satsning fra firmaets side. Således blev der afsat ressourcer til en modtagekontrol af produkterne i Japan, og der var udstrakt lydhørhed overfor indvendinger fra såvel besøgende japanske "kontrolanter", som fra japanske brugere. Efter 3 år var målet nået, og i 1989 var Japan det land, hvori der blev solgt flest projektorer.

Helioprint har i mange år beskæftiget sig med kvalitetudvikling, men indsatsen på det japanske marked betød et yderligere arbejde med at minimere funktionsfejl og med at højne produkternes finish og ensartethed.

Virksomheden forstår ikke begrebet "kvalitet" alene som et udtryk for, hvorvidt produktet fungerer efter hensigten. Det er snarere et spørgsmål om det, produktionschefen kalder "total kvalitet":

"Når jeg siger total kvalitet, så tænker jeg, det er lige så meget vores måde at være sammen på. Det er et spørgsmål, hvilken indgang man får, når man kommer op til telefonpigen deroppe, og hvorledes vi håndterer hinanden til daglig. Rent netto kan man sige, at hvis du har styr på din kvalitet og materialestyring, så er der også styr på dine kapitalomkostninger. Det betyder, at du kan have styr på dine materialestyringer, hvis du har styr på din kvalitet, for du får ikke den der revolvering af stumper, der farer frem og tilbage i systemet, der ikke kan bruges og skal kasseres og frem og tilbage. Det er jo ikke de dele, der komme frem, havde jeg nær sagt, ikke engang til tiden, men det er ikke de dele der kommer frem og kan anvendes der skaber procesproblemerne. Det er det, der skal returneres og kasseres, der skaber procesproblemerne. Den skjulte fabrik, der ligger der inde, med kasserede varer, omarbejdede varer, så stemmer dine tal ikke mere og din dato passer ikke længere og alt det der, det er støj i systemet, det er grus i maskineriet, det er varer af en banal dårlig kvalitet. Og den banalt dårlige kvalitet, den får du, hvis du behandler området "kvalitet" for dårligt" (EVL 2905890).

Citatet her behandler "kvalitet" udfra et materialestyringsperspektiv. Ideen er tilsyneladende, at kan organisationen ikke håndtere materialestyringen, da stiger risikoen for fejl voldsomt. Herved bliver den dårlige matrialestyring ikke alene en trussel mod lønsomheden, men også imod kvaliteten i mere bred forstand. Produktionschefen fortsætter sin betragtning ved at udvide kvalitetsbetragtningen til at opfatte medarbejdernes holdning og virksomhedens mulighed for at bakke kunderne op, når de har købt produktet. Han fortsætter:

"Det var klart nok, da vi snakkede det her i starten, at man gav folk mulighed for at indbygge kvalitet i maskinerne. Man gav medarbejderne en hverdag, en bedre kvalitet, de leverer automatisk dermed et job af en bedre kvalitet. Selv med stumper af dårlig kvalitet gør man det, at man retter det til og får det endelige ud af det. Et slutprodukt af en bedre kvalitet. Og så snakker vi sammen om total kvalitet, hvor det er måden at arrangere sig på, måden at montere, måden at aflevere produktet på, kundens første oplevelse, når det pakkes op af kassen. Det er rengjort, og det er simpelthen bare <kysselyd>!. Det er også det, jeg kalder for banal kvalitet. Men vores kontakter overfor omverden, det er altså salesservice, det er samtlige, det er vores image, det er kulturen i huset. Det er for os kvalitet. Det der er, altså den banale kvalitet, som jeg siger, det er for så vidt det mindste af det. Det er det nemmeste. Og det er sådan ser det, der er mindst i. Det er jo det, man i årevis.... dårlig kvalitet, flere kontrolfolk på, det hjælper ikke et hak. Der skal en holdningsbearbejdning til, og hele organisationen skal med på det der" (EVL 290590).

Som det fremgår af citatet, ser produktionschefen kvalitetsbegrebet som et totalmål for virksomhedens evne til at skabe optimale produktionsvilkår og herved som en vej til at sikre, at produktet isoleret set lever op til kundens forventninger. Herved involverer kvalitetsbegrebet også flere andre facetter af produktionens tilrettelæggelse. Eksterne forhold som underleverandørenes evne til at levere til tiden og serviceorganisationens effektivitet går hånd i hånd med interne forhold som evnen til at styre fabrikkens materialestrømme, minimere lagerbeholdningerne, motivere arbejderne via ændrede arbejdsforhold og etablere en bestemt virksomhedskultur. Traditionelle foranstaltninger som afdelinger for slutkontrol tildeles derimod ingen reel betydning. På et spørgsmål om den nedlæggelse af virksomhedens slutkontrol, der fandt sted i sensommeren 1990, kan ses i forlængelse af denne tankegang, svarer produktionschefen:

"Det er akkurat det der ligesom. Det har aldrig været målet. Vi skal ikke have nogen sorteringsafdeling ude for enden derude. Vi skal aflevere tingene direkte, og vi ved, at det er kunden, der har fat i dem næste gang" (EVL 290590).

Det er på denne måde muligt at karakterisere det diffuse begreb om "virksomhedens strategi" med udgangspunkt i kvalitetsbegrebet.

I forhold til sine underleverandører forfølger virksomheden sit perspektiv på kvalitet op ved at dele dem op i tre kategorier. Opdelingskriteriet er underleverandørens evne til at levere til aftalt tid og i den aftalte kvalitet²¹. Overholdes dette ikke, skal underleverandøren kunne præstere et bestemt antal upåklagelige leverancer for igen at "rykke op".

²¹I forhold til underleverandørerne har man, i lighed med mange andre virksomheder, arbejdet på dels at få dem til at levere til tiden, og dels at levere i den krævede kvalitet; herom siger produktionschefen: "I øjeblikket er vi kommet så langt, at vel 90% af vore underleverandører leverer varen i den rigtige kvalitet, men kun 60-70% til tiden. Det er stigende, og det er noget, der skal arbejdes med, og vi kan jo altså ikke lave maskinerne på basis af 60-70% af stumperne, vi kan kun lave maskinerne på basis., og det er 100% vi skal have" (EVL 290590).

3.3. PRODUKTIONENS ORGANISERING PÅ HELIOPRINT I KVISTGÅRD

Siden slutningen af 1970'erne har produktionen foregået på to forskellige adresser i Kvistgård. Montagen, lager, varemodtagelse etc. er beliggende på Munkegårdsvej, her findes også firmaets administrations- og udviklingsafdeling samlet. Bearbejdningsafdelingen ligger adskilt (i ca.500 meters afst.) fra resten af fabrikken i egne lokaler. Her foregår al stålarbejdet, d.v.s. udskæring/-standsning, bukning og svejsning.

Vi har koncentreret os om montageafdelingen, og fremover vil der alene blive refereret til denne ved ubenævnte beskrivelser af produktionen på Helioprint. Montagen dækker i denne sammenhæng over hovedmontage, undermontage - herunder elmontage, spindelmontage (forklares senere) og intern transport .

Frem til 1981 var samlingen af kameraerne organiseret som liniemontage. Princippet var således, at det enkelte kamera bevægede sig langs en produktionslinie. Montørerne udførte hver deres veldefinerede monteringsopgave, hvorefter kameraet fortsatte på linien til videre montering hos næste montør. Af årsager, som har deres rod bl.a. i et ændret efterspørgselsmønster på markedet (større produktdiversitet, og kortere produktlevetid), blev det nødvendigt for virksomheden at udvikle en ny serie af kameraer sidst i 1970'erne. Det stod hurtigt klart, at det eksisterende produktionssystem var uegnet til produktionen af den nye serie. Det blev derfor besluttet at opbygge et helt nyt produktionssystem. Opbygningen af dette blev udført efter de grundprincipper, som et forsøgsprojekt under Jernets arbejdsgivere havde opstillet under benævnelsen UPS (Udvikling af Produktionssystemer). Vi skal senere vende tilbage til de analyser af virksomhedens situation, som UPS - tankegangen førte frem til. Her skal vi imidlertid koncentrere os om de resultater, projektet førte med sig i kraft af et helt nyt lay-out for montageafdelingens produktion. Et lay-out, der også indebar en redefinerings af montørernes arbejde. Dette lay-out har med mindre justeringer fungeret op til i dag²², og var

²². I sensommeren 1990 blev der i sammenhæng med rationaliseringsbestrebelse ændret noget på lay-out. Bl.a. blev lagerfunktionen og kontrolafdelingen nedlagt og funktionerne overført til montørerne. Hovedideen i lay-outet blev dog bevaret uændret.

således også den opbygning, montageområdet havde på tidspunktet for feltarbejdet på virksomheden.

Lay-outets grundide er, at den enkelte hovedmontør selv skal samle "sit eget" kamera fra grunden. Ideen blev realiseret ved, at man indrettede en standardarbejdsplads til hver af hovedmontører (ialt 24 stk). Arbejdspladsen er på 16 kvm og udstyret med alle nødvendige forsyningsudtag, værktøjer, kameratilpassede vippeborde (til fiksering af kameraet under montering) og et overskueligt kassesystem for enkeltdele til kameraerne.

Der blev indrettet et såkaldt "materialetov" (et større område med kraftige reolsystemer), hvor montørerne med dertil indrettede "indkøbsvogne" samlede materialer til deres egne kameraer.

Undermontagepladserne blev mere standardiserede, således at de hurtigt kunne omstilles.

Selv om de lay-out tekniske ændringer som nævnt først og fremmest tog afsæt i en strategisk motiveret hensigt; at kunne øge produktdiversiteten, mindske seriestørrelsen, højne kvaliteten og gennemføre kapitalrationalisering, berørte de i høj grad også montørernes arbejdsvilkår. Såvel deres ansvar som deres autonomi blev øget, der blev stillet større krav til den enkeltes overblik og indsigt i det enkelte kameras virkemåde. Som konsekvens heraf blev det påkrævet med større intern oplæring for montørerne. Senere er enkeltmandsmontagen endvidere blevet en central bestandel i bestræbelserne på at mobilisere det, virksomheden kalder "de psykologiske ressourcer" (EVL 250690).

3.3.1. PRODUKTIONSGANGEN PÅ HELIOPRINT

Fremstillingen af et reprojekamera tager sin begyndelse i bearbejdningsafdelingen (der som sagt ligger adskilt fra montagen), hvor stålplader udskæres, bukkes og svejses til U-formerede chassiser. Spindeldrevets dele og andre kraftige kameradele fremstilles ligeledes her. Der er

tale om traditionel pladebearbejdende produktion, hvori der dog indgår adskillige avancerede bearbejdningsmaskiner.

Fra bearbejdningen transporteres delene over til pulvermaleanlægget, som er beliggende i tilknytning til montageområdet.

I montageafdelingen kan aktiviteten opdeles i 5 hovedkategorier:

- div. undermontager (vacuumpumper, underlysbakker etc.etc)
- elmontage (som dels er ledningsbinding og dels lodning af print og stik)
- spindelmontage (som samler det drev, hvormed kameraets underdel flyttes i højden)
- hovedmontagen (hvor kameraet slutsamles og justeres)
- div. andre, primært hjælpefunktioner, (f.eks. intern transport, værktøjer. Slutkontrol og indgangslager var selvstændige funktioner frem til sensommeren 1990, men er nu lagt ind under andre funktioner).

Hovedmontørerne indsamler de fremstillede undermontagedele, som de skal bruge til den model, de arbejder på. Afhængig af model tager det fra omkring 3 timer til en hel arbejdsdag for montøren at bygge et kamera. Selve samlingen skal montøren kunne på rygmarven, en egentlig trykt samlingsvejledning eksisterer ikke. Montørerne oplæres af kollegaer ved at "være med på samlingen som føl". Oplæringen kan tage fra få uger og op til måneder afhængig af model og "flair" hos montøren, der er under oplæring. Selv om alle kameraerne naturligvis overholder et sæt kravspecifikationer, når de er færdiggjort og justeret, er de som konsekvens af den individuelle arbejdsform og den uformelle kompetenceopbygning, som præger oplæringen af nye montører, ikke identiske i deres indre detailmontering.

For arbejderne i undermontagen, og el-montagen er cyklustiden generelt langt kortere end for hovedmontørerne (men kan iøvrigt variere fra minutter til halve dage).

3.3.2. UPS-PROJEKTET

For virksomheden blev UPS-projektet starten på et vedvarende arbejde med produktionslayout og arbejdsorganisering. Frem til starten af 1980'erne havde såvel det fysiske produktionslayout som arbejdsorganisationen i montagen i store træk været uforandret siden virksomhedens udflytning til Kvistgård et decinium tidligere.

Der havde allerede midt i 1970'erne været arbejdet med omlægninger i bearbejdningen. De første CNC styrede maskiner var anskaffet i 1976/77, og også arbejdsorganisationen var ændret. Imidlertid var der ikke på det tidspunkt megen interesse i miljøer, der arbejdede med produktionstekniske problemer for montage. Den analyseform som UPS repræsenterede, pegede imidlertid for Helioprints vedkommende på montagen som produktionens akilleshæl. Via et erhvervsforskerprojekt blev et nyt UPS-baseret produktions layout udviklet. Efter svære forhandlinger med det daværende hollandske moderselskab, blev det besluttet at iværksætte det nye layout i fuld målestok, hvilket i datidens mønt indebar en investering på ca. 650.000 kr. Produktionschefen omtaler denne beslutning således:

"Overfor hollænderne var vi nødt til at eftervise, at vi ved at investere så og så mange - var det 650.000 kr. tror jeg, det var. Men det var et unævneligt beløb at investere i montage. For montage, det er jo bare noget, man sætter sammen. Det kan man jo klare ved hjælp af en skiftenøgle og en skrue-trækker. Det var niveauet. Vi fik løfteborde, og vi fik indrettet arbejdspladser; og vi fik det dér gennemarbejdet. Det havde vi ikke tidligere gjort. For det har da ikke været ligesom nogen - det gjorde man jo ikke med montage. I industrien i det hele taget" (EVL 290590).

Produktionschefen beretter, at det aldrig er søgt beregnet hvorvidt omlægningen nogensinde tjente sig ind. Omvendt er det måske heller ikke et simpelt feasibility study; han kommenterede det således:

"...den er aldrig blevet efterkalkuleret. Så jeg ser det mere som - og det kommer jo også frem, efterhånden som vi mere og mere arbejde med det projekt - der lå nogen dynamik i det der, frem for når man siger... Det var jo et tidspunkt, hvor vi skiftede - i hvert fald her på stedet - så det tror jeg også, at mange andre er kommet ind i. Tidspunktet, hvor vi skiftede de der meget traditionelle traditionsbundne betragtninger med investeringer og afkast og de ting. Vi gik lige fra de helt faste argumenter over

til at få, at give de blødere en større og større værdi. Vi snakker om bedre motivation, vi snakker om, vi skulle have en anden slags montører ind. Vi begyndte at bruge udtrykket multimontører herude. At folk fik et større indhold i deres job. Og så tog vi fat på at bruge det, vi allerede på det tidspunkt ligesom observerede som værende den psykologiske ressource, der ligger i en hvilken som helst medarbejderstand" (EVL 290590).

For Helioprint blev UPS projektet tilsyneladende den hændelse, som for alvor markerede, at virksomheden var ved at forlade en fordristisk produktionsopfattelse og i stedet indrettede sig på de krav, som de nye produktionskoncepter i bred forstand indebærer. Men som vi har været inde på flere gange tidligere: det er svært at bedømme de forretningsmæssige aspekter af sagen. Præcis det forhold som fik Kern & Schumann til at formulere et credo snarere end teoretiske sammenhænge med lovmæssig karakter.

3.3.3. LØNSYSTEMET

På nær nogle få hjælpefunktioner (f.eks. gulvmændene) var hele montageafdelingen akkordlønnet på undersøgelsestidspunktet. Systemet baserer sig på målte normtider (et såkaldt MTM opbygget system). I praksis er det kun den direkte produktionstid, der er akkordsat. Er der f.eks. ventetid eller fejlretning på halvfabrikata, neutraliseres akkorden ved, at værkføreren udsteder et særligt jobkort (såkaldt "blåt kort"). De timer, som den enkelte har "på blåt kort" udenfor akkorden, lønnes med den pågældendes løngennemsnit for det forudgående kvartal. Ud over akkordlønnen eksisterer der en fabriksbonus, som giver et tilskud på 3-8 kr. pr. time (i gennemsnit 3-4 kr.) oven i akkordlønnen. Bonusen gives til alle. I figur 3.3 ses en oversigt over lønnen i montageafdelingen for perioden 1. kvartal 1986 - 4. kvartal 1989 med angivelse af lønspredningen udtrykt ved fordeling på kvartiler.

Figur 3.3.: Løn i montageafd., 1 kvartal.-86 til 4 kvartal.-89., excl. "fabriksbonussen":

	1-86	1-87	1-88	1-89	4-89
Nedre kvartil	73,73	80,90	85,25	87,87	92,65
Median	80,85	88,37	95,53	95,24	98,29
Øvre kvartil	87,45	97,67	100,42	98,74	102,9

Kilde: Helioprint.

For så vidt angår aflønningen er Helioprint på specialarbejderområdet placeret i den øverste ende af den regionale statistik (kun een anden metalvirksomhed i området ligger på et tilsvarende niveau).

Inden for montageafdelingen er hovedmontørerne som gruppe betragtet lønførende med et gennemsnit på omkring 104 kr i timen. Der er dog ikke voldsomme skel imellem hoved- og undermontagen, adskillige i undermontagen, eksempelvis i el-montagen har samme indtjening som hovedmontørerne, endvidere kan man i figur 3.3 se, at der i den repræsenterede 4 års periode er en (bekeden) tendens til mindsket lønspredning i afdelingen.

3.3.4. KOMMANDOVEJE OG HIERARKIER I MONTAGEN

Værkstedsledelsen består af 3 værkførere, hvoraf en er overværkfører. Overværkføreren har reference direkte til produktionschefen. Værkførerne dækker hver deres del af montagen, f.eks. hører maleafdelingen hjemme hos en, hvorimod en anden dækker hovedmontagen. De enkelte arbejdere skal i princippet henvende sig hos deres "egen" værkfører med såvel faglige problemer som bureaukratiske ditto, f.eks. jobkort. I praksis forekommer det dog ofte, at en arbejder henvender sig til en anden værkfører med et fagligt problem, hvis arbejderen

vurderer, at denne er bedre i stand til at løse netop dette problem. Ingen tager anstød (eller det bemærkes i det mindste ikke officielt) af denne lidt "løse" omgang med værkførerdomænerne. Jobkortene, der er centrale for funktionen af hele det akkordbaserede lønsystem, skal "skrives" af værkføreren, når den enkelte arbejder forlader selve akkordarbejdet²³. Herefter skal arbejderen selv tidsstemple det. Senere bliver kortene løbet igennem af overværkføreren, som formelt skal godkende dem endeligt, hvorefter de i administrationen bliver tastet ind i EDB - systemet. Som det fremgår, er der tale om en ret tung procedure, som de fleste timelønnede i produktionen er omfattet af. Tillidsmanden for montagen har (i forbindelse med indførelse af et gruppeforsøg) som overslag udregnet, at 6 hovedmontører på en uge "producerer" ca. 120 job kort. For hovedmontørerne alene vil det på årsbasis (stadig jvf. tillidsmanden) betyde, at i størrelsesordenen 3 mandår anvendes til at administrere jobkortene. Hertil kommer så den tid, som montørerne bruger på at udfylde kortene og få dem godkendt.

Imellem montagens tillidsmand og produktionschefen forhandles der hyppigt. Det kan dreje sig om såvel opfølgning på forskellige former for ændret arbejdsorganisering som mere traditionelle faglige uenigheder. Rent fysisk er produktionschefens kontor beliggende i umiddelbar nærhed af montagehallen, en nærhed som også er til stede på et andet plan, i forhandlingsklimaet.

3.3.5. REPRÆSENTEREDE FAGFORBUND I MONTAGEN

Der er ansat ca. 90 timelønnede i montageafdelingen, heraf er de ca. 12 organiseret under Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark (KAD) og de resterende under Specialarbejderforbundet i Danmark (SID). Dette er dog langt fra et udtryk for, at de pågældende alle er

²³. Dette sker, når der udføres arbejde, der i lønsystemets termer rubriceres som IPU, indirekte produktions - omkostninger, det er bl.a. ventetid, vareafhentning, fejlretninger, rengøring og møder.

ufaglærte. Især iblandt SID'erne findes en betydelig del, som er faglærte, men ikke nødvendigvis indenfor det fagfelt, de arbejder med. Ud af de 12 interviewede arbejdere i montageafdelingen var der således 7 faglærte med faguddannelse spændende fra frisør til snedker, murer og automekaniker.

3.4. UDDANNELSE OG REKRUTERING AF ARBEJDSKRAFT

Arbejderne i montagen har som hovedregel deres bopæl i Nordøstsjælland. Produktionschefen skønner, at ca. 80 % af folkene bor inden for en radius af 15 km. Tillidsmanden for montagen kunne oplyse, at mindst halvdelen af montage - arbejderne bor i Helsingør kommune, og en større del af de resterende bor i Græsted-Gilleleje. Resten fordeler sig fortrinsvis på kommunerne Fredensborg-Humlebæk, Karlebo og Hillerød. Gruppen af informanter afviger ikke markant fra dette billede.

Helioprint har ingen væsentlige konkurrenter, når det gælder rekruttering af arbejdskraft. Den er den eneste virksomhed af sin karakter i området, og der er derfor ingen problemer med, at oplært velkvalificeret arbejdskraft "siver" fra fabrikken. I kombination med Helioprints position som højlønsvirksomhed betyder det, at virksomheden stort set får den arbejdskraft, den ønsker. Det faktum, at det netop er SID - folk, der ansættes i montagen, er en pointe i forhold til intern oplæring og uddannelse, hvilket vi skal belyse i det følgende. Det hænder kun sjældent, at der annonceres efter folk. Som regel tager man dem fra "sømmet", som det udtrykkes på virksomheden. Dette udtryk dækker over, at der altid er en række personer skrevet op, som ønsker at blive ansat på virksomheden. Det er folk som via venner og bekendte kender Helioprint og har "lagt billet ind". Ledelsen foretrækker denne type folk, da de regnes for mere motiverede, og der som hovedregel er færre "smuttere" imellem end der ville være ved konventionel rekruttering. Som produktionschefen udtrykker det:

"Men folk der kommer her, af dem jeg har snakket med, de vil sgu godt i gang med et eller andet. Og så selvfølgelig, det man så gør, man scanner deres baggrund. Det

betyder ikke så meget for os, om de har de store kvalifikationer, men mere det at disse har prøvet at vise et eller andet initiativ" (EVL 290590).

Som nævnt er arbejderne i montagen organiseret i SID. De fleste er uden formel faguddannelse. På et spørgsmål om det er de "rigtige" folk, virksomheden har på gulvet i montagen, udtaler produktionschefen bl.a.:

"Vi har SID; folkene er påvirkelige, fordi der ligger en mulighed for at bygge dem op på en anden måde, end hvis folk kommer med nogle forudfattede meninger fra en tidligere uddannelse, det giver jo nogle fordele, som vi prøver at udnytte i vores efteruddannelse. Du er nemmere at forme og modulere, end hvis du har været igennem en uddannelse, ligegyldigt hvad det er, for så har du ligesom fået banket nogle meninger ind i knolden. Og før du får dem ændret, skal de altså ud, og så skal der nogle andre ind. For de rigtige mennesker er der den åbenhed i det, at du kommer fra at have et relativt beskedent udgangspunkt til at så få noget at bygge på. Der ligger jo en motivation for det fleste i det. Og det bruger vi, det skal ingen hemmelighed være" (EVL 290590).

Den opbygning produktionschefen her omtaler, søger Helioprint at gennemføre ved hjælp af er JUUST uddannelsesprogram²⁴. I produktionschefens egen fortolkning kan uddannelsesprogrammet beskrives som:

"...i øjeblikket kører vi JUUST-processen. Det lægger vi rimeligt mange ressourcer i. Der går vi ind igen, der er jo et værktøj, kigger på de produkter, der skal laves, om 2-5 år, altså en produktionsopgave, det lyder ligesom et schus, og så profilerer vi den medarbejder i fællesskab, altså medarbejder og værkstedledelse, hvilken profil på den medarbejder skal vi have, når vi skal lave de produkter så godt, som vi nu kan gøre det. Og så er vi begyndt at profilere de folk, vi har i dag. De ser sådan ud, profilen det er sådan, og det skal være sådan, og så fylder vi oven i, til det kommer til at passe efter en forudlagt fast plan, som vi laver lidt mere effektiv med en efterud-

²⁴. JUUST er et uddannelsessystem, som er udviklet på foranledning af CO-metal og Industriens Arbejdsgivere. Det er afprøvet som et forsøgsprojekt på danske metalindustrier fra midten af 1980'erne. I 1986 var der lagt uddannelsesplaner for 1768 medarbejdere i de deltagende virksomheder (se JUUST rapport nr.2, 1986). Kort sagt er systemets ide, at virksomheden skal analysere sine fremtidige personale behov ud fra overordnede (strategiske) betragtninger om virksomhedens udviklingsmuligheder. Ud fra en kortlægning af medarbejderstabens aktuelle kvalifikationer skal der opstilles et program for den enkelte medarbejders videreuddannelse. Programmet opstilles m.h.p. at tilnærme medarbejderstabens kvalifikationsprofil til den profil, som den overordnede analyse peger mod.

dannelse på den. Baseret på de kurser der findes, ellers må vi lave nogle selv" (EVL 290590).

Af de to foregående citater fremgår det klart, at det er virksomhedens ambition til stadighed at "skræddersy" arbejdskraften til den produktionsopgave, som strategiske analyser peger imod. Vilkaere for succes i denne henseende er naturligvis afhængig af arbejdskraftens forudsætninger. Dette gælder dels de formelle kvalifikationer, men måske i højere grad medarbejdernes grundholdninger. Produktionschefens bemærkninger om SID gruppens åbenhed overfor efteruddannelse vidner herom.

Administrationen af JUUST efteruddannelsesprogrammet er lagt ud til tillidsmanden i montagen. Dette har været en forudsætning for at få montagearbejderne med på den del af ideen, der indebar registrering (på EDB) af deres formelle kvalifikationer, herunder skoleuddannelse. At det er tillidsmanden, som administrerer systemet, ses af folkene som en garanti for, at virksomheden ikke får adgang til personlige oplysninger om kvalifikationer, der kunne anvendes f.eks. i en situation med nedskæringer.

Virksomheden har afsat 5 mandår årligt til efteruddannelse for de timelønnede. I praksis indebærer det, at ca. 40 arbejdere kan sendes på kursus pr. år, det vil med andre ord tage sin tid, hvis man skal igennem alle timelønnede.

3.5. HELIOPRINTS VISIONER OG UDVIKLINGSMULIGHEDER

Helioprint befinder sig qua den teknologiske udvikling i en vanskelig situation. Den hastige udvikling inden for elektronisk billedbehandling må på lidt længere sigt formodes at true det traditionelle reprokamera. Højtopløsende scannere vil kunne indpasses i integrerede systemer for hele den reproproces, som ligger før trykningen og på den måde afløse reprokameraet. Helioprint er naturligvis fuldstændig klar over denne udvikling, og etableringen af firmaet Rastec var en reaktion på disse udsigter. En erkendelse, som udsprang af Rastecs ud-

viklingsarbejde, var imidlertid, at de produkter, der måtte formodes at afløse reprojekameraet ikke havde nogen lighed med dette i deres konstruktion. Derfor ville det være svært at udnytte Helioprints know-how og produktionsapparat på konkurrencedygtige vilkår. Denne erkendelse blev dog først gjort, da der var investeret betragtelige summer i udviklingsarbejdet. Dette var sket på bekostning af arbejdet med at videreudvikle det traditionelle reprojekamera, som produktionschefen udtrykte det:

"Vi har i det hele taget jo ligesom haft et efterslæb rent udviklingsmæssigt, fordi man har kørt en hel del år på Rastec-siden, som nok kunne have været brugt på udvikling af kameraer. Men da man kastede sig over det, indtil man jo så resonerede, at det altså ikke er afløseren for det mekaniske kamera, det dér. Fordi det bliver en helt anden maskine. Det er noget med en scanner og en set'er og så en fremkalder - og så er det dét. Det er jo en computerstyret sag, som står og knurrer på bordet. Der er jo ikke ret meget stål i det. Men det kommer ikke bag på os. Det kan godt være, at hastigheden kommer bag på os, men det, der måtte ske med det dér, det kommer sgu ikke bag på os" (EVL 290590).

Generelt ser produktionschefen dog et potentiale i virksomhedens evne til at håndtere apparatbygning:

"Men vi kan lave en produktion af - vi kan bygge apparater - vi kan håndtere elektronik - vi kan håndtere optik. Og der kan vi stå et stykke....." (ibid.).

Og lidt senere uddybes det:

"Der ligger en fremtid i at bygge elektronik sammen med finmekanik, noget elektronik og noget stads. Det er der, det ligger uanset - der består jo hele verdens behov af den slags ting dér" (EVL 290590).

Spørgsmålet, som derefter rejser sig, er hvorvidt virksomhedens styrke på de nævnte punkter er nok, når den står med et kerneprodukt, som langsomt udfases. Kan der opdyrkes alternative produkter, som kan bære virksomheden igennem en periode med omfattende omstilling og generelle nedskæringer i personalestaben? Produktionschefen er optimist og sætter sin lid til virksomhedens basale teknologiske og produktionstekniske know-how.

Produktionsteknisk er det ambitionen at omlægge kameraproduktionen til en modulbaseret produktion, som bl.a. vil sætte virksomheden i stand til at tilpasse og udvikle nye modeller på kortere tid.

Arbejdsorganisatorisk vil bestræbelserne på at "flade fabrikken yderligere ud" blive videreført. Det er en proces, som er blevet accelereret af den nødvendige omstilling og nedskæring i kapacitet, som virksomheden har været tvunget til at gennemføre. Konkret vil det betyde overførsel af flere planlægningsorienterede opgaver til arbejderne i montagen, f.eks. vil lagerfunktionen og varebestillingen blive omlagt og decentraliseret.

3.6. SAMMENFATNING: HELIOPRINT

Helioprint er en virksomhed med en 50 år lang historie. En historie, som er særegen ved, at firmaet i en 13 års periode fra 1971 blev ejet af den hollandske multinationale koncern Océ, hvorefter virksomheden igen kom på danske hænder. Virksomheden oparbejdede for alvor sin styrke med udviklingen af reprojekameraet "Repromaster" fra 1963, som formåede at erobre store dele af verdensmarkedet op igennem 1960'erne. Produktet var en stor succes og blev fremstillet stort set uforandret frem til 1970'erne. I løbet af 1970'erne blev der udviklet nye kameratyper, og firmaet formåede at bevare en fører - position på sit felt, så sent som i 1986 dækkede Helioprint ca. en 1/3 af verdensmarkedet for reprojekameraer. Eksportandelen har ligget meget tæt på 100%, og firmaet repræsenterer på den måde en virksomhedstype, som har en "høj stjerne" ud fra en traditionel industripolitisk vurdering, en egenskab firmaet deler med de to andre beskrevne virksomheder.

Helioprint er beliggende indenfor et arbejdsmarked, hvor Helsingør har en fremtrædende rolle. En del har tidligere arbejdet på det nu hedengangne skibsværft eller andre store private eller offentlige arbejdspladser i byen. Størstedelen af montagearbejderne er bosiddende i Helsingør kommune. Den lille by Kvistgård (i Helsingør kommunes sydlige ende), som rummer Helioprint, undergik fra starten af 1960'erne en forvandlingsproces fra landsby til "lille industriby". I dag har byen et udvalg af små og mellemstore virksomheder indenfor en bred

vifte af industri, engrohandel og særlige servicefunktioner (f.eks. bilsyn). Byen bærer præg af de foregående 30 års forvandling, og fremstår som et konglomerat af ny og gammel beboelse på den ene side, og et mangeartet erhvervsbyggeri på den anden side.

Allerede tidligt i 1980'erne påbegyndte virksomheden en omlægning af sin produktion. Blandt andet via deltagelse i det såkaldte UPS projekt, gennemarbejdede man produktionen mhp. på større ændringer, som skulle gøre det muligt at leve op til markedets nye krav om mere specialiserede produkter, der endvidere permanent skulle afspejle de værende teknologiske muligheder. Specielt i montageafdelingen er der blevet eksperimenteret med en helt ny oplægning af produktionen, som indebar en overgang fra liniemontage til enkeltmandsmontage. Produktionsomlægningen markerede også et nyt syn på arbejdskraften. Efterfølgende var man fra ledelsens side mere opmærksom på, hvordan man kunne stimulere montagearbejderne til at udvise en større ansvarlighed over for produktionen, herunder i særdeleshed en øget kvalitetssans. Produktionschefen benytter termer som "holdningsbearbejdning" og "psykologiske ressourcer" i sin omtale af montagearbejderne. I tråd hermed foregår rekrutteringen af arbejdskraft ikke primært ud fra en vurdering af ansøgernes formelle kvalifikationer, men nok så meget ud fra en vurdering af deres selvstændige initiativ og motivering for at være på netop den virksomhed.

Lønssystemet var på undersøgelsestidspunktet stadigvæk et akkordsystem. Som det var tilfældet på X-værk, modvirker det tilsyneladende virkliggørelsen af de ambitioner, ledelsen har om at højne kvalitetsniveauet i monteringen. På samme måde, som akkordsystemet også på X-værk gav anledning til "bureaukrati", er det tilfældet på Helioprint, værkføreren må adspørges i tide og utide, og opgaver, som ligger lige for, bliver ikke altid fulgt op, fordi det vil forringe akkorden. Fra arbejderside har der været ønsker om et fastlønssystem, men nervøsitet angående produktivitetsudviklingen har indtil videre holdt ledelsen tilbage. Produktionschefen omtaler muligheden af et såkaldt "resultatlønssystem", hvilket senere skulle vise at blive resultatet (se ajourføringsnote efter dette afsnit).

Med helioprint tegner der sig et billede af en virksomhed, som i grove træk repræsenterer mange af de karakteristika, som Kern & Schumann peger på i deres indkredsning af hvad de forstår med begrebet nye produktionskoncepter.

3.7. FRA JUNI 1990 TIL NOVEMBER 1991

De vigtigste ændringer på Helioprint siden feltarbejdets afslutning i sommeren 1990 kan kort summeres i følgende punkter.

- Den krise, som branchen befandt sig i midt i 1990, er siden blevet forværet. Den 1. okt. 1991 kunne dagbladet Børsen berette, at Helioprints eneste danske konkurrent Eskofot måtte indskrænke pga. manglende ordrer og i første omgang fyrede 50 medarbejdere. Helioprint har også tilpasset sig en mindre produktion og er i dag færre end for 1 1/2 år siden. Rastec firmaet, som blev udskilt fra Helioprint for at udvikle digitalt baserede billedbehandlingsprodukter, befandt sig i august -91 i betalingsstandsning, og i november var det konkurs.

- De modulopbyggede kameraer er endnu ikke i produktion, men de første, som skal afløse model 2200, forventes produceret primo 1992.

- Nye produkter (til direkte offset plade fremstilling) er sat i produktion sideløbende med kameraproduktionen i Kvistgård.

- Den omorganisering af montagen, som blev bebudet i sommeren 1990, er gennemført, vigtigst er: 1) afskaffelse af slutkontrollen; den sorterer nu under hovedmontørerne. 2) nedlægning af det almindelige modtage lager og direkte henføring af modtagne varer til montagehallen 3) montagearbejderne involveres selv i varebestilling.)

- Pr. marts 1991 indførtes i montagen et nyt "resultatlønssystem", som gør op med det gamle akkordsystem og åbner for individuel aflønning.

4. X-VÆRK I STORKØBING

Det turde være usagt, at denne udredning vil få et noget kryptisk og akavet præg på grund af, at vi ikke direkte kan nævne hverken virksomhed, dens præcise produktion eller dens beliggenhed²⁵. Denne begrænsning opstår som en konsekvens af de aftaler, vi indgik med virksomheden, da vi i samarbejde med dens ledelse fastlagde betingelserne for vores arbejde på virksomheden. Vi opfatter selvfølgelig de følgende begrænsninger som uheldige og besværlige, men respekterer dog virksomhedens krav om anonymitet. Videre skal vi bemærke, at kravet om anonymitet ikke fra virksomhedens side blev fulgt af nogen form for mistænksomhed eller hemmelighedskræmmeri overfor os i vores arbejde. Tværtimod kan vi kun rose og takke virksomheden og de repræsentanter for den, som vi har været i kontakt med, for den åbenhed og beredvillighed, som vi blev mødt med, og for den hjælp vi modtog.

Vi kan kun bede om læserens forståelse for de begrænsninger, som nu en gang er lagt for vores arbejde og følgelig for vores beretning om det.

4.1. STORKØBING

Storkøbing skriver sin historie mere end 1000 år tilbage i tiden. Det er en gammel købstad, som gennem den industrielle revolution og den almindelige samfundsmæssige udvikling i det 20. århundrede har udviklet sig til en provinsstorby. Storkøbing har gennem århundreder været områdets ubestridte økonomiske og administrative centrum. Den har ligeledes gennem århundreder været en vigtig handelsby og et vigtigt trafikknudepunkt.

Motorveje og jernbaner vidner om, at mange mennesker end i dag har ærinde til Storkøbing. Store tavler gør i god tid motorvejenes vejfarende opmærksomme på byens eksistens. Et utal

²⁵. Dette betyder også, at vi ikke kan følge sædvanlige standarder for kildehenvisninger og noter. Se dog litteraturlistens bemærkninger herom.

af stort anlagte indfaldsveje og ringveje leder hastende bilister gennem forstædernes industrikvarterer, tilsyneladende endeløse parcelhuskvarterer og metervare-boligbyggerier med tilhørende konsumtempler. Omsider når de så småt frem til den gamle middelalderstad i byens centrum.

Store, brede og hurtige trafikgader bryder sig vej igennem og omkring den gamle by og fortæller om tidligere tiders løsningsmodeller for det moderne samfunds byplanproblemer. Helt i tidens stil er bilernes adkomst til det inderste centrumstrøggader begrænset ved flisebelagte gågader. Nyrestaurerede gamle fabrikshuse og handelshuse er iført nye gevanter som varehuse eller kulturpaladser og fortæller om nye måder, nye generationer og pengenes uransagelige veje i det moderne forbrugsorienterede og forlystelsessyge informationssamfund.

Jernbanestationen og det gamle godsterræn deler den gamle by i to. På den ene side ligger middelalderbyen med dens ærværdige gamle huse historisk knyttet til handelen og gennem denne til landbruget i det omgivende land. På den anden side og ned mod havnen, der som så mange andre danske havne har svært ved at finde fodfæste i lastbilernes tidsalder, ligger et gammelt industrikvarter. Kvarteret er typisk for denne type af byer, og det samme er de planlægningsmæssige problemer, som det og den tilhørende havn rummer. Industriernes land invaderes så småt af tyste kontorvirksomheder. Arbejdere udskiftes med funktionærer, og de blå kedeldragter byttes ud med jakkesæt og tækkelige kjoler. Områdets rå lidt afpillede industrielle "look" fortrænges langsomt af glinsende glasfacader, nydelige indgangspartier og velordnede parkeringshaver. Om føje år vil den sidste coaster antagelig have hentet sin last på havnen, og den vil vige sin plads for store lystsejlere og krydstogtskibe. Havnens hullede arbejdsveje vil til den tid være omdannet til flisebelagte promenader. Den obligatoriske grill vil være erstattet af en fornem restaurant, som lokker moderigtigt klædte tyskere og andre betalingsstærke europæere med "alt godt fra havet".

Byens moderne historie er i høj grad knyttet til den industrielle revolution i decennierne før og umiddelbart efter århundredskiftet. En lang række større virksomheder blev etableret i byen allerede før århundredskiftet. Broderparten af disse fandtes inden for tre brancher; Nærings- og Nydelsesmiddelindustri (mejeri, slagteri, konservesfabrik, dampmøllerier, sukkerfabrik, bryggerier, tobaksfabrik, m.fl.), Tekstil- og Beklædningsindustri (spinderier, væverier,

trikotageindustri m.fl.) og Jern- og Metalindustri (jernstøberier, motorfabrikker, maskinfabrikker m.fl.). Adskillige blandt disse virksomheder eksisterer stadig og findes fortsat i Storkøbing. X-værk hører til en yngre generation af virksomheder primært indenfor jern- og metal, som kom til efter århundredskiftet. Foruden X-værk findes blandt disse flere andre blik- og metalvarefabrikker, elektromekanisk industri, cykelfabrikker, bilfabrik og et skibsværft, som med en stor redder i ryggen ikke bare overlevede (modsat talrige andre værfter fra den periode), men endog snart blev byens største arbejdsplads.

Industrialiseringens følgesvend var også i Storkøbing en voldsom urbanisering. Fra 1870 til 1914 tredobledes befolkningstallet. Befolkningstilvæksten fortsatte også efter 1914, siden da er folketallet yderligere firedoblet, og endnu i dag præges byen af en moderat tilvækst. Befolkningstilvæksten før første verdenskrig skyldtes frem for alt en hastigt voksende arbejderbefolkning. Den ny arbejderbefolkning bestod i vidt omfang af mennesker fra de omkringliggende landområder, mennesker, som søgte byens nye industriarbejdspladser. Urbaniseringen sprængte købstadens fysiske rammer, og såvel industrikvartererne som de nye arbejderkvarterer voksede tidligt langt ind i sognenes omkringliggende landdistrikter.

Storkøbing blev på sin vis en arbejderby, men organiseringen af arbejderne gik trægt i Storkøbing og et egentligt politisk gennemslag af arbejderbefolkningens dominans i Storkøbing lod vente længe på sig - sammenlignet med andre danske industribyer usædvanligt længe. Socialdemokratiet fik sin første repræsentant i byrådet ved suppleringsvalget i 1903 og befæstede sin position i byrådet betydeligt ved valget i 1906. Et magtskifte kom det imidlertid ikke til. Først i 1938 kunne en socialdemokrat sætte sig til rette i borgmesterstolen.

Såvel den fagpolitiske linie i den lokale fagbevægelse, som den politiske linie i socialdemokratiet i Storkøbing var tidligt præget af en moderat og midtsøgende linie. Selvom det egentlige politiske gennemslag lod vente på sig, satte arbejderne og deres organisationer tidligt deres præg på byens sociale og kulturelle udvikling. Fagbevægelsen står bag talrige nyskabelser; bespisningshus, aftenskole for voksne og et Folkets Hus er blot nogle eksempler fra århundredets begyndelse. Partiet fik egen avis i Storkøbing allerede i 1895. Hertil kom en række kooperative virksomheder.

De tilsyneladende væsentligste forklaringer på det manglende politiske gennembrud skal dog ikke søges ved spekulation over et muligt særkende ved en speciel lokal/regional identitet. Anderledes håndfaste årsager findes dels i valglovene og dels i bykommunens afgrænsning.

En stor del af den hastigt ekspanderende industribys arbejderkvarterer var anlagt i bysognenes landdistrikter. Selvom disse bebyggelser tidligt bymæssigt voksede sammen med selve Storkøbing, lykkedes det i lang tid det borgerligt dominerede byråd at hindre, at disse områder blev indlemmet i bykommunen. Dette betød, at en stor del af byens arbejderbefolkning ikke i formel forstand havde hjemme i bykommunen. Argumenterne fra byrådets side var klare og utvetydige. Bekymring for en sådan indlemmelses - konsekvenser for de politiske magtforhold og bevidstheden om, at det ville betyde øgede kommunale udgifter og skatter, gjorde udslaget. Først i 1932 blev det største af landdistrikterne mod byrådets vilje - og efter mere end 25 års kontroverser om sagen - indlemmet i Storkøbing kommune²⁶, og først i 1936 kom turen til det sidste af landdistrikterne. Det største af landdistrikterne havde ved indlemmelsen så mange indbyggere, at Storkøbing bykommunes folketal på en gang øgedes med ca. 20 %.

Men den borgerlige dominans hang ikke alene sammen med den administrative inddeling. Helt frem til begyndelsen af 60'erne var opnåelsen af stemmeret til kommunevalg undergivet en række betingelser. For det første skulle man være skatteyder (kravet bortfaldt i 1953), for det andet skulle man have haft bopæl i kommunen i en længere periode (kravet bortfaldt endeligt i 1953)²⁷, for det tredje måtte man ikke være i skatterestance (kravet bortfaldt i 1957), for det fjerde måtte man ikke være i restance med tilbagebetalingspligtige offentlige ydelser som f.eks. fattighjælp (kravet bortfaldt i 1957). Det borgerligt dominerede Storkøbing byråd kunne langt ind i dette århundrede sikre, at en stor del af bykommunens arbejderbefolkning ikke fik denne valgret, blandt andet ved at fastsætte en usædvanlig høj mindsteskat - en betydelig del af arbejderbefolkningen var herefter ganske enkelt ikke skatteydere. Tilsammen resulterede disse forhold i, at antallet af stemmeberettigede ved kommunevalgene var op til 24 % (1924 -

²⁶. Hermed var slagsmålet ikke slut. Det daværende Storkøbing byråd førte sag mod indenrigsministeriet, for at omgå indlemmelsen. Byrådet tabte sagen.

²⁷. Disse betingelser er blevet ændret og lempet ved flere lejligheder også før 1953. Frem for alt blev bopælskravet mildnet - i 1924 var kravet 14 måneder mens det i 1936 var 6 måneder.

1925) mindre end ved folketingsvalgene, hvor kriterierne for opnåelse af valgret var betydelig enklere at opfylde. Det turde være usagt, at den altovervejende del af de ikke-stemmeberettigede formentlig var potentielle socialdemokratiske vælgere.

Endelig hører det formentlig med til historien, at der kan iagttages en betydelig forskel i stemmefordelingen ved henholdsvis kommunevalg og folketingsvalg. Ved kommunevalgene talte skatteprocenten åbenbart mere end overbevisningen. Dette hænger sandsynligvis sammen med en række særlige træk ved de almene livsbetingelser, som var Storkøbings arbejdere til del allerede tidligt i forløbet. Således prægedes Storkøbings arbejderkvarterer i første halvdel af dette århundrede af en betydelig højere boligstandard, end den der findes i andre tilsvarende byer i Danmark. Ligeledes var det blandt Storkøbings arbejdere betydelig mere almindeligt at eje sin egen bolig, end det var tilfældet i nogen anden dansk industriby. Det er muligt og ikke helt usandsynligt - omend ikke umiddelbart efterviseligt - at arbejderne i Storkøbing havde relativt bedre betingelser for at klare dagen og vejen, sammenlignet med frænder i andre danske industribyer, og at dette havde betydning for deres vælgeradfærd.

Magtskiftet kom i 1938, og Storkøbing har lige siden haft socialdemokrater ved roret i arbejderbyens byråd.

Den altafgørende faktor i den udvikling, som havde fundet sted frem til 30'ernes slutning, var industriens fremvækst og ekspansion i byen. Storkøbing adskiller sig fra de fleste andre større provinsbyer derved, at industrien i højere grad end noget andet sted kom til at dominere byens erhvervsliv og økonomi. Handel og service spillede frem til 2. verdenskrig en relativt mere beskedne rolle her end i tilsvarende byer landet over. Dernæst var den industrielle udvikling, som fandt sted her, karakteriseret ved at være forholdsvis bred. I Storkøbing var det ikke een enkelt, men hele tre hovedbrancher, der dominerede billedet, og indenfor hver af disse fandtes ikke een, men adskillige, store virksomheder. Ved siden af den dengang som nu dominerende jern- og metalindustri fandtes en meget omfattende nærings- og nydelsesmiddelbranche og en meget omfattende tekstil- og beklædningsindustri. Byens nuværende industristruktur er gengivet i figur 4.1.

Udviklingen i Storkøbings beskæftigelsesstruktur i efterkrigstiden udviser en række ganske dramatiske træk; træk som den i vid udstrækning deler med andre større provinsbyer. Industrien fortsatte med at vokse beskæftigelsesmæssigt stort set ubrudt helt frem til begyndelsen af 70'erne. I 1972 nåede industriens beskæftigelse sit hidtil største tal. Fra 1972 til 1989 er industriens beskæftigelse imidlertid faldet med hele 25 % (Industristatistik, Statistiske Meddelelser / Statistiske Efterretninger). I samme periode faldt industribeskæftigelsens relative andel af den samlede beskæftigelse i kommunen fra ca. 45 % til ca. 15 %. I disse tal ligger implicit, at den samlede beskæftigelse i kommunen i samme periode er forøget ganske betydeligt, men også at denne tilvækst hidrører fra andre sektorer. I denne sammenhæng spiller især offentlig administration og service, men også privat service en helt central rolle.

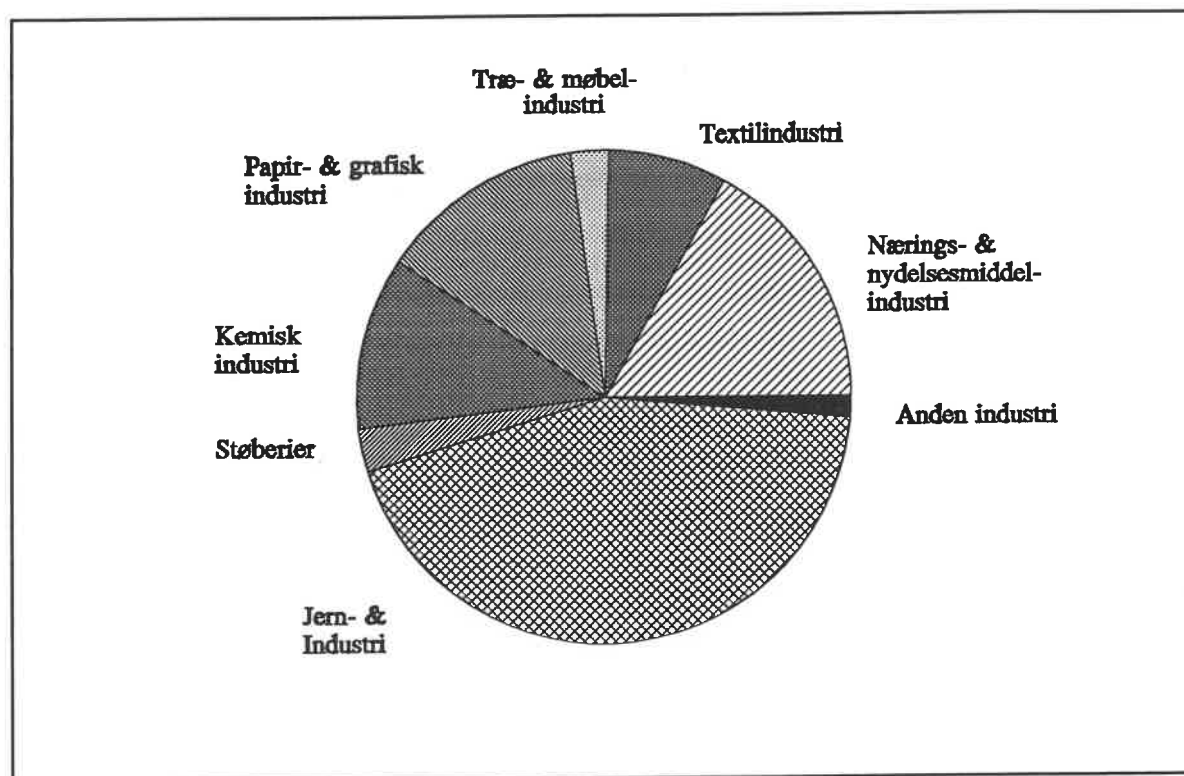
Et andet træk i industriens udvikling fortæller, at "de store" er blevet mindre. Beskæftigelsesnedgangen parallelliseres af en noget mindre tilbagegang i antallet af virksomheder, svarende til at gennemsnitsstørrelsen på de som industri registrerede virksomheder (>6 ansatte) fra 1972 til 1989 faldt med ca. 22 % (Industristatistik, Danmarks Statistik).

Billedet berører Storkøbings rolle som regionens centrum. Industribeskæftigelsen i hele regionen spredes i perioden og fortsætter dermed en tendens fra årtierne forud. Således er den samlede industribeskæftigelse i regionen fra 1982 til 1989 øget med ca. 4 %, mens Storkøbings andel af den samlede industribeskæftigelse i regionen - d.v.s. amtet - er faldet fra ca. 46 % til ca. 38 % (Industristatistik, Danmarks Statistik).

Traditionelt er byen desuden et center for handel og såvel offentlig som privat service. Men den helt afgørende udvikling bag Storkøbings nuværende præg er knyttet til den offentlige sektors vækst i efterkrigstiden og til byens rolle som hjemsted for store offentlige arbejdspladser som f.eks. sygehuse, forvaltninger og en række store uddannelsesinstitutioner. Byen har desuden fået sin væsentlige del af kagen i forbindelse med de nye service- og kommunikationsbranchers udvikling i 70'erne og 80'erne. Storkøbing er stadig en by med betydelige industrielle arbejdspladser - alligevel ville det ikke være i overensstemmelse med den aktuelle situation fortsat at benævne Storkøbing som en industriby. Byen er arbejdssted for et meget

stort arbejdskraftopland. Byens arbejdspladsoverskud er på ca. 13 %, mens indpendlerne udgør ca. 23 % af byens dagbefolkning.

Figur 4.1.: Beskæftigelsesstrukturen i industrien i Storkøbing Kommune 1989:



Note: "Anden industri" er her: Råstofudvinding, Sten- ler- og glasindustri samt statistikkens "anden industri" (ialt 1%). (Danmarks Statistik, Industri og energi 1990:12).

Hele regionen har igennem 80'erne haft en arbejdsløshed en til to procent over landsgennemsnittet. For Storkøbing har arbejdsløsheden i samme periode været yderligere cirka en procent over landsgennemsnittet (Statistiske Efterretninger: Arbejdsmarked, Danmarks Statistik, div. nr.).

X-værk er en blandt mange industrivirksomheder i Storkøbing. Den kan ikke siges at have domineret eller at dominere det lokalt/regionale arbejdsmarked, alligevel har den altid indtaget en central placering. Fabrikken har altid været og er fortsat blandt de lønførende i området,

og den har traditionelt haft og har fortsat ry for at være en "god arbejdsplads". Dette på trods af en række stormfulde år fra begyndelsen af 70'erne til midten af 80'erne.

4.2. X-VÆRK - VIRKSOMHEDEN

X-værk er med sine i dag ca. 800 ansatte i Storkøbing en stor virksomhed på det lokalt-regionale arbejdsmarked. Samlet beskæftiger X-værk ca. 1200 mennesker verden over.

X-værk er en af de relativt få tilbageværende industrier i det gamle kvarter ved havnen. Mange af de tidligere naboer findes nu ude i de nye industrikvarterer i forstæderne eller i nabokommunernes industriområder. Bygningerne fortæller om en virksomheds trinvis udvikling gennem mere end et halvt århundrede - faktisk er bygningerne sammensat som et mindre puslespil af sammenbyggede arkitektoniske brikker fra forskellige tider.

X-værk fylder godt i landskabet her og har sikret sig relativt store arealer for fremtidige udvidelser på stedet. Selv om X-værk på sin vis er at betragte som den sidste overlevende dinosaur i industriernes gamle land midt i storbyen, har virksomheden ingen aktuelle flytteplaner. Men som bekendt kender ingen morgendagen, og det er ikke svært at forestille sig hvilke gode argumenter, der i fremtiden kunne aktualisere en udflytning - arealerne vil i takt med den almindelige udvikling og i kraft af sin beliggenhed forøge sin værdi ganske betydeligt, adkomstforholdene kunne være bedre, miljøkravene til en virksomhed som X-Værk bliver ikke mindre o.s.v. Omvendt udgør bindingen af betydelige værdier bundet i bygninger og eksisterende tekniske installationer m.v. en tilskyndelse til at blive i Storkøbing.

Virksomheden er etableret i Storkøbing omkring 1920, og såvel virksomhedens hovedsæde som hovedparten af dens produktion har fortsat hjemme i Storkøbing. Virksomhedens historie er parallel til mange andre industrivirksomheder i Danmark. Det er historien om en foretagsom lokal håndværksmester, som en gang fik en god idé. På det tidspunkt, hvor den ny idé udkrystalliseredes, havde samme håndværksmester allerede i 5 - 6 år været ophavsmand til en anden givtig industriel produktion indenfor jern og metal. Idéen var til en start et biprojekt i

den håndværksmæssigt prægede industrielle familievirksomhed. Imidlertid kom den ny idé til at spille en stadig større rolle. I midten af 20'erne blev virksomheden delt op i to. Mester selv fortsatte med at opbygge en virksomhed omkring den ny idé - det der i dag er X-værk -, mens en af hans medarbejdere overtog og videreførte den oprindelige produktion. Den virksomhed, der herved blev til, eksisterer fortsat og er i dag en anden af byens store industrier.

Håndværksmesterens idé udvikledes så småt til en særdeles lukrativ niche. De maskiner, der dengang var tale om, fik stor udbredelse. Ikke mindst i kraft af en række tendenser i den samfundsmæssige udvikling kunne de afsættes i store tal såvel i Danmark som i store dele af Europa. I 1939, umiddelbart før krigen, havde virksomheden således ca. 250 ansatte i Storkøbing.

Idéen, som håndværksmesteren fik, var grundlæggende den samme som den, der bærer dagens version af virksomhedens produkter. X-værk er karakteriseret af en betydelig produktmæssig kontinuitet, virksomheden beskæftiger sig med det samme produktområde i dag som dengang.

X-værk producerer relativt komplicerede maskiner, det vil sige, de består af et meget stort antal enkeltdele. De maskiner, som virksomheden fremstiller, findes i et mindre antal grundtyper, som alle relaterer sig til eet og samme funktionsområde. Hver af disse grundtyper optræder i et meget stort antal varianter. Hertil kommer, at maskinerne afsættes i en lang række lande verden over. Den enkelte maskine skal derfor overholde de specielle krav til miljø, brugerkommunikation etc., som nu engang er gældende i aftagerens hjemland.

Af ydre fremtræder maskinerne som store metalskabe - i størrelse sammenlignelige med et overdimensioneret køleskab. Maskinernes bestanddele kan deles op i tre hovedelementer: det fysiske ydre - det vil sige maskinens kabinet og betjeningspaneler, dens mekaniske og elektromekaniske dele - de dele, som udfører eller støtter en egentlig arbejdsoperation samt dens elektroniske bestanddele - de dele, som håndterer kommunikationen mellem bruger og maskine og styringen af maskinens arbejde.

Grundlæggeren og hans familie bevarede ikke bare økonomisk en central stilling i virksomheden. Således er historien om X-værk også historien om industrivirksomhed, som

langt frem i sin udvikling har båret tydeligt præg af at være et familieforetagende med et meget stærkt moralsk og patriarkalsk islæt i sin ledelses- og administrationsstil. Der gives således eksempler på nok så drastiske beslutninger, hvor beslutningsgrundlaget har været overvejende moralsk i sin karakter.

Som så mange andre af den type virksomheder nåede X-værk til skelsår under 70'ernes økonomiske krise. Virksomheden plagedes af lønsomhedsproblemer og et stort behov for nyudvikling i såvel produkter som produktion. Familien afhændede i to omgange sine aktier til en større dansk industrikoncern, og familievirksomheden blev erstattet af et moderne aktieselskab. Det moralske og patriarkalske islæt forsvandt, og "patriarken" - eller rettere hans efterfølger - blev erstattet på direktørstolen af en af den moderne verdens professionelle virksomhedsledere. Samtidig fik virksomheden et kapitalmæssigt bagland, der dels sikrede dens umiddelbare overlevelse på kort sigt på et tidspunkt, hvor dens fremtidsudsigter var mindre lyse, dels sikrede dens muligheder for produktmæssig og produktionsmæssig udvikling på længere sigt.

X-værk blev delvist overtaget af den større koncern i 1976 - familien, som hidtil havde været eneejer, opretholdt en betydelig aktiepost i selskabet. Fra 1985 har denne koncern været eneejer af virksomheden og X-VÆRK kan i dag betegnes som et "guldrandet papir" - i det mindste som et af koncernens afgørende aktiver. Omvendt er tilhørsforholdet til en større koncernstruktur sandsynligvis en afgørende forudsætning for virksomhedens fortsatte udvikling. Der opereres med planer om yderligere internationalisering, om indtrængen på yderligere nye markeder og om nye - og kostbare - produktudviklingsaktiviteter. Altsammen noget der stiller ret store kapitalkrav på et kortere sigt - krav, som virksomheden antagelig ikke kunne indfri med samme styrke på egen hånd.

4.3. SKÆRMYSLSER

X-værk har i årtier været en af de førende producenter på sit specielle produktområde. Frem for alt i løbet af 60'erne ændredes de markeder, som X-værk henvender sig til, dels i retning af nye og mere komplicerede maskintyper, dels ved en voldsom forøgelse af efterspørgslen.

Ved 70'ernes begyndelse var X-værk således en virksomhed i kraftig vækst. Faktisk gik det så stærkt, at virksomheden havde svært ved at følge med. Vokseværket resulterede i oprettelsen af en række små afdelinger i lejede lokaler rundt omkring i Storkøbing. Udviklingen af produktionsapparatet og fabrikkens kapacitet haltedede i flere år efter efterspørgselsudviklingen. Selve produktionen af maskinerne havde et tydeligt håndværksmæssigt præg på den tid, og det var tydeligvis vanskeligt for virksomheden at få et sådant system til at stemme overens med hastige markedsforandringer og øgede krav til produktivitet.

"De nye tider" havde sine interne omkostninger i form af betydelig uro og et besværligt samarbejds-klima. En tidligere ledende medarbejder har i anden sammenhæng udtalt sig således om den periode:

"Der har altid været ballade hernede. Hvis vi går tilbage til 70 ... og frem til 80 - 81 vandt X-værk konkurrencen om arbejdsnedlæggelser, hvert år..... Og de aftaler, der blev indgået ... var fantastisk luftige, de var dyre".

Det gik alligevel forholdsvis godt for X-værk og ikke mindst på den baggrund lykkedes det de faglige organisationer løbende at forhandle sig til fordelagtige lønaftaler. Dette sidste er formentlig en del af forklaringen på, at 70'ernes uro ikke resulterede i en voldsom persona-leomsætning. Denæst er det næppe uden betydning, at X-værk på trods af uro altid har haft rygte som en god og forholdsvis attraktiv arbejdsplads.

Et alvorligt problem i årene omkring den større koncerns overtagelse af X-værk drejede sig netop om de interne samarbejdsrelationer. Et udtryk for forsøget på at arbejde netop med disse relationer findes i et arbejdsorganisatorisk forsøgsprojekt, fra slutningen af 70'erne. I et mindre fabriksafsnit ændredes det tekniske lay-out på en sådan måde, at arbejdet kunne organiseres

i selvstyrende grupper, med en vidtgående autonomi. Projektet havde en løbetid på et par år. Evalueringen af projektet faldt for så vidt positivt ud, men alligevel blev det nedlagt, uden at det fik nogen mere gennemgribende betydning for arbejdets organisation på fabrikken i sin helhed.

Årsagerne hertil er mange. Blandt de vigtigste er det forhold, at projektets udfoldelse til en større skala ville være forbundet med meget store omkostninger uden nogen sikkerhed for et modsvarende økonomisk udbytte, og dette på et tidspunkt hvor virksomhedens økonomi kunne være bedre. Dernæst var der en udbredt - ikke mindst ideologisk betinget - skepsis hos den øverste ledelse.

Nogle år senere byggede X-værk et nyt montageafsnit i tilknytning til den gamle fabrik i Storkøbing. Hvis forsøgsprojektet på den ene side kan siges at rumme et forsøg på et brud med traditionel industriel organisation, så kan den ny fabrik i lige så høj grad siges at repræsentere en meget ortodoks opfattelse af industriel produktion og af den industrielle arbejdsorganisation.

Taget på sine egne præmisser fremstår dette fabriksprojekt som et uhyre ambitiøst projekt. Den ny montagefabrik var opbygget omkring et meget langt ensporet samlebåndssystem. De enkelte maskiner blev ved hjælp af et transportsystem monteret i hallens loft transporteret rundt mellem et meget stort antal arbejdsstationer. Helt modsat princippet i de selvstyrende grupper byggede dette system på en ekstrem sønderdeling af produktionsprocessen til et meget stort antal delarbejdsprocesser.

Det nye fabriksafsnit var genstand for voldsom kritik og diskussion, allerede før det blev taget i brug, og modviljen blandt arbejderne mod det nye system var overordentlig stor, da det blev sat i værk. Forløbet op til fabriksafsnittets opstart efterlader det indtryk, at produktionsledelsen i et vist omfang trumfede et bestemt system igennem på tværs af medarbejdernes kritik.

Den nye fabrik var opbygget på en sådan måde, at alle maskiner skulle samles efter et "først ind først ud princip", ved eet og samme bånd og stort set uden mulighed for at omgå maskinernes rækkefølge på båndet. Dette gav, som arbejderne havde forudsagt, anledning til

helt banale problemer i og med ikke alle maskiner kræver samme montagetid. Dertil kom, at de tekniske installationer faktisk ikke var færdige, da fabrikken blev taget i brug. Det turde være usagt, at stemningen ikke var den bedste, da værket gik igang.

Den ny fabrik blev ikke nogen succes, snarere tværtimod. Produktiviteten faldt drastisk, og det gav kun yderligere næring til et voldsomt skænderi mellem ledelse og faglige repræsentanter og mellem afdelingsledere og arbejdere. I dette verbale slagsmål beskyldte ledelsen arbejderne for at sabotere værket, mens arbejderne på sin side påberåbte sig fejl og mangler og en helt igennem uhensigtsmæssig struktur i det ny anlæg. Sagen endte for arbejdsretten, hvor dommen gik arbejderne imod uden at ledelsen dog kunne påberåbe sig en sejr.

Kort efter fabrikkens start blev samlebåndssystemet opløst til fordel for en mere fleksibel struktur og tillige en struktur, som i vidt omfang imødekom arbejdernes kritik. Dette indebar bl.a., at montørerne i slutmontagen i vidt omfang færdigmonterede hele maskiner. Kun et enkelt element i det oprindelige fabriksprojekt - et meget stort computerstyret automatisk maleværksted - fortsatte stort set uændret.

Yderligere nogle år senere blev fabrikken atter udvidet, denne gang uden de store bataljer. Dels havde alle parter formentlig tidligere tiders bryderier og ulykker i frisk erindring, dels var virksomhedens ledelse i mellemtiden blevet omorganiseret og i nogen udstrækning udskiftet. Under alle omstændigheder fremstår denne udvidelse som en mindelig forhandlingsløsning, ligesom de tidsmæssige og tekniske vilkår for anlæggets indkøring var betydeligt bedre. I det ny anlæg blev der bygget videre på slutresultatet fra den forrige udvidelse.

Sideløbende med disse større projekter og udvidelser har virksomheden investeret i en lang række store og små tekniske fornyelser forskellige steder i produktionen. Som hovedkarakteristika kan disse investeringer siges at udgøre mere afgrænsede tekniske løsninger - omend de indebærer vidtgående beskæftigelsesmæssige og arbejdsmæssige konsekvenser. Blandt disse tekniske fornyelser er flere forskellige FMS-anlæg til udskæring og bearbejdning af rør og plader, laser-udskæringsmaskiner og FMS-anlæg i forskellige underproduktioner i forbindelse med fremstillingen af elektromekaniske dele. Dertil kommer investeringer - og

betydningen af disse for såvel produktivitet som fysisk arbejdsmiljø skal ikke undervurderes - i en lang række i forskellige former for moderne håndværktøj som f.eks. trykluftskruetrækere.

I løbet af de senere år har virksomheden endnu engang ændret på besætningen og strukturen i ledelsen, og nyt folk kræver som bekendt nye skikke. Dertil kommer, at ledelsen i det hele taget - set fra et arbejdersynspunkt - har forsøgt at stramme op på den daglige ledelse. De senere år har budt på en række faglige konflikter, hvor konfliktstoffet i nogen grad skal forstås dels i traditionernes perspektiv, dels i perspektiv af den ledelsesmæssige opstramning. Dette har blandt andet ført til konflikter om en række kutymers og mere good-will betonede rettigheder.

I lyset af konfliktstoffets oprindelse og ledelsens - set fra et arbejdersynspunkt - lidt smålige hensigter, kalder disse konflikter ikke just på arbejdernes velvilje. X-værk er i disse år ikke en tikkende bombe, men omvendt er det heller ikke en virksomhed præget af en dybt forankret koncensus.

X-værk er en gammel virksomhed i en gammel industriby. Den fungerer på et arbejdsmarked med stærke faglige traditioner og har dertil selv langt frem været præget af særlige interne traditioner hidrørende fra den lange forhistorie som familievirksomhed. Såvel elementer af disse som de fagpolitiske traditioner i almenhed spiller en væsentlig rolle på virksomheden. Det betyder, at det ikke altid er lige let at nå til enighed om nye måder at gøre tingene på.

Alligevel har forholdene ændret sig en del igennem de sidste 10 - 20 år, og det der har ændret sig, er ikke mindst arbejdernes forhold til og syn på deres arbejde. En gang hørte arbejdsnæglægelse næsten til dagens orden, men sådan er det ikke længere. Tillidsfolkene har en opfattelse af, at folkene dels i almindelighed sætter sig hårdere i det økonomisk og derfor "ikke har råd til at strejke", dels at folkene er bange for at miste sine jobs, thi arbejdsløsheden er en evig og potentiel trussel. En af tillidsfolkene udtrykte sin opfattelse af det faglige engagements forbindelse med forskellige overordnede træk i samfundsudviklingen således:

"Ja, mere eller mindre i hvert fald. Altså selvfølgelig så har der været forskellige indgreb, og hvad ved jeg. Dem kender vi jo alle sammen, ikk'? Men jeg har sgu' også på fornemmelsen, at folk sætter sig jo simpelthen bare mere hårdt, fordi folk vil have bil og hus og sådan nogle ting. Hvad man måske ikke gjorde så meget førhen. Der var det mere med måske bare bo i en lejlighed, og så havde man - hvis man skulle have nogen gulerødder, så havde man en kolonihavehus. Og man boede i byen. Da i dag, der skal folk jo helst have villa og bil. Og det gør jo at folks økonomi, i hvert fald de unges, det bliver altså hårdt presset, der skal nogen penge til. Det er helt sikkert. Og så selv om vi siger, at vi har en rimelig god løn hernede, så er det hårdt alligevel. Og det er selvfølgelig en kombination af, hvad der kommer af indgreb og hvordan folk sætter sig økonomisk. Tror jeg" (interview 200990).

Og kort efter fortsatte han således:

"Altså, jeg mener, at grunden til at det faglige det kører, som det gør i dag, det er en udvikling, som simpelthen sker i samfundet. Og det er det er lidt billigt at kalde det højredrejning, men det er noget i den stil med, at man bliver sig selv nærmest. Det synes jeg, at jeg har oplevet, det er noget med, at man bare man sørger for at klare sig selv, så kan det sgu' egentlig være lige meget, hvad der sker inde ved siden af. Man kan også se det i dag, altså folk er jo enormt bange for at miste deres arbejde for eksempel. Det giver jo også noget, at man så måske ikke sætter det store pres på i nogen situationer. Fordi at folk ved godt, at hvis de kommer ud i arbejdsløshed. Hvis de når at gå arbejdsløs ret meget mere end et halv år i hvert fald, så er det sgu' ikke sikkert, at de kommer ind igen, sådan lige på arbejdsmarkedet. Så når man at blive langtidsledig, og så er det uddannelsesstilbud og jobtilbud, og hvad det ellers kan være. Men lige så snart man kommer derud, så tror jeg også, arbejdsgiverne har noget med, at de tager helst dem som enten er i arbejde eller måske lige er blevet arbejdsløs. Fordi så er de jo stadig inde i den dér arbejdsrytme, som arbejdsgiveren gerne vil have. Og i og med at samfundet har ændret sig sådan. Der er jeg helt sikker på, at folk ikke har så meget lyst til at slås - eller holde sammen, det er noget med at klare sig selv. Og det underminerer, synes jeg i hvert fald. Det går ud over solidaritet og sådan nogen ting, det er klart. Derfor så er vi ikke så stærke, som vi har været en gang. Overhovedet ikke" (ibid.).

4.4. PRODUKTION, TEKNOLOGI OG ARBEJDE

"Det kan godt være at der står "International" udenfor ved [X-værk, red.], men i nogen situationer er det sgu' et cykelværksted, som da jeg startede i '56! Det er rigtigt!" (arbejderinterview).

Lige indenfor indgangsdøren til fabrikken vil en førstegangsbesøgende og måske ikke industrivant besøgende sandsynligvis bemærke sig to hovedindtryk - det larmer, og der er ikke megen plads. Og sandt nok! I visse afsnit er larmen - omend støjniveauet befinder sig indenfor de tilladte grænser - infernalsk, og plads er et generelt problem på virksomheden. Man skal se sig godt for, når man færdes på transportvejene, og den, der passer en maskine, er tvungen at holde en vis orden for overhovedet at kunne færdes sikkert på sin arbejdsplads. Virksomheden er i færd med en udvidelse af fabriksarealet, men som en ledende medarbejder bemærkede, er det såmænd nok for småt, allerede inden det er taget i brug.

Et andet indtryk vidner her, som i talrige andre moderne industrier, om en vis teknisk ulighed på langs i produktionen - gammelt parres med flunkende nyt - aldersstegne traditionelle drejebænke og stansemaskiner står side om side med CNC-maskiner og FMS-anlæg.

Endvidere vil den opmærksomme gæst alene ved at se på bemærke, at arbejdet og arbejdsforholdene er vidt forskellige fra proces til proces, fra afdeling til afdeling. Her findes afdelinger domineret af forholdsvis entydige maskiner, hvor arbejdets cyklustider er meget korte - ofte under eet sekund - og hvor det at vende sig bort en stund er forbundet med indtjeningstab på akkorden, og hvor samtale med naboen under arbejdet er umulig. Her findes håndværksprægede arbejdsstationer i værkstedslignende afdelinger med meget varieret arbejde og med cyklustider på mange timer. Her findes komplekse anlæg, hvor flere arbejdere fungerer som hold, og hvor kravene til permanent opmærksomhed og stadig tilstedeværelse er forholdsvis små. Der findes afdelinger med et meget højt støjniveau og med andre gener, og der findes afdelinger, hvor sådanne problemer er helt fraværende.

Produktionen er fysisk struktureret efter produktets gradvise opbygning. Det vil sige, at de forskellige hovedbestanddele fremstilles i en række underafdelinger, hvorfra de leveres til slutmontagen og monteres til færdige maskiner. Som allerede nævnt dækker afdelingerne mange forskellige fagområder svarende til, at virksomheden kun i mindre grad benytter sig af underleverandører.

En væsentlig del af produktionen består i forskellige former for bearbejdning af plader og rør i mange forskellige metalkvaliteter og til et næsten astronomisk antal forskellige figurer, dimser og dippedutter. I disse afdelinger findes et anseligt udvalg af meget avancerede CNC- og FMS-anlæg

En meget stor del af disse metalgenstande skal males eller gennemgå andre former for overfladebehandling inden de anvendes. Fabrikkens malerværksted udgøres af et stort i vidt omfang automatiseret maleanlæg.

En stor afdeling på fabrikken udgøres af en traditionel elafdeling, som lige så traditionelt næsten udelukkende beskæftiger kvinder. Kvinderne lodder og monterer ledninger og kredsløb til maskinernes elektromekaniske og elektroniske bestanddele. I tilknytning til denne afdeling findes en underafdeling, hvor ledninger klippes og monteres med molex og stik, dels konventionelt dels på et FMS-anlæg. Ved de konventionelle maskiner arbejder udelukkende kvinder, mens FMS-anlægget udelukkende håndteres af mænd.

De færdigbehandlede metalgenstande indgår dels i maskinernes kabinetter dels sammen med en del af de færdige elektromekaniske og elektroniske dele i forskellige indsatsdele til maskinens indre. Forskellige værkstedsprægede underafdelinger varetager fremtagningen af disse forskellige hovedbestanddele.

De færdige hovedbestanddele ender i slutmontagen, hvor mandlige montører lægger puslespillet færdigt i overensstemmelse med kundens præcise krav. Maskinerne gennemprøves, justeres og videretransporteres til udskibning. Hvert år forlader godt 18000 maskiner fabrikken.

De forskellige afdelinger kædes sammen af transportfolk ved hjælp af elektriske trucks og lignende. Herudover findes en række afdelinger uden for produktionens hovedlinie, afdelinger som varetager specielle funktioner. Det kan for eksempel dreje sig om specielle produktioner til særlige og sjældne maskinvarianter og om eksperimentelle afdelinger.

Hele fabrikken i Storkøbing beskæftiger ca. 500 arbejdere. Disse er organiseret i tre forbund, ca. 80 kvinder - alle ufaglærte, og alle organiseret i KAD, 220 mænd organiseret i SiD og 200 mænd organiseret i Metal. Siden 1979 har der eksisteret en slags uformel fredsftale, som låser de tre grupper relative størrelse i forhold til hinanden. Dette betyder imidlertid ikke, at der er ansat 300 ufaglærte og 200 faglærte. Faggrænsestridigheder - omend deres betydning er i aftagende - har under tiden de besynderligste konsekvenser.

Eksempelvis stødte vi på en operatør ved et FMS-anlæg. Han var faglært værktøjsmager, men for at få jobbet måtte han lade sig overflytte til SiD. Når maskinen under tiden gik i stykker, måtte han ikke selv reparere den, thi han var jo nu organiseret i SiD. I stedet måtte han tilkalde en reparatør - en faglært værktøjsmager organiseret i Metal (arbejderinterview 200990). En af tillidsfolkene kommenterede dette paradoks således:

"Det er en af de helt gode. Det er - altså OK, det kan jeg godt forstå - men det er, fordi at det er faggrænserne som gør det, og selv om manden måske godt kunne reparere den selv, så er der nogle andre, som vil sige "det er vores arbejde". Det er noget med, at man respekterer, at "OK, du laver det, og så laver jeg det" og så videre og så videre. Man holder sig sådan til de der faggrænser uden at diskutere alt for meget" (300890).

Hertil kommer, at de faglærte - som altså ikke er synonymt med "medlemmer af Metal" - udgør en meget broget skare. Omend hovedvægten ligger på smede og andre metalfag, er vi er stødt på et utal af faguddannelser, spændende fra en blomsterdekoratør over bagere til automekanikere.

Hovedparten af arbejdet på X-værk udføres på dagtid. Af fabrikkens knap 500 ansatte arbejder ca. 70 på 2-holdsskift, mens ca. 30 arbejder på fast natsskift. Dog er alle ansat på betingelser, som gør en udvidet anvendelse af skiftehold mulig.

4.4.1. X-VÆRK - STRATEGIER OG PRINCIPPER

På sit specielle produktionsområde indtager virksomheden i dag en fremtrædende placering på verdensmarkedet omend med hovedvægt på det europæiske marked, hvor selskabet indtager en førende position. De vigtigste konkurrenter er en håndfuld japanske og amerikanske virksomheder. Op mod 95 % af virksomhedens produktion afsættes i udlandet. Virksomheden betragter selv sine produkter som markedets "luksusmaskiner" i den forstand, at der findes lignende produkter fra andre producenter, der er billigere og mindre avancerede.

Virksomheden ser således kvalitet, pålidelighed og service som dét væsentlige salgsargument, der kan rimeliggøre en højere produktpris - og som forholdene ér - også som et dueligt salgsargument. Maskinerne sælges primært til andre virksomheder, som anvender dem i den form, hvori de modtages. Produktionen foregår i vidt omfang som ordreproduktion. Der sker en meget omfattende kundetilpasning af produkterne. Det vil sige, at kunden kan bestille særlige varianter af en bestemt maskine med specielle funktionsudbud, kunden kan bestille maskiner i bestemte farver, eller kunden kan bestille hele systemer, hvori et større antal maskiner og maskinvarianter indgår. Hertil kommer, at såvel enkelte maskiner som hele systemer kan leveres med forskellige former for computerstyring. Overfor kunden følger virksomheden sit salg op med en ganske omfattende vedligeholdelses-, reparations- og tilsynsservice. X-værks organisation afspejler dette forhold ved salgsselskaber og serviceafdelinger i en lang række lande verden over.

Virksomheden har i de senere år forsøgt at styrke sin position på markedet generelt bl.a. ved licensaftaler med andre producenter, som tillader disse at producere virksomhedens maskiner. Desuden søger virksomheden at få fodfæste på nye beslægtede markedsområder, især markeder for mindre og mindre avancerede maskiner. Dette er bl.a. sket gennem opkøb af foreløbig een europæisk konkurrent. I dag foregår en mindre del af virksomhedens produktion i regie af dette udenlandske datterselskab, samt i regie af udenlandske licenshavere.

Dette er helt i tråd med de strategiske overvejelser, som virksomhedens administrerende direktør giver udtryk for (interview 060990). Han peger dels på internationalisering, dels på øget produktkvalitet og produktdiversitet som to fremtidsambitioner.

Internationalisering betyder her først og fremmest en yderligere styrkelse af virksomhedens markedsmæssige positioner. Dette stiller krav til en yderligere forgrenet organisation med et endnu større net af udenlandske datterselskaber. I et fremtidsperspektiv omfatter dette ikke alene salg og service, men tillige produktion. Dette betyder ikke nødvendigvis en flytning af produktion fra Storkøbing-fabrikken til udenlandske anlæg, men skal snarere ses i sammenhæng med ambitionerne om øget produktdiversitet.

Virksomheden er i dag alene repræsenteret på forholdsvis snævre segmenter af et mere omfattende marked. Ledelsen forventer, at markedssegmenter, på hvilke virksomheden for tiden ikke er repræsenteret, frem over vil få langt større betydning (ibid.). For at få adgang til disse områder har virksomheden, som nævnt, opkøbt foreløbig en udenlandsk konkurrent, men det bliver næppe den sidste (ibid.)

Produktudvikling er i ledelsens opfattelse et centralt aspekt i opretholdelsen af selskabets markedsmæssige status og produktmæssige renommé. Omvendt er produktudvikling ofte en langvarig, bekostelig og under tiden usikker affære, hvortil kommer, at der altid kan sættes flere forskellige mål for aktiviteterne, og at disse kan prioriteres. X-værks hovedindsats kan frem til slutningen af 80'erne således i nogen grad siges at have prioriteret dels design og kundetilpasning dels kvaliteten i det arbejde, som maskinerne udfører, samt maskinernes kvalitet generelt. De senere år har bragt et relativt nyt område ind i billedet, nemlig anvendelsen af mikroelektronik i maskinernes styringssystemer og kommunikationssystemer.

Det bekostelige og usikre i produktudvikling eksemplificeres af et projekt, som X-værk kørte igennem flere år i midten af 80'erne. En udenlandsk kunde - potentielt en storkunde - efterspurgte en maskine, som skulle udføre en traditionel funktion efter helt nye principper. Disse ny principper ville i høj grad betyde en rationalisering af maskinens arbejde såvel som af dens pasningskrav. Hvis det lykkedes ville X-værk kunne sikre sig betydelige ordrer i en række forskellige lande. Projektet lykkedes, men ikke uden fødselsbesvær. Fremtagningen af

maskinen trak ud og hele projektet balancerede i lang tid på kanten af fiasko. De storordrer, som oprindeligt havde motiveret udviklingen af maskinen, var uaktuelle, da maskinen var klar til produktion. I dag er selv samme maskine en salgsmæssig succes, men på helt andre markedsmæssige betingelser, end det oprindeligt var tænkt.

Nært beslægtet med såvel kvalitets- som produktudviklingsproblematikken er ambitionerne om en næsten fuldstændigt kundetilpasset produktion. Det turde være indlysende, at disse ambitioner stiller store krav til produktionen. Selv små variationer fra maskine til maskine stiller store krav til det produktionssystem, der skal varetage deres fremstilling. Der skal være en vis fleksibilitet og omstillingsevne til stede i systemet uden at dette berører andre aspekter som kvalitet og produktivitet negativt. Dertil kommer at kravene til kommunikation på kryds og tværs i produktionen bliver betydeligt højere. Sagt med andre ord er selve produktionen og organisationen heraf et centralt problemfelt i en virksomhed som X-værk.

Som vi skal vise i det følgende, er X-værk i sammenligning med de to andre virksomheder i dette projekt en forholdsvis traditionel virksomhed. Dette forstået på den måde, at uanset hvor stærk virksomheden end er eller gerne vil være på områder som produktkvalitet, anvendelsen af ny teknologi, produktudvikling, kundetilpasning....., så er det fortsat forholdsvis traditionelle principper, der dominerer selve dens interne organisation og de linier, som er nedlagt i virksomhedens politik på væsentlige områder som arbejdsorganisation, løn og uddannelse. Set i perspektiv af bind I kap. 2 kan X-værk siges at repræsentere en form for "fleksibel fordisme" - et produktionssystem og en produktionsfilosofi, hvor nye krav til nye produkter og produktion er indføjet i en forholdsvis traditionel produktionsstruktur.

4.4.2. LØNSYSTEMER - AKKORD

X-værk opererer med et lønsystem, der i alt væsentligt bygger på anvendelsen af akkorder. Det tilsigtes, at så stor en andel som overhovedet muligt af arbejdet i produktionen udføres på akkord. Snarere end at bevæge sig mod en opløsning af akkordsystemet forventer virksomhedens direktør, at mere arbejde vil blive akkordudmålt (interview 060990). Dog er langt fra

alle arbejdsoperationer akkordfastsatte, en af tillidsmændene anslår at akkorddækningen (200990) ligger på omkring 50 % - dels beroende på, at visse processer ikke kan akkordfastsættes, dels beroende på de problemer, som akkordudmålingen i sig selv er forbundet med, jævnfør nedenfor.

Gennem en årrække har virksomheden været i færd med at udskifte de traditionelle aftaleakkorder med tidsstudieakkorder. Forskellen består i, at aftaleakkorderne alene hvilede på forhandling mellem arbejder og værkfører, mens tidsstudieakkorder hviler på en tidlig vurdering af arbejdet. Det turde være usagt, at aftaleakkorder sammenlignet med tidsstudieakkorder rummer betydeligt flere chancer for arbejderne for at opnå en "god akkord". Dette er generelt ikke nogen enkel og letgennemført proces og slet ikke i en så mangefacetteret og kompleks proces som den, vi her har med at gøre. Akkordfastsættelserne er dels genstand for mange fagpolitiske bryderier, dels tager det ganske lang tid at udføre selve tidsstudiegrundlaget. Hertil kommer, at hver eneste ny maskine og hver eneste ny arbejdsproces skal underkastes en særlig akkordudmåling. Dette betyder, at alle nye processer i kortere eller længere tid udføres og administreres på midlertidige lønningsmæssige vilkår. Afløsningen af aftaleakkorder med tidsstudieakkorder er efter mere end 10 års bestræbelser ikke afsluttet. Det siger et og andet om dette arbejdes omfang, at tiden så at sige har indhentet hele processen, således at der nu samtidig arbejdes med en bevægelse fra en generation af tidsstudieakkorder til en anden - fra System 1 til System 2. Bevægelsen fra system 1 til system 2 udløstes af en "galopperende lønudvikling i system 1" (interview tillidsmand 300890)²⁸.

²⁸. Lønnens faktuelle opbygning (tidsstudieakkorder) har fire led. En fast timesats kaldet "dyrtiden" - navnet henviser til, at satsen er en reminiscens fra det nu hedengangne dyrtidsystem. "Timefaktoren", som er den timesats, som tidsstudiet udlægger som svarende til et "effektivitetsniveau 100". "Akkorden", som er den ekstra indtjening, som den enkelte opnår ved at arbejde i et tempo, som ligger over niveauet 100. Hertil kommer i visse tilfælde en række mindre overenskomstfastsatte tillæg. Der er tale om relativt få tillæg, som desuden ikke betyder det helt store for lønsummen, når der bortses fra overtid og skifteholdstillæg. I rede penge ligger "dyrtiden" på ca. 33 kr. pr. time, mens "timefaktoren" ligger på ca. 42 kr. (system 1) og 50 kr. (system 2). Summen af disse to udgør en slags garanteret mindsteløn. Akkordandelen varierer noget, men arter sig dog hovedsageligt således, at den samlede timeløn lander på nogle ret snævre gennemsnit - 97 - 98 kr. pr. time for SiD'ere og 102 - 104 kr. pr. time for Metal'ere. Kvinderne i Elfabrikken udgør hovedparten af KAD's medlemmer, disse ligger under de mandlige kolleger og får ca. 95 - 97 kr. pr. time. Dette betyder altså også, at en almindelig arbejdstakt svarer til effektivitetsniveau 140 - 170. System 2 har dog den effekt at der beregnes samme timefaktor for alle faggrupper. Herefter tilkommer lønforskelle alene

Akkordsystemer er i almenhed et undtagelsesernes system, der skal beregnes kompensationslønninger i et utal af situationer, ved maskinstop, ved materialeangel, ved omstilling af maskiner etc. Hvis en og samme person dertil ikke laver den samme arbejdsopgave dag ud og dag ind, bliver der desuden tale om en betydelig og kompliceret regnskabsføring med forskellige akkorder. Dernæst er værkføreren i princippet indblandet hver eneste gang en person skifter mellem to aflønningssystemer. Det turde være usagt, at akkordsystemer administrativt er uhyre krævende.

Endvidere kan systemet lægge nogle bindinger på den enkelte, således at denne vil være tilbøjelig til at skele lidt til sin akkord, før han eller hun giver en hjælpende hånd hos naboen, griber ind ved maskinfejl etc. eller i det hele taget gør noget, som ligger udenfor akkorden.

Princippet i akkordsystemer i almindelighed er, at de rummer et indbygget incitament til vedvarende metodeudvikling og vedvarende forøgelse af arbejdstempoet - hurtigere arbejde giver mere i posen. Omvendt er det præcis her de fagpolitiske bekymringer dukker op, thi på den ene side udløser hurtigere arbejde højere løn, men det udløser tillige løbende ledelseskrav om forøgelse af det i timefaktoren fastsatte effektivitetsniveau 100. Herved bliver akkordsystemer tillige et fænomen med betydning for arbejdsmiljøet.

Kloster Speedsteels ledelse så en modsætning mellem akkordsystem og kvalitetsambitioner, den samme modsætning benægtes af X-værk's direktør. Argumentationen drejer sig frem for alt om den måde, akkordsystemet bruges på.

"....selvfølgelig findes der virksomheder, der decideret kører meget meget hårdt på nogle akkorder til strengen..... Jamen reelt har akkordsystemet aldrig været brugt rigtigt som akkordsystem. Det har været brugt til en måde, hvorpå man kunne sælge hinanden en løsning, der gik på, "jeg får lavet lidt mere, og så kan jeg også betale lidt mere", og så kan man slippe over nogle hurdler af forskellig art. Men reelt tror jeg, det der er sket, det er, at det hele er blevet så komplekst, og det er vores også. Altså vores akkordmedarbejdere de arbejder ikke, så blodet står dem om neglene" (interview med X-værks direktør 060990).

Citatet rummer en påpejning af det komplekse og uoverskuelige i hele systemet og af, at dette er et reelt problem - akkordsystemet er dyrt og besværligt at administrere, men når akkorderne ikke er så hårdt sat, at de udløser et tidspres, så burde modsætningen mellem kvalitetsambitioner og akkordsystem altså i følge direktøren være ophævet, endda på en sådan måde at virksomheden får en øget produktivitet.

Alligevel er problemet tilsyneladende ikke ganske ukendt. Der gives eksempler på folk, der er blevet trukket i løn, efter at de har "bommet en serie" (interview tillidsmand 200990). I enkelte tilfælde drejer det sig om anselige beløb.

Direktøren mener iøvrigt ikke, at arbejderne ville være synderligt interesserede i et ikke-akkordbaseret system. Dette idet X-værk er lønførende i Storkøbing og at den hermed bliver et strategisk holdpunkt for fagbevægelsen. X-værk er med til at skubbe på lønudviklingen på andre virksomheder i området. En ny lønftale kunne true denne situation, og netop derfor tror direktøren ikke, interessen ville være særligt stor.

Der kan ikke hentes støtte for synspunktet i vores interviews hverken med faglige repræsentanter eller med arbejdere selv. Akkordsystemets erkendte fordel er, at det giver relativt gode indtjeningsmuligheder, men når det er sagt, er det til gengæld også slut med lovsangen. Akkordsystemet betragtes i almenhed²⁹ som problematisk, hårdt belastende, uretfærdigt og begrænsende for den enkeltes interesse for produktionen i sin helhed. De fleste af vore interviewpersoner giver udtryk for et ønske om at blive af med akkordsystemet, dog skal et eventuelt nyt timelønssystem sikre en løn tæt på de nuværende gennemsnit.

Virksomheden har i følge X-værks direktør ingen planer om at opløse akkordsystemet, snarere tværtimod. Omvendt har virksomheden dog luftet forskellige nye ideer overfor de faglige repræsentanter, herunder tanker om resultatløn, kvalifikationstillæg og kvalitetsrelateret løn. Ingen af delene synes dog at skulle høre til den nærmeste fremtid.

²⁹. Der er undtagelser på dette punkt blandt vore interviewpersoner.

Der er - erkender såvel direktør som andre ledere og mellemedere - en række problemer i produktionen, ikke mindst i forhold til kvalitetsstyringen. Det er vores opfattelse, at en række af disse problemer ikke mindst har forbindelse med det akkordbaserede lønsystem.

4.4.3. ET HOLDNINGSMÆSSIGT PROBLEM

X-værks direktør ser ikke nogen modsætning mellem akkordsystemet og en kvalitetsbetonet produktion. Det helt central problem i produktionen i dag ser han som værende et holdningsmæssigt problem:

"... det er et holdningsproblem hos os alle sammen. Selvfølgelig det er også et holdningsproblem hos arbejderne, men det er ikke specielt et arbejderproblem, eller et problem hos nogen, det er primært et problem i virksomheden, at få bygget en opfattelse op af, hvad er kvalitet? Hvad betyder det at lave de små ting rigtige?.... det [handler] vel om viljen til at sige "uanset om de andre - om jeg synes at du gør dit arbejde godt - så kan jeg godt gøre mit godt", ikke? Det jeg giver videre, det er i orden. Jeg giver ikke noget videre, som jeg godt ved ikke duer, men Herregud, da det går på lager, eller der går 14 dage, før nogen finder det, så er der ingen, der ved det. Jeg giver ikke noget - jeg sørger for, at det er i orden. Hvis jeg føler mig i tvivl, hvis jeg kan se, at det er noget skidt, selv om jeg har gjort, hvad jeg har fået besked på, så gør jeg noget for at få det løst" (interview 060990).

Holdningsproblemet kan identificeres som et, der har to sider: For det første en utilstrækkelig erkendelse hos medarbejderne af, hvad kvalitet overhovedet er, og for det andet en manglende eller utilstrækkelig ansvarsfølelse overfor virksomheden, produktionen og de krav, der er sat til den.

Der findes groft sagt to principielt forskellige fortolkninger af, hvordan denne problemstilling løses. Enten forsøger man at styrke kontrollen med de arbejdende og de ledelsesmæssige funktioner overfor dem, eller også forsøger man at indrette arbejdets organisation på en sådan måde, at kravenes indfrielse enten bliver en naturlig egenskab ved systemet overhovedet, eller således at systemet i det mindste ikke direkte modarbejder de krav, der er opstillet. Sagt med andre ord enten søges løsningen i en styrket ledelse, eller også søges den via en ændret

arbejdsorganisation, som i højere grad bygger på den enkeltes engagement. De tre virksomheder, vi har med at gøre, har hver især valgt sine egne løsninger. Kloster Speedsteel og Helioprint har valgt løsninger, som inddrager det sidste, mens X-værk hovedsagelig bygger sin løsning efter det første.

Derfor er det heller ikke underligt, at de filosofier omkring medarbejderne og deres betydning i produktionen, som kommer til udtryk på X-værk, adskiller sig væsentligt fra dem, der kommer til udtryk på de to andre virksomheder.

"Altså jeg tror, at det er helt afgørende, altså vi har som overskrift over alt i [X-værk] i dag, siger vi "Styrket Ledelse". Og det vi helt klart mener med det, det er vores ledere på alle niveauer skal turde være ledere. Og det er vel ledere på godt og ondt, men det er altså at turde tage ansvaret, turde tage opgaven og sørge for, at tingene bliver i orden. Vi skal jo stadigvæk ikke glemme, at når vi ser på - vi kan tale om alle mulig eksperimenter - det har vi også haft at lave kvalitetscirkler og ting og sager. Men du har stadigvæk det, at langt den største del af de mennesker, der går på arbejde..... De er kun interesseret i en ting, det er at have et fornuftigt job, tjene det, de skal, og passe deres arbejde og så ellers hjem og passe noget andet. Det er jo det liv, langt de fleste lever. Så kan vi være nogle, der gerne vil have et andet indhold i vores arbejdsliv. Om det så er os, der er forkert, eller de andre der er forkert, det er en helt anden diskussion. Altså hvem der er tåberne i det. Men du kan ikke forlange - du kan ikke forvente, at de mange mere anonyme, der altid vil være, at det er dem der tager de initiativer, der skal være nogen, der sørger for, at der bliver lagt det til rette, som gør, at de har lyst til at være med. De tager ikke - de gør sikkert meget meget gerne de fleste det de skal - også når det er bedre kvalitet eller andet. Men det er ikke sikkert, at du overhovedet får dem til at deltage med nogen lyst i at være udfarende, kreative eller andet. Det er måske ikke det, de enten evner eller har lyst til her i tilværelsen. Du skal have en organisation, der virker. Det kan selvfølgelig gøres på mange måder, og jeg skal ikke sige, vores er svaret på det, som vi prøver af det, - det kommer forhåbentlig til at virke" (ibid.).

På X-værk gør ledelsen sig ingen illusioner om den enkeltes kreative formåen og vilje til personligt engagement. Holdningen er **ikke**, at disse træk ikke findes, men derimod at de ikke alment kan forudsættes, og at de derfor heller ikke kan danne udgangspunkt for en arbejdsorganisatorisk strategi. For virksomhedens ledelse er og bliver akkordsystemet det bedste bud på et lønsystem, som kan sikre den fornødne produktivitet. En af tillidsfolkene kommentere dette forhold således:

"Ja. Og der er jeg drønende uenig med dem. For jeg siger, når folk kommer herved og arbejder 8 timer om dagen, så vil de også arbejde. Og der er forskel på hurtigheden, men det er der sgu' også på deres fortjeneste på akkord, og så kan der også ligeså godt være det på timeløn, ikke? Men de vil garanteret passe deres arbejde akkurat lige så godt, som de gør i dag. Det kan da godt være de første 8 dage, at de sige "nu har vi fast timeløn, nu kan vi godt slappe lidt af", der kan det godt være, at de sådan lige vil tage en kaffepause mere, eller sådan noget. Men jeg garanterer dig for, at når der er gået 8-14 dage, så kører de i samme rytme som på akkorden. Det er jeg overbevist om. Men det kan vi så diskutere, men nok ikke blive enige om" (200990).

Dette er ikke bare et slagsmål om ord. Udmøntningen af ledelsens udlægning får en række afgørende konsekvenser for produktionens organisation.

Selve organisationsstrukturen bliver stærkt hierarkisk. En styrket ledelse betyder uvægerligt også en tilstedeværende ledelse. På X-værk betyder dette, at der på alle afdelinger findes en eller flere værkførere, at der for flere afdelinger under et findes et antal overværkførere, at der "over" disse findes to driftschefer (en for hver af produktionens to hovedafsnit) - disse har iøvrigt en assistent -, en fabrikschef, en produktionsdirektør og en administrerende direktør.

En af tillidsfolkene kommenterer i meget bramfri vendinger situationen således:

"Det er chefer, chefer, chefer, chefer - der er kraft'edeme chefer alle steder. Havde vi haft en lokumsafdeling, så havde der været en chef der også" (ibid.).

Ledelsen og især den umiddelbare ledelse i selve produktionen - det vil frem for alle sige værkførerne - får en meget central betydning for produktionens drift overhovedet - i stort som i småt. Det er samtidig en betydning, som er anderledes og stærkere betonet end tidligere, og som derfor også stiller andre og øgede krav til disse mellemledere. Den administrerende direktør ser heri et væsentligt problem:

"... der har vi et område, hvor vi slet ikke er dér, at vi slet ikke antydningssvis er der, hvor vi gerne vil være. Vi er egentlig ikke længere, end at vi - vi har forsøgt sammen med værkførerne at komme til rimelig erkendelse af, at der skal ske meget mere på det... [det] kræver selvfølgelig en kombination af kompetence og betaling for den kompetence. Vi har typisk ikke fået stillet krav, eller fået motiveret vores værkførere til efteruddannelse. Så de har måske heller ikke haft mulighed for at bygge det

kompetencegrundlag op, som de skulle bruge for at gøre - for at udføre de jobs, som vi i dag gerne ser, at de påtager sig fremover" (interview 060990).

Dernæst bliver konsekvensen, at den kommunikation, som vi tidligere har peget på som en afgørende forudsætning for produktionen overhovedet, i stort som i småt bliver besværlig og tung. Der er mange hierarkiske niveauer i spil, og alt efter problemernes karakter skal beslutningerne tages på et bestemt niveau - det er ikke altid lige gennemskueligt hvilket niveau.

Især værkførerne får en noget udsat position. En "styrket ledelse" betyder, at ledelsen faktisk skal lede. Meget lidt kan overlades til folk selv og deres sunde fornuft. I praksis vil det sige, at værkførerne skal fordele arbejdsopgaver, styre og prioritere produktionsgangen, tage sig af arbejdsmæssige problemer med materialer, maskineri etc. etc. Dette under tiden uden at de har de nødvendige beføjelser for at kunne handle i de situationer. Herved sker der to ting: værkførerne bliver arbejdernes sydebukke og kommer i arbejdernes øjne til i vidt omfang at fremstå som et overflødigt folkefærd, og arbejdernes egen lyst til og mulighed for at deltage med sin egen sunde fornuft bliver stærkt begrænset - et forhold som vi, jævnfør tidligere, også kan forbinde med akkordsystemet. Interviews med såvel arbejdere som tillidsfolk og værkførere bekræfter denne påstand.

Et eksempel kan illustrere dette forhold. Undertiden forekommer der fejl i de tekniske specifikationer for arbejdet - en rørkrumning kan være forkert beregnet, et beslag forkert placeret, en materialedimension eller et styktal forkert angivet. Nu kunne man tro, at dette kunne løses ved en direkte kontakt til de ansvarlige værkførere eller måske endog teknikere, men sådan er det ikke. Værkføreren skal orienteres, og inden han har været hierarkiet igennem og har formidlet kontakten mellem produktionens hierarki og de tekniske afdelingers hierarki og har fået en løsning skaffet til veje, da er der dels gået en rum tid, dels - og formentlig vigtigere - arbejderen er blevet "godt sur i skrallen", så sur, at han måske næste gang tænker sig om to gange, før han tager affære. Der findes adskillige eksempler herpå i vores arbejderinterviews.

Vi kan altså pege på nogle modsætninger i produktionen, og vi kan forbinde dem med den hierarkiske struktur, som omgærdet produktionen. Det besynderlige set fra vores synspunkt er imidlertid, at de løsninger, som ledelsen anvender og tænker sig anvendt fremover på disse problemer, skal bygge på en yderligere cementering af hierarkiet. Værkførerne skal styrkes som ledere, men i forhold til den nuværende situation skal de have øgede beføjelser. I tidens sprog skal ansvaret og beslutningsmyndigheden delegeres nedad i organisationen - til værkførerne, men ikke umiddelbart til arbejderne ved de enkelte maskiner.

Vi har i forbindelse med beskrivelserne af Kloster Speedsteel været inde på "medarbejderens rolle" som personalepolitisk tema og har gennemgået en fortolkning, hvor dette blev sat i relation til en række andre personalepolitiske temaer, herunder løn, arbejdsorganisation og uddannelse. Den tilsvarende fortolkning fra X-værks ledelses side er markant anderledes. X-værks direktør formulerer dette i en kritik af præcis den type af management-filosofier, som ligger bag den struktur, som er realiseret på Kloster Speedsteel.

"Hvis du tager et af de super-eksempler, som du har haft i erhvervslivet, som - der blev indført medarbejdersamtaler en eller anden gang for jeg ved ikke hvor mange år siden. Det har været den store dille. Medarbejdersamtaler, det havde et eneste væsentligt mål, de skulle tale efteruddannelse for den enkelte medarbejder, ikke? Altså du skal udvikles som person, som medarbejder her og så ender det med at alle de her stakkels ledere på forskellige niveauer, de stiller med nogle kursusplaner, hvor de tør ikke engang komme ind med dem. De ved, at de bliver losset ud af kontoret, hvis de stiller med så mange. Der er ingen virksomheder, der har råd til alle de uddannelsesplaner. Og det er jo en grusom proces, der vel har meget at gøre med, at lederen tør ikke stille krav til medarbejderen, men han tør godt spørge medarbejderen "Hvad vil du gerne, hvad mener du, du skal for at du skal kunne lave dit job bedre?". Men du vender den ikke den anden vej rundt, og siger: "Det her, det er det, vi vil som virksomhed" (ibid.).

Meget skarpt sat op leder fortolkningen til en situation, hvor den enkeltes rolle i alt væsentligt opstår som en funktion af de krav, virksomheden præsenterer den enkelte for. Rollen defineres entydigt oppefra. Ved primært at definere produktionsmål i termer af kvalitetskrav kunne Kloster Speedsteel slække på den tilstedeværende og overvågende ledelse og i højere grad overlade detailorganiseringen og detailplanlægningen til arbejderne selv. X-værks filosofi leder til den stik modsatte situation, og som vi har set, medfører dette øget bureaukrati, øget hierarkisering og - mener vi - forskellige typer af motivationsproblemer.

Omvendt er ledelsen ikke blind for, at der eksisterer andre muligheder. Der findes en skjult kompetence hos de enkelte medarbejdere, som ikke kommer til udtryk i det øjeblikkelige system. Her formuleres det som en bikommentar til problemerne med at få værkførerfunktionen til at fungere.

"...hvis du tager vores værkførere i dag, så er de i meget lille udstrækning førere eller ledere, men de er i meget stor udstrækning støttepædagoger, eller hvad du vil sige andet igen ikke? de er ikke - de er i meget meget lille udstrækning ledere. Og det er den ændring vi ser i det. Det er klart, at der er masser af de opgaver, de gør, som lige så godt kunne laves af dem, der udførte dem. Det kræver den proces, at de så - at man får bygget den tillid op, der betyder at de enkelte kan lave det. Men det er klart, på det felt som på andet skal der delegeres. Og du har nogle traditioner, der er ekstremt svære at bryde" (ibid.).

Der tales om tillid, men det er et åbent spørgsmål, hvor den tillid skal komme fra.

4.4.4. PERSONALE - UDDANNELSE OG KVALIFIKATIONER

På et spørgsmål formuleret således til X-værks driftleder: "Stilles der specielle krav til den arbejdskraft, som I skal have? Er I afhængige af, at få en anden arbejdskraft end den, I var afhængige af at få for 10 år siden?", fik vi følgende svar:

"Ja, altså det er vi, når vi siger det rent faglige. Så er vi, for det at nu kan vi ikke få dem, som ... vi kan ikke få dem, der kan passe vores maskiner, det bliver vi nødt til selv at oplære dem til. Men altså nogle ganske få steder kan vi gå ind og så sige, at der findes noget en hel masse kursus, og der er jo sådan nogle kursus, som vi kan sige, hvis der er en medarbejder, og de menneskelige kvalifikationer er i orden, og de faglig er jo så i form af kursus eller basisuddannelse er i orden. Jamen så tager vi selvfølgelig den medarbejder. Men vi stiller ikke sådan og siger "man skal kunne det", det gør vi kun i ét område, det er vores el-damer, der sidder og lodder. Der findes der ... der er det sådan, at der har vi kunnet tillade os et kursus der er her, fordi det er ufaglært. Et kursus der hedder "lodde og montage". Og det stiller vi krav om, at vi ansætter kun damer, der har lodde og montage kursus i forvejen. Men det

kan man sige, det er det samme som når vi ansætter faglærte, der skal de have deres faglærte uddannelse" (interview 210990).

Her gives udtryk for en række synspunkter, som stort set ligner det, der med jævne mellemrum kommunikerer fra arbejdsmarkedets organisationer. Det er svært at få folk, som er uddannet til at styre den ny teknik, hvilket betyder en intern uddannelsesbelastning for fabrikken. Omvendt er det nu ikke så underligt, thi der går ikke 13 på dusinet af de maskiner, der her er tale om. Dernæst er det meget vanskeligt for den enkelte at skaffe sig den relevante uddannelse uden på forhånd at være ansat til det job, som netop kræver den specielle uddannelse.

Det andet forhold gælder ansættelsen af kvinder til el-montagen, hvor der kræves et bestemt kursus. Dette betyder ikke nødvendigvis, at kurset er en absolut nødvendig faglig forudsætning - alle de interviewede kvinder fra den pågældende afdeling morede sig tydeligvis over spørgsmålet om kursets betydning og fremhævede, at der er ganske stor afstand mellem de processer, som kurset behandler, og de, der anvendes på fabrikken.

Derimod kan bestemte kurser indgå som et kvalifikationskrav ud fra andre forudsætninger, som en form for social kvalifikation - et af flere udtryk for den enkeltes erfaring med industriarbejde. Det er ikke svært at få ufaglært arbejdskraft i Storkøbing, sådan som forholdene er i disse år. Set fra et ansættelsessynspunkt er dette både godt og skidt, der er arbejdskraft nok, men det er ikke givet, at alle kan leve med industriarbejdets undertiden hårde krav. Virksomheden har selvfølgelig sine præferencer, når der ansættes folk, men de er ikke alle lige håndgribelige.

Værkførerne har det umiddelbare ansvar i forbindelse med nyansættelser i produktionen. En værkfører udlagde kriterierne således.

"Det er personlig uddannelse - ja. Det kan man sige, det ser vi på. Og så ser vi på, om folk er gift, om folk bor i eget hus, og om de har børn. Og så videre. ... det er jo desværre sådan, at unge mennesker som ingen forpligtelser har, de kunne måske godt være lidt mere ustabile end nogen, som har økonomiske forpligtelser.... Nu er vi begyndt at snakke om et fælles grundlag for at ansætte mennesker; men førhen var det sådan, at det var op til hver enkelt værkfører i hver enkelt område selv at klare

de ting, at finde ud af, hvad han lægger vægt på. Men nu er vi efterhånden ved at skyde os lidt ind på, at vi skal have nogle fælles retningslinier at køre efter" (interview 300890).

Det drejer sig om at få fat i folk, som dels har de fornødne faglige kundskaber, dels - og det er ikke det mindst vigtige - er stabile og indstillet på at yde et stykke arbejde. Det sidste anses for at have en betydelig sammenhæng med de pågældendes livssituation i øvrigt.

Dette stemmer overens med udsagn fra flere af tillidsfolkene. Det er en almen opfattelse, at de folk, der kommer til virksomheden i dag, ser anderledes på virksomheden og arbejdet, end det var tilfældet for bare 5 - 10 år siden.

"Ja, altså hvis du tager - altså når folk kommer ind gennem porten - så er det helt klart, at så kommer de her for at få et job, og for at holde på det job" (interview 300890).

De folk, der antages til virksomheden, oplæres internt til de arbejdsfunktioner, de skal varetage. Det sker i reglen ved, at de går i kortere eller længere tid sammen med en i sammenhængen kyndig arbejder, indtil de kan gøre arbejdet på egen hånd. I langt de fleste tilfælde er oplæringen af et forholdsvis beskedent omfang.

Herudover har virksomheden stort set permanent et antal personer i forskellige former for videreuddannelse. Det kan dreje sig om en lang række forskellige uddannelses tilbud - almene industrikurser, kurser i forskellige former for metalbearbejdning, malekurser, elektronikkurser, kurser i betjening af NC, CNC eller FMS maskiner, transportkurser etc. etc. En stor del af disse aktiviteter indkøbes fra Specialarbejderskolerne, fra Metalskolerne eller fra AMU-centrene.

Samlet udgør uddannelsesindsatsen ca. 3 % af den samlede lønsum på produktionssiden - dette inklusive den interne oplæring af nye medarbejdere (samtale med driftlederassistent 210990).

Som et af de tidligere citater fra selskabets direktør antyder, uddanner virksomheden ikke i flæng. Der findes et uddannelsesudvalg, der dels lægger retningslinierne for uddannelses-

politikken, og dels tager stilling til de uddannelsesønsker, der måtte komme. Disse ønsker kan dels komme fra enkelte arbejdere, og dels kan der være tale om, at værkførererne ønsker bestemte folk uddannet til et eller andet. Kriterierne for vurderingen af uddannelsesønsker synes at være forholdsvis snævert knyttet til den enkeltes umiddelbare arbejde. Der skal være en forholdsvis konkret og direkte gevinst forbundet med at uddanne, før virksomheden giver sit tilsagn. Det betyder, at det kan være meget svært for den enkelte at skaffe sig yderligere kvalifikationer, og at det kan være svært gennem en yderligere kvalificering at skaffe sig adgang til "bedre jobs".

Når der opstår ledige jobs i fabrikken, bliver de i regelen slået op internt, før der søges eksternt. Dette giver mulighed for en vis intern mobilitet, men der er også betydelige hindringer i vejen for denne mobilitet. Dels er der relativt få jobs, som betragtes som oplagt bedre og mere udfordrende, dels skal man være kvalificeret, og endelig skal man være enig ikke bare med den ansættende værkfører, men også med sin hidtidige værkfører. En af tillidsfolkene udtrykker problemerne således.

"Det kunne også være, at det værkførerområde du søger væk fra, måske de ikke kan undvære dig på det tidspunkt, hvor du søger om at komme til noget andet. Det kan godt være rimeligt svært. Det kan være - ja hvis man er alt for flexibel i den afdeling man er i, så får man sgu' ikke lov at komme til en anden afdeling. Så beholder værkføreren én" (300890).

Tilsvarende er den interne mobilitet eller de interne jobstiger og jobmarkeder ikke noget, der er genstand for en mere gennemgribende formuleret politik fra virksomhedens side.

4.5. X-VÆRK - SAMMENFATNING

Vi har i dette kapitel beskrevet X-værk, dens historie såvel som dens aktuelle situation, og vi har i grove træk beskrevet nogle linier i Storkøbings historie.

X-værk er en gammel virksomhed med dybe rødder i den industrielle udvikling, som hele landet gennemgik i decennierne omkring århundredskiftet, og som fik et særligt præg i Storkøbing. Storkøbing blev en egentlig industriby allerede før århundredskiftet, og den udviklede tidligt en meget bred industristruktur og en virksomhedsstruktur, som talte en række større virksomheder. Men arbejdernes dominans fik ikke de samme konsekvenser i Storkøbing som andre steder. Dels fulgte parti og fagbevægelse en mere moderat linie, dels kom det politiske gennemslag først ret sent.

Magtforholdene har ændret sig, og det samme har Storkøbing. I dag er byrådet domineret af socialdemokrater, men byen er ikke længere en entydig industriby. Industrien spiller fortsat en stor rolle, men har ikke tilnærmelsesvis den beskæftigelses betydning som karakteriserede tiden frem til 2. verdenskrig.

X-værk er en af de store industrier i Storkøbing, den ligger i et gammelt industrikvarter. Omend tidligere tiders fagpolitiske linier var forholdsvis moderate, er dagens industrielle miljø i Storkøbing i høj grad præget af meget stærke og dybt forankrede fagpolitiske traditioner. Men X-værk er også en gammel virksomhed - omend den er en ren "årsunge" sammenlignet med Kloster Speedsteel - med sin egen historie og med en egen indre tradition. Virksomheden har gennemgået en moderniseringsproces gennem de seneste 15 - 20 år, som nærmest har sat "traditionen" ud af spillet, men alligevel dukker den dog op ind imellem og bliver synlig.

Sammenlignet med Kloster Speedsteel er den "indre traditions" betydning minimal. Mens det kulturelle mønster i Söderfors kan siges at have bevaret en høj grad af entydighed tværs gennem det moderne samfunds rationalisering, er det modsatte tilfældet omkring X-værk. Her har den kulturelle rationalisering netop bevirket en opløsning af snævert arbejds- og produktionsbundne traditioner og i stedet åbnet for en kulturel pluralisme i den moderne komplekse storby, en pluralisme, som også har betydning for fabrikernes arbejdere.

X-værk er en forholdsvis traditionel virksomhed, for så vidt angår de principper, der styrer arbejdets organisation og anvendelsen af arbejdskraft. Man kan sige, at disse traditionelle træk i nogen grad kontrasteres af mere moderne træk og ideér på en lang række andre punkter så som teknologi, produktudvikling og markedsfilosofi. Gennemgangens sidste afsnit har givet

en diskuterende fremstilling af forholdet mellem netop disse to sider af virksomheden. Vi har forsøgt at trække en række modsætninger og problemer op - modsætninger og problemer som netop i vores opfattelse er snævert bundet til en form for usamtidighed mellem på den ene side den forholdsvis stramme ledelses- og kontrolfikserede arbejdsorganisation og på den anden side de i og for sig kvalitativt betonedede ambitioner, som virksomhedens ledelse nærer på en række områder.

Vi har forsøgt at tegne et portræt af et produktionssystem, hvor kontrol og "styrket ledelse" så at sige spænder ben for en udnyttelse af en række menneskelige ressourcer og dermed, som vi har set det, for fleksibilitet, effektivitet og øgede kvalitetsniveauer bredt i produktionen.

Vi har i det forudgående portrætteret X-værk som en virksomhed, der i sammenligning med de to andre virksomheder fremstår som mere traditionel i sin måde at håndtere produktionen og dens tilknyttede problemer.

Dette skal ikke forstås således, at vi nødvendigvis betragter de to andre virksomheder som "bedre", "dygtigere" eller på anden vis mere fremragende end X-værk; ej heller således, at vi betragter X-værk som "mindre levedygtig" end de to andre. Det interessante ved X-værk er netop, at den i sine løsningsmodeller afviger fra de to andre virksomheder. Dette uanset at den på sit specielle produktions - område og udfra de herværende betingelser forsøger at leve op til nøjagtig de samme krav som de to andre. På X-værk er der valgt traditionelle løsninger på problemer, der, omend de ikke er nye, så dog optræder i nye variationer. Der er dog intet i vores undersøgelse, der tilsiger, at X-værk ved dette valg skulle have bragt sig selv nærmere "afgrundens rand" på det kapitalistiske marked.

Tværtimod, det er fuldt ud muligt, at X-værk løser en række problemer med de løsninger, der anvendes dér. Den ovenfor præsenterede gennemgang skal alene tjene til at vise, at der samtidig unødigt skabes nye problemer, at en række ressourcer underudnyttes, og at der skabes en unødigt kompliceret produktionsstruktur. Hovedpointen bliver således, at X-værk mister en betydelig fleksibilitet og meget vel afskæres fra at udnytte en række potentialer i produktionen netop ved at omgærde sin produktion med hierarkier og forskellige former for direkte og indirekte kontrol, som kræver et stort bureaukrati.

5. SAMMENFATNING

De forudgående kapitler præsenterer kontekstanalyser for de tre casestudier. Disse analyser forelå i skitseform forud for gennemførelsen af selve feltarbejdets interviewdel. De har således ikke blot tjent som baggrund for analysen af de optagne interviews, men også som en væsentlig informationskilde i forhold til forberedelsen af hver af de tre interviewserier. Dette havde overordentlig stor betydning i forbindelse med de svenske interviews.

I denne sammenfatning skal vi diskutere de tre kontekstanalyser i forhold til hinanden ud fra to hovedtemaer. For det første skal vi diskutere de strategier m.v., som har været bragt i anvendelse på de tre virksomheder, og vi skal diskutere disse i forhold til debatten om nye produktionskoncepter, således som den blev præsenteret i bind 1, kapitel 2. For det andet skal vi diskutere de tre kontekstanalyser i forhold til interviewanalysen i bind 3. Det vil sige, vi skal diskutere deres bidrag til forståelsen af livsformmodellens kategori "kontekstuelle forhold og relationer".

5.1. NYE PRODUKTIONSKONCEPTER ??

De tre virksomheder er vidt forskellige på de fleste sammenligningspunkter. Bortset fra at de har nogenlunde samme størrelse, har de tilsyneladende meget lidt til fælles. Produkterne, produktionsprocesserne, teknikken, produktionsprocessernes fysik, markedsrelationerne,.... det er lettere at se det, som er forskelligt, end det, der er ens.

Baggrunden for deres udvælgelse har da heller ikke været et ønske om, at de i produktionsmæssig eller anden henseende skulle være direkte sammenlignelige. Afgrænsningen udpegede tre mellemstore virksomheder i tre forskellige lokalsamfundsmæssige sammenhænge. Det fælles, de tre virksomheder imellem, skulle alene være, at de hver især skulle repræsentere strategiske bestræbelser parallelle til de hensigter, som er bærende i begrebet "nye produktionskoncepter".

Jævnfør bind I, kapitel 2 anvender Kern & Schumann begrebet "nye produktionskoncepter" om strategier, som udgør en "redefinering" og en "uortodoks kombination" af (1989, s.87-88, vor oversættelse) elementerne:

1. Produktfilosofi.
2. Fremstillingsteknologi.
3. Arbejdsoplægning.
4. Personalepolitik.

Der blev endvidere opstillet en "menu af hovedvariable" i disse koncepter:

- a. Produktdiversifikation og høj kvalitet.
- b. En fremstillingsproces karakteriseret af flexibel automation.
- c. Integration af funktionerne produktion, vedligeholdelse og kvalitetskontrol.
- d. Rekrutterings- og uddannelsesvilkår som fremmer den højt-kvalificerede arbejders udvikling.

Vi diskuterede ved samme lejlighed en række reservationer overfor begrebsdannelsen, herunder ikke mindst det forhold, at begrebet er formuleret i så løst et sprog og ved hjælp af så luftige termer, at det kan være meget svært at anvende det i en empirisk sammenhæng. Disse problemer dukker netop op i nærværende sammenhæng, thi hvornår er noget uortodokst, og hvilke kvalitative krav skal være indfrie, før noget er redefineret??

De strategier, som anvendes på de tre virksomheder, er selvsagt forskellige, ikke mindst som en funktion af virksomhedernes almene forskellighed. Dog er der grund til at hæfte sig ved den lighed, der på trods af indre forskelle er mellem Helioprint og Kloster Speedsteel i modsætning til X-værk.

For begge virksomheder kan der tales om en overordnet strategisk formulering, som genererer målsætninger og delstrategier på en lang række områder. Det er også på Helioprint og på Kloster Speedsteel, vi kan finde en redefineret kombination af de fire faktorer produktfilosofi, teknologi, arbejdsoplægning og personalepolitik, idet der dog jævnfør bind I kapitel 2 lægges mindre vægt på teknologielementet. Derimod fremstår de strategiske formuleringer på X-værk

ikke på samme måde som en samlet enhed, og de berører heller ikke alle de fire elementer. Blandt de fire handler overvejelserne på X-værk fremfor alt om produktfilosofi.

I forskellige varianter indgår "**produktfilosofi**" som et afgørende element i de strategier, som udfoldes på de tre virksomheder. Alle tre virksomheder er helt overvejende ordreproducerende. Derimod spiller forholdet mellem produktstandardisering og kundetilpasning af enkelte produkter ikke helt den samme rolle. Såvel Kloster Speedsteel som X-værk arbejder med en meget høj grad af kundetilpasning i sine produktioner, mens Helioprint i højere grad kan hellige sig en specialisering på avancerede standardmodeller, således som virksomheden for eksempel har gjort det overfor det japanske marked.

For X-værk er det vigtigt at dække et meget bredt udsnit af modeltyper og modelvarianter. Der pågår et vedvarende produktudviklingsarbejde, og produkterne diversificeres. Det samme perspektiv er også inde i billedet på Kloster Speedsteel, men på en nærmest omvendt facon. I stedet for diversificering af produkterne (som er uhyre kostbart dér) forsøger virksomheden at indrette sin produktudvikling på udviklingen af produkter (d.v.s. ståltyper), som kan tilfredsstille mange forskellige typer af behov.

Kvalitet er selvsagt et nøgleord på de tre virksomheder, men kvalitetsproblematikken fortolkes helt forskelligt. Mens X-værk i høj grad baserer sig på konventionel slutkontrol, arbejder både Kloster Speedsteel og Helioprint henimod indførelsen af kvalitets-certificeringssystemet ISO-9000. Certificeringssystemet stiller meget høje krav til den enkelte produktionsproces og til fremstillingen af det enkelte delemne, hvilket blandt andet indebærer, at slutkontrollen kan afløses af en kvalitetskontrol, som er integreret i produktionen.

På såvel Kloster Speedsteel som på Helioprint har kvalitetsovervejelser og beregninger over omkostninger forbundet direkte eller indirekte med helt eller delvist svigtende kvalitet, været et centralt udgangspunkt for formuleringen af en egentlig strategi.

"Produktionsteknologi" synes derimod mindre entydigt at være en egentlig forudsætning for forsøgene på at forandre virksomhedernes "produktionskoncepter". Naturligvis er der på alle tre virksomheder investeret i alverdens forskelligt isenkram og forskellige computerstøttede

systemer i produktionen, men i intet tilfælde på en måde som godtgør anvendelsen af Kern & Schumann's term "fleksibel automation" i nogen større skala.

"Arbejdsoplægning" spiller en meget stor rolle for strategierne på Kloster-Speedsteel og på Helioprint, mens det er noget mindre betydende på X-værk.

På Kloster Speedsteel var dette operationaliseret dels gennem opbygningen af en hierarkisk struktur med færre niveauer end tidligere, og dernæst i form af holdorganisering på en række afdelinger og herunder uddelegering af ansvar til disse hold. Omvendt kan det dog indvendes, at virksomheden ved at indføre holdorganisering i disse afdelinger blot "kanoniserede" en arbejdsform, som allerede eksisterede i praksis.

På Helioprint drejer det sig først og fremmest om enkeltmandsorganiseret slutmontage og dernæst om forsøg med gruppeorganiseret slutmontage. I begge tilfælde er det fulde montagearbejde allokeret til gruppen, henholdsvis den enkelte montør.

På X-værk drejer det sig om en enkeltmandsorganiseret montage efter de samme idéer, som blev udfoldet på Helioprint. Den samme type organisering findes på enkelte pladser på andre afdelinger. Dernæst drejer det sig om en reminiscens af et nu nedlagt forsøg med holdorganisering; en afdeling hvor en række enkle og yderst konventionelle arbejdsoperationer udføres som gruppeorganiseret arbejde. Samt endelig en afdeling hvor et stort og omtrent fuldautomatisk anlæg serviceres og overvåges af en gruppe holdorganiserede arbejdere. Det, der skiller X-værk fra de to andre, er, at der ikke kan spores nogen som helst form for videre ambitioner i forhold til arbejdets organisering.

Fælles for alle tre, og især interessant i forhold til Kloster Speedsteel og Helioprint, er, at udvidelser af arbejdernes autonomi, gruppe- og holdorganisering, delegering af ansvar, integration af arbejdsopgaver m.v. i hovedsagen alene omfatter de traditionelle "kernafdelinger" i de tre produktionsforløb. Kvinderne i elmontagen, kvinder og mænd i maskinhaller og i undermonageafsnit m.fl. får ingen gevinster ud af dette her.

"Personalepolitik" er et centralt element i de strategier, som Kloster Speedsteel og Helioprint forfølger.

Kloster Speedsteel repræsenterer så langt de mest vidtgående bestræbelser. Oplægningen af en åben uddannelsespolitik og en ikke-akkordbaseret lønpolitik afspejler direkte overvejelser på andre felter. Samtidig afspejler det en række ideologiske elementer i og bag personalepolitikken. Vægten ligger på den individuelle medarbejder og heri på forsøg på at tilskynde den enkelte til at forfølge bestemte typer af egeninteresse.

For Helioprint har de gennemførte ændringer haft indirekte personalepolitiske konsekvenser. Produktionschefen fortæller eksplicit, at en stor del af arbejdskraften blev skiftet ud i perioden efter de ny systemers gennemførelse, ikke på grund af afskedigelser, men ene og alene fordi "det ny" ikke passer til en hvilken som helst person. Helioprint synes iøvrigt at skulle følge i Kloster Speedsteels fodspor, i hvert fald for så vidt angår lønpolitikken.

X-værk er væsentlig mere traditionel på dette punkt. Forskellige former for akkordsystemer anses for at være helt uomgængelige, arbejdets kommandoveje er forholdsvis lange og autoritetsbestemte. Uddannelsespolitikken er i overensstemmelse hermed ikke specielt offensiv - uden at det modsatte dog er tilfældet.

Kloster Speedsteel ses af disse korte sammenligninger at være gået væsentligt mere radikalt til værks end de to andre, omend Helioprint i en lidt mindre skala opererer med nogenlunde den samme type af ideer. Der er ingen tvivl om, at disse to virksomheder hver især repræsenterer en redefinering af de nævnte tre (fire) dimensioner. Om de så også er uortodokse, ja det er jo så en anden sag. Vi vover det ene øje og ser de to virksomheder som repræsentanter for Kern & Schumann's tendens fænomen "nye produktionskoncepter". Omvendt er det ikke afgørende, om de passer perfekt ind i begrebets skabelon. Det væsentlige består i, at de strategier, som er bragt til udfoldelse på de to virksomheder, bryder med traditionelle organisatoriske principper på en meget lang række punkter.

X-værk er markant anderledes end de to andre. I stedet for en redefinering af forholdet mellem de nævnte faktorer opereres nærmest med en yderligere opstramning og fastlåsning af deres

indbyrdes forhold. X-værk inkarnerer afgjort ikke et "nyt produktionskoncept", snarere en raffineret udgave af noget allerede eksisterende - en slags "flexibel fordisme".

Men atter engang skal det i forhold til begrebet "nye produktionskoncepter" understreges, at afgørelsen om, hvad der nu er fænomenets vigtigste egenskab, beror på øjnene der ser. Er det fastholdelsen af dele af arbejdskraften i udsigtsløse monotone jobs under traditionelle autoritære forhold, eller er det den nyvundne frihed for nye opadstræbende arbejderkadrer ??

På alle tre virksomheder gjaldt det, at de arbejdsmæssige frugter alene eller altovervejende blev høstet i ganske bestemte produktionsafsnit og/eller på ganske bestemte afdelinger. Ikke alle ender af produktionen er lige interessante, de er ikke alle lige vigtige, og der er stor forskel på, hvor store gevinster der er at hente i de forskellige afdelinger. Vi kan i alle tre tilfælde tale om afdelinger af henholdsvis "vindere" og "overlevere"/"tabere". Det fælles for disse afdelinger er dernæst, at det især er på disse, at fremtidige teknologiske udviklinger vil gøre indhug i beskæftigelsen.

Men heller ikke på "vindernes afdelinger" blev sol og vind delt lige. De nye systemer er ikke lige tilgængelige for alle, og som vi skal vise i bind 3 er der meget stor forskel på, hvordan forskellige mennesker møder disse systemer.

Dernæst skal det fastholdes, at uanset strategier og hensigter er vi fortsat indenfor kapitalismens rammer. Strategier eller ej, nye som gamle, hvis tiderne bliver strenge, da er "Fanden ude med riven". "Nye produktionskoncepter" sikrede ikke Helioprint mod konsekvenserne af den grafiske branches (ikke mindst teknologiske) strukturforandringer, de sikrede heller ikke arbejderne i Söderfors en længe tiltrængt tryghed i arbejdet.

5.2. KONTEKSTUELLE FORHOLD OG VILKÅR

De tre virksomheder indgår i vidt forskellige lokalsamfundsmæssige "verdener". Storkøbing er stor, Kvistgaard er lille, men tæt på Helsingør og det store København, derimod er Söderfors både lille og "afsondret".

Som en meget banal observation betyder de tre virksomheder ikke mindst arbejdspladser på et lokalt arbejdsmarked, som er tilgængeligt for de mennesker, som er bosat i en vis nærhed af virksomhederne. Omvendt er arbejdspladsernes betydning ikke ens i de tre cases. Dette beror selvfølgelig i vidt omfang på, at der ganske enkelt er mere at vælge imellem i Storkøbing og i Nordsjælland, end det er tilfældet i Söderfors³⁰. Dernæst beror det på, at de tilgængelige arbejdsmarkeder i og omkring Storkøbing og Kvistgaard er stærkt differentierede sammenlignet med det nordlige Uppland. Herved indgrænser en række strukturelle forhold "det mulige" set fra et livsformteoretisk synspunkt.

Men det er ikke kun de strukturelle relationer, der er ansvarlige for sådanne forhold. Arbejdets betydning er historisk forskellig de tre cases imellem - underforstået: vi kan ikke skrive en "arbejdets kulturhistorie under kapitalismen".

Rodfæstelsen af arbejdet i det klassiske bruks traditioner og relationer er tydelig i Söderfors. Det "førmoderne brukssamhälle" i Söderfors var specielt derved, at lokalsamfundet stod i et afhængighedsforhold til bruket, i en langt mere vidtgående forstand, end det er tilfældet i dag. Dette er i en vis udstrækning symboliseret ved termen "brukssamhälle". Brukets dominerende - til det hegemonisk grænsende - stilling på det lokale arbejdsmarked var tidligere parallelliseret af en ekstrem grad af kulturel entydighed. Bruket var "bruksbornas" skæbne. Der ligger en sær dobbelthed gemt heri. Den kulturelle entydighed bygger ikke kun på den "strukturelle monokultur" - brukets enerådende stilling på det lokale arbejdsmarked, men tillige, og det er ikke det mindst vigtige, på den særlige og dominerende arbejdsbundne hverdagskultur og heri

³⁰. Dette til trods for at arbejdsløsheden i Helsingørområdet er 7 - 10 % og i Storkøbing er over 10 %, mens den er mindre end 4 % i det område, hvor Söderfors ligger.

de særlige arbejdsbundne sociale relationer, som udvikledes blandt brukets arbejdere og arbejderfamilier.

Omvendt er netop denne rodfæstning i bruket som en uafvendelig skæbne i opløsning. De oprindelige bruksrelationer erstattes af mere moderne driftsformer, patriarken er borte og er langt om længe erstattet af et mere anonymt aktieselskab ledet af professionelle chefer uden specielle følelser bundet til det "lokale". "Verden er blevet større set fra Söderfors", skrev vi, og sandt nok; tidligere tiders entydighed i mange af livets forhold er ophævet i det moderne brukssamhälle. Folk i Söderfors er i lighed med alle andre i dette samfund modtagere af de samme strømme af massekommunikerede informationer og (livs-)billeder. Deres betydningsmæssige kontekst er så at sige eksploderet - i princippet er den global snarere end lokal. Forbilleder og modbilleder for livets udfoldelse genereres ikke med samme entydighed i "brukssamhällets favntag". Alligevel taler folkene dér stadig om "bruksanden"³¹ som et delvist levende kulturelt element. Alle er enige om, at der findes en nutidig "bruksand", men som vi skal vende tilbage til i bind 3, er der imidlertid ingen koncensus i de vurderinger, der knytter sig hertil.

"Bruksanden" er et modsætningsfyldt kulturelt fænomen i et brukssamhälle, hvor tilflyttere og indpendlere spiller en stadig større rolle. På en gang er "bruksanden" dét, der holder folk sammen, men samtidig er den dét, der holder folk adskilte. Pointen er, at den arbejdsbundne bruks- og stålkultur for en del af befolkningen i Söderfors er et levende forhold, og at den indgår som et tydeligt element i livsformen. For andre dele af befolkningen er den et problem. Den skelner mellem rigtige "bruksare" og andre, den er konservativ i sit syn på arbejdet, den rummer usamtidige prægninger af daglige sociale relationer o.s.v.

Teknikken ændrer på de "yrkeskunnigas" position, "mästersmiden" er en saga blot. "Yrkeskunnandet", således som det er rodfæstet i den klassiske brukskultur, er ikke længere så entydigt et livsperspektiv for brukets unge mænd, og det er heller ikke længere en entydig og uantastelig alen i udmålingen af de sociale statushierarkier. Den moderne verden er en

³¹. "Bruksanden" er ikke et specielt stykke midtsvensk fjerkræ. Ordet symboliserer i daglig tale de helt specielle sociale relationer og kulturelle tydningsmønstre, som hører det klassiske bruk til - Bruks-ånden, frit oversat.

mere omfattende "betydningskontekst", og ind i brukssamhället kommunikeres et væld af nye og i princippet kulturoverskridende (livs-)billeder. Man kan nu om dage vælge en anden vej i tilværelsen end bruket og alligevel være et "fornuftigt menneske".

De tre studier er ikke lige "tunge". Det turde fremgå af det forudgående, at den svenske case-studie på næsten enhver tænkelig led adskiller sig fra de to andre - som iøvrigt heller ikke er "et fedt". Det er ikke mindst tyngden af de kulturelle dimensioner, som er forskellig disse kontekster imellem.

Det er ikke mindst historien, som producerer denne forskel. Den kulturelle entydighed og tyngde, som vi trak frem som et særkende ved Söderfors og det derværende bruk/stålværk, forbandt vi netop med stedets og de derværende relationers historie. Vi fandt i og for sig varianter af de samme forhold i Storkøbing, men billedet præges dér af andre hovedfigurer, og dette på en sådan måde at entydigheden i og tyngden af de kulturelle relationer bliver mindre. I en meget grov betragtning består forskellen imellem en traditionsbundet-kulturel prægning og en politisk-kulturel prægning.

Storkøbing er i denne forstand fundamentalt et "andet sted" end Söderfors. Der er ikke på samme entydige måde kulturelle forbindelseslinier bagud i tiden. Dagens forhold er selvfølgelig ikke uden historie, men denne historie er ikke på samme måde vævet ind i en bestemt virksomheds historie og i de hertil knyttede sociale relationers historie. Den er i vidt omfang "byarbejdernes almene kulturhistorie i det industrialiserede Danmark".

I tråd hermed er det konkrete arbejde ikke på samme måde værdisat i en specifik lokal arbejdsbunden kultur. Dette er ikke mindst tydeligt i tillidsmændenes vurdering af de forandringer, som arbejdernes forhold til arbejdet har gennemgået i løbet af de sidste 10 - 15 år. En gang nedlagde man arbejdet ved snart sagt enhver tænkelig lejlighed, men sådan er det ikke mere. Folk ikke bare passer deres arbejde, de passer på deres arbejde på X-værk. De ved, at arbejdsløsheden er stor, og at det ikke er let at få et andet arbejde. Det er ikke X-værk eller de specielle følelser for arbejdet, der er den nye disciplins omdrejningsakse. Det er bevidstheden om, at "arbejdet ikke hænger på træerne".

X-værk er en blandt mange i Storkøbing, men måske vigtigere det er blot en blandt mange industrivirksomheder på et arbejdsmarked, som i stigende grad domineres af andre sektorer, brancher, virksomheder og jobtyper. X-værk dominerer ikke det lokale industrielle arbejdsmarked, og dette dominerer ikke det lokale arbejdsmarked. Den tendentielle "globalisering af betydningskontekster", som vi pegede på ovenfor, har derfor antagelig en anden karakter i Storkøbing. Mod- og forbilleder er ikke på samme måde noget, der kommunikerer ind i livsformerne udefra. De er i vidt omfang faktisk eksisterende indenfor livsformernes hverdaglige rum. Tilsvarende er stedbundethed som aspekt ved livsformerne grundlæggende forskellig fra tilsvarende i Söderfors.

Som stor virksomhed er Helioprint en "årsunge" i selskabet, og dens historie blev da også skrevet på ganske få sider. Kvistgaard er som industriby så at sige et resultat primært af moderne fysisk planlægning og ikke af en mere omfattende industrialiseringsproces. Helioprint flyttede til Kvistgaard, men den kunne i princippet være flyttet til et hvilket som helst andet sted. Stedet og de derværende relationer rummer ikke en tydelig kulturel forankring i historien.

Alligevel har den tydeligvis en speciel status på det lokale arbejdsmarked. Helioprint kan rekruttere arbejdskraft "fra sømmet"; det vil sige, der er mennesker, som venter på at få job på virksomheden. Dette beror tilsyneladende ikke kun på den i almindelighed høje arbejdsløshed, men i høj grad også på de specielle interne relationer på virksomheden. Dette er ikke mindst synligt i det forhold, at de gennemførte arbejdsorganisatoriske forandringer førte til en langsom arbejdskraftudskiftning i montagen. De nye organisatoriske principper tiltrak nogle og fik andre til at forlade virksomheden.

Termen lokalsamfund er relevant i forhold til behandlingen af Söderfors, mens den synes mindre meningsfuld i sammenhæng med den kontekstuelle analyse af X-værk og Helioprint. Storkøbing kan ikke kaldes et lokalsamfund, og endnu mindre kan der peges på specielle afhængighedsrelationer mellem X-værk og Storkøbing. Arbejderne på X-værk bor spredt ud over et enormt urbant rum, de fleste har arbejdet andre steder end på X-værk, og kommer med stor sandsynlighed til det igen. Tilsvarende kan landsbyen Kvistgaard måske nok betegnes som et lokalsamfund i og med sin lidenhed, men alligevel mister termen sin mening, når vi fokuserer på relationen Helioprint-Kvistgaard. Kvistgaard afgrænser ikke på nogen måde en

kontekst, det være sig kulturelt som strukturelt. Folk kommer til Helioprint for at arbejde, de kommer fra store og små bysamfund rundt om i området, de kommer dér for at arbejde. Der er ingen specielle emotionelle eller kulturelle bindinger forbundet hermed. Hvis virksomheden lukkede, ville de søge arbejde andre steder, og bekymringerne ville i første række dreje sig om arbejde overhovedet. Kvistgård - eller rettere hele området under et - er på denne måde et stykke "fortyndet by".

BILAG A:

**SÖDERFORS
OG KLOSTER SPEEDSTEEL**

**- skitse af udviklingen
1967 - 1990.**

A. KONCERNGYMNASTIK PÅ ELITEPLAN.

I det følgende gengives en lang række begivenheder og hændelser omkring stålværkerne i Söderfors, Wikmanshyttan og Långshyttan, de tre værker som i dag indgår i Kloster Speedsteel. Heri indgår en meget stor mængde detailoplysninger. Kilderne herfor er angivet i litteraturlisten til hovedtekstens kapitel 2.

A.1. TIDEN FØR 1977: SÖDERFORS BRUK AB - SPECIALSTÅLVERKEN AB

Söderfors Bruk AB blev opkøbt af storkoncernen Stora Kopparberg AB i 1907. Værket blev efter 1. verdenskrig i stigende grad indrettet på specialstålsproduktion, og var ved 60'ernes midte på højden af sin udvikling. I lighed med mange andre svenske værker havde Söderfors Bruk en meget bred produktionsprofil med overordentlig mange ståltyper og formater. Ved 60'ernes midte omfattede produktionsprogrammet således rustfrit stål, snabbstål, hårdmetal samt en del andre værktøjsståltyper.

Specialstålsproducenterne i Sverige ramtes ikke i samme omfang som handelsstålsproducenterne af den svage lønsomhedsudvikling, som tog fart op gennem 60'erne. Dette ikke mindst fordi overudbudet af stål på verdensmarkedet frem for alt lå på handelsstålet. Selv om lønsomheden blev svækket, synes det dog ikke for alvor at have foruroliget branchen, før mod slutningen af 60'erne eventuelt begyndelsen af 70'erne (Pettersson 1988).

I 1966 købte Stora Kopparberg det dengang selvstændige Vikmanshytta Bruk AB. Værket i Wikmanshyttan havde på det tidspunkt ca. 800 ansatte arbejdere og funktionærer. I 1967 besluttede koncernen at nedlægge smelteværket samt en række mindre aktiviteter i

Vikmanshyttan, imidlertid blev afviklingen udskudt med et år, bl.a. efter voldsomme protester fra fagbevægelse, kommune m.fl. Söderfors stod herefter for al tilvirkning af basisemner.

Den såkaldte "hårdmetalproduktion" blev i 1967 samlet i Söderfors og udskilt som selvstændig enhed. Allerede året efter (1968) blev den solgt til Fagersta AB efter hemmelige forhandlinger mellem selskaberne. Hårdmetalproduktionen forsvandt både fra Vikmanshyttan og fra Söderfors, arbejderne protester var stort set uden effekt³².

Sammenlægningen samt salget af hårdmetalproduktionen kostede umiddelbart henholdsvis Vikmanshyttan og Söderfors 160 henholdsvis 100 arbejdspladser, men beskæftigelsesnedgangen fortsatte videre op gennem 70'erne.

I 1968 - 1969 "byttede" Stora Kopparberg AB sin produktion af rustfrit stangstål bort til Gränges AB og Uddeholm AB for til gengæld fra disse at få en produktion af armeringsjern. Atter havde forhandlingerne været ført i hemmelighed, og atter kom meddelelsen uden forvarsler. Produktionen af rustfrit stangstål forsvandt fra Söderfors, mens den ny produktion af armeringsjern havnede i Borlänge på Domnarvets Jernverk. Samtidigt nedlagdes løbende en lang række mindre specialproduktioner såvel i Vikmanshyttan som i Söderfors, således at produktionsprofilen langsomt indsnævredes til nogle få hovedproduktioner, primært rustfri og syrefaste plader og bånd samt snabstål og fra 1972 pulverstål.

Efter byttehandlen opstod en løjerlig arbejdsdeling omkring de rustfri bånd og plader - idet stålproduktionen og den afsluttende koldvalsning foregik i Söderfors, mens den mellem-liggende gøtvalsning og varmvalsning foregik på værket i Borlänge. Varmt materiale blev transporteret i specialbyggede vogne de ca. 125 km. mellem de to værker!

I begyndelsen af 70'erne, før det egentlige krisegennemslag i 1973, optrådte en kraftig lavkonjunktur for stålproduktion generelt og for produktion af rustfri stål i særdeleshed

³². Ledelsens information til arbejdere og andre ansatte rummer sin helt egen symbolik. Disponenten E.Sundblad landede med vandfly på elven ved Söderfors den 21.marts 1968 tidligt om morgenen. Han steg i land og informerede de sammenkaldte medarbejdere - som var helt uforberedte. Herefter steg han ombord igen og fløj videre til Vikmanshyttan, hvor seancen gentog sig.

(Pettersson 1988 s.117). I Söderfors resulterede det under efteråret 1971 i ansættelsesstop, og i løbet af foråret 1972 også i arbejdsfordeling. I løbet af foråret 1972 flyttedes den rustfri produktions ledelse og salgsafdeling fra Söderfors til Domnarvet i Borlänge, og endelig efter lang tids hemmelighedskræmmeri og uro lancerede Stora Kopparberg i februar 1973 en langsigtet plan om en overflytning af produktionen af rustfi plader fra Söderfors Bruk til Domnarvet. Men, hed det, planerne skulle tidligst realiseres i 1978.

1972 introduceredes den såkaldte ASP-proces³³) i produktionen af specialstål på Söderfors Bruk, en hændelse, som siden har fået væsentlig betydning for værket. Desværre fik vi ikke adgang til disse produktionsafsnit. Disse afdelinger var omgærdet med megen hemmelighedskræmmeri, årsagen til, at vi ikke fik adgang, var angiveligt frygt for industrispionage.

A.1.2. 1976 - ET SÆRLIGT ÅR

I løbet af foråret 1976 udarbejdede Tierps kommune et planforslag for Söderfors kommunedel. Heri omtales yderligere boligbyggerier og udbygninger af den kommunale service i Söderfors. Atter var baggrunden frem for alt optimistiske tilkendegivelser fra virksomheden (Maunsbak & Mårtensen 1978 s.211). På tilsvarende vis udarbejdede Hedemora kommune en kommunedelplan for Wikmanshyttan, som bl.a. talte om en vis befolkningstilvækst, ikke mindst på baggrund af Stora's prognoser for værkets fremtid (Axelsson et al. s.24).

³³. ASP: ASEA - STORA KOPPARBERG PROCESSEN går ud på en trykbaseret fremstilling af snabstål til forskel fra konventionel produktion, som beror på en forceret hærkning af stålet. I korthed: udgangsmelten omdannes til et fint pulver og anbringes i en cylinder. Herefter opvarmes den til ca. 1100 grader, hvorefter den sættes under ekstremt højt tryk ca. 4000 atm. Materialet får herved en række specielle egenskaber - stor ensartethed og homogenitet, lavt porevolumen, stor slidstyrke, høj hårdhed m.m. Bagdelen er, at stålet bliver relativt skørt. Materialet anvendes især til alle mulige former for skærende og spåntagende værktøjer, til hvilke kravet til præcision og levetid er høj.

I januar 1976 tilkendegav ledelsen endnu en gang bekymring for den rustfri produktions fremtid. Senere på foråret bekendtgjorde Stora Kopparberg sin beslutning om at sælge den ovenfor omtalte produktion af rustfri plader og bånd til en tysk koncern.

I midten af maj 1976 fremlagde Stora en femårsplan for begge værker. Efter stærk kritik af dens meget defensive karakter fra fagforeningernes side revideredes planen, og den blev fremlagt på ny i slutningen af maj. Planen omtalte investeringer på ialt 165 mio. kr. over de følgende 5 år, heraf 135 mio. kr. i Söderfors, samt mindre forøgelse af beskæftigelsen såvel i Söderfors som i Wikmanshyttan. Planen var iøvrigt meget optimistisk:

"Denna plan är ett uttryk för den starka viljan att befästa Specialstålverkens position som en lönsam och livskraftig enhet..... Specialstålverken har i dag en unik kombination av goda förutsättningar för en egen lönsam utveckling..." (Stora Kopparberg AB, Femårsplan för Specialstålverken, 140576. Efter Maunsbak & Mårtensen 1978, s.213).

Planen blev fulgt op med tilskyndelser til de ansatte, for at de skulle forsøge at få venner og bekendte til at søge ansættelse på virksomheden. Således udgik så sent som i slutningen af juni brev til virksomhedens finske arbejdere. Disse blev opfordret til at formå familie og venner i Finland til at flytte til byen.

I løbet af sommeren 1976 førte Stora Kopparberg i hemmelighed forhandlinger med Uddeholm AB om en "samordning" af de to koncerners specialstålsaktiviteter. Den socialdemokratiske regering orienteredes (i al hemmelighed) d.19.juli (ibid. s.221), og forhandlingerne må således formodes at være påbegyndt adskillige måneder forud. De langt fremskredne forhandlinger hindrede imidlertid ikke Stora i at præsentere kommunen for ønsker om øget boligbyggeri så sent som i august (Axelsson et al. 1980 s.25).

Midsommeraften fejredes Söderfors Bruk's 300 års jubilæum. I den anledning udgav Stora et jubilæumsskrift, som udtrykker sig yderst optimistisk om fremtiden. Det samme gjorde værkets chef, Bo Berggreen. I en jubilæumstale sagde han, at bruket skulle blive et "smultronställe"³⁴.

³⁴. Smultronställe = sted, hvor der gror skovjordsbær.

Den 24. september - efter rigsdagsvalget d.19.september, som endte med borgerlig valgsejr³⁵ - blev de ansatte i Söderfors og Wikmanshyttan orienteret og dernæst kommunalbestyrelserne, i begge tilfælde i yderst vage vendinger, og på en måde som, skulle det senere vise sig, grænser til misinformation. Stora og Uddeholm holdt under hele forløbet en yderst tilbageholdende linie i sine udtalelser. Så sent som den 14. oktober udtalte Stora's VD Erik Sundblad til pressen, at affæren næppe ville koste arbejdspladser (Ibid. 233).

Meddelelsen førte umiddelbart til voldsomme reaktioner fra især fagforeningerne, men også fra kommunen. Protesterne førte til, at afgørelsen blev udskudt til 29. oktober. Efter et meget "stormfuldt" efterår præsenterede koncernerne d.8. november den endelige aftale, som pr. 1. januar 1977 overdrog Specialstålverken i Söderfors til Uddeholm AB. Tilbage i Söderfors skulle da blive produktionen af ASP-stål, snabbstål samt højlegeret værktøjsstål, mens produktionen af værktøjsstål iøvrigt flyttedes til Uddeholm's anlæg i Hagfors.

Værre gik det dog i Wikmanshyttan, idet Stora's salg af Specialstålverken til Uddeholm betød en fuldstændig nedlægning af bruket, som ikke indgik i handelen. Fra oktober 1976 dannedes en lang række aktionsgrupper i Wikmanshyttan³⁶. Nedlægningen blev realiseret i perioden frem til foråret 1978, hvorved ca. 500 arbejdspladser forsvandt. Andre forhandlinger førte til, at Fagersta AB ved årsskiftet overtog koldvalseværket på Vikmanshytta Bruk med knap 50 ansatte. Valseværket var en af Stora Kopparberg's meget få nyinvesteringer på værket siden overtagelsen i 1967. Valseværket blev samordnet med Fagerstas specialstålværk i Långshyttan og den tilhørende afdeling i Österby i datterselskabet Klosters AB.

I Söderfors betød salget af den rustfri produktion samt omvæltningerne i forbindelse med Uddeholm's overtagelse af værket samlet, at den generelle tilbagegang som fra 1968 til 1976

³⁵. Betydningen af regeringsskiftet er svær at bedømme, men selve valget synes dog at have haft en betydning. 30. juli havde daværende finansminister Gunnar Sträng og industriminister Rune Johansson henstillet til Stora Kopparberg, at man afventede en udførlig udredning om forholdene. Stora lovede på sin side ikke at foretage sig noget før valget (Axelsson et al. 1980 s.25).

³⁶. Axelsson et al. 1980 rummer en omfattende gennemgang og diskussion af aktionsgruppernes arbejde i W.

havde bragt beskæftigelsen ned fra ca 1200 til ca. 930 i løbet af 1977 yderligere pressede beskæftigelsen til ca. 680.

A.2. 1977 - 1982: UDDEHOLM TOOLING AB - SNABBSTÅLSDIVISIONEN

Specialstålverken AB blev overtaget af Uddeholm AB under det officielle navn "Uddeholm Tooling AB - Snabbstålsdivisionen". Produktionen af snabbstål og ASP-stål blev videreført, mens en ny produktion af valser blev oprettet med lokaliseringsstøtte.

Imidlertid synes den egentlige hensigt med Uddeholms køb af bruket at have været enten en total nedlægning eller en kraftig beskæring. Herved skulle hele eller store dele af produktionen kunne overføres til det førnævnte værk i Hargfors. Dette anlæg var blevet kraftigt udbygget fra 1972 til 1976, udbygningen byggede oprindeligt på de tidlige 70'eres optimistiske prognoser. Eftersom disse viste sig at være helt fejlagtige, stod Hargfors ved færdiggørelsen med en enorm overkapacitet³⁷. Købet af bruket kunne eventuelt løse dette problem. Samtidig var Uddeholm-koncernen i svære vanskeligheder, i foråret 1977 ganske nær en egentlig konkurs.

Uddeholm-koncernen blev imidlertid reddet af staten, som gik ind med et vilkårlån på 600 mio.kr. for at redde den vaklende stålgi-gant. Uddeholm gennemførte i løbet af 1977 og 1978 en fornyet indsnævring af produktsortimentet. I lyset af denne rationalisering kom modsætningsforholdet mellem værkerne Hargfors og Söderfors vedvarende til at præge Uddeholm-tiden. Især spillede diskussioner om fordelingen af værktøjsstålproduktionen mellem de to værker en meget stor rolle - Söderfors arbejderne mente generelt, at de blev snydt (se f.eks. Arb.bl. 021079).

³⁷. Petterson 1988 taler decideret om fejlinvesteringer i forbindelse med Uddeholms anlæg i Hargfors.

Efter et par forholdsvis rolige år gik det mod slutningen af 1980 atter nedad bakke. I slutningen af november annoncerede værkets ledelse, at værket måtte holde igen. Dette førte til en forlængelse af juleferien og fire-dagesuge for 400 ud af 560 arbejdere i første kvartal 1981.

Hermed var problemerne imidlertid ikke løst, i maj indførtes arbejdsfordeling, denne gang i 14 dage. Ud på efteråret mildnedes forholdene dog noget, men på det seneste år var antallet af arbejdere krympet med 80 mand. Samtidig forværredes koncernens situation atter væsentligt, og rygter om konkurs, nedlæggelse, massefyring etc. svirrede på ny.

I februar 1982 besluttede Uddeholm og Fagersta-koncernen i hemmelighed at udrede mulighederne for en "samordning" af de to selskabers specialstålsaktiviteter. Denne samordning skulle omfatte Fagersta-værkerne Vikmanshyttan, Långshyttan og Österby og Uddeholm's værk i Söderfors.

Beslutningen blev offentligt kendt gennem pressemeddelelser og meddelelser til de ansatte den 28. maj, men det kom ikke som nogen overraskelse³⁸.

Beslutningen blev stærkt kritiseret fra fagbevægelsens side, som mente, at det ny selskab alene afspejlede en defensiv strategi (brev fra Metall avd.179 til forbundsledelsen 130882). Endvidere vakte det irritation, at intet af selskaberne havde fremlagt nogen detaljeret

³⁸. Der var flere årsager til dette. I årene 1977 og 1978 havde koncernerne Fagersta, Uddeholm og Sandviken ført en serie forhandlinger. Formålet havde været en sammenlægning af specialstålsaktiviteterne i de tre koncerner, og dermed etableringen af en virkelig gigant på området med betydende produktion på stort set alle markedssegmenter. FUSK-forhandlingerne, som de blev kaldt, strandede imidlertid, og planerne blev skrinlagt. En sammenlægning havde krævet statslig deltagelse med 25 %, men staten takkede nej, ikke mindst belært af sine erfaringer med værftsindustrien og SSAB. For det andet havde 1977-års specialstålsudredning skrevet således: "Det ligger naturligtvis nära till hands att fråga sig om inte hela den svenska snabbstålsproduktionen borde samlas i en enda företagsenhet." (Industridepartementet 1977 s.71). Siden var en sammenlægning blevet anbefalet fra mange sider, og da de to koncerner kort forinden "viste deres gode viljer", ved at de to koncerners chefer havde fået sæde i modpartens selskabsbestyrelse, var det nærmest en offentlig hemmelighed, at fremtiden ville komme til at se anderledes ud.

redegørelse for sine planer og hensigter, og ej heller havde dokumenteret beslutningsgrundlaget. I delvist samme baner gik en voldsom kritik fra FUSK-forhandlingernes nøgleperson, professor Ulf af Trolle; af Trolle anså, at en sammenlægning var helt unødvendig (Svenska Dagbladet 180682).

Kommunen og länsstyrelsen blev orienteret ved møder den 11. og den 18. juni, men fik ingen dokumentation eller mere præcis redegørelse for beslutningens konsekvenser. I slutningen af juni påbegyndtes MBL-forhandlinger i sagen. Imidlertid blev forhandlingerne udsat på grund af fortsat manglende underlag. Allerede fra starten var det klart, at den store taber ville blive værket i Österby, med en total nedlæggelse. Söderfors ville få metalurgien og stangproduktionen, men miste trådproduktionen. Långshyttan skulle deles i to. Det bare 5 år gamle stålverk ville blive nedlagt, og den del af værket, som kom til at indgå i det ny selskab, skulle alene fremstille tråd og bånd. I Långshyttan fandtes imidlertid også en produktion af tynde rustfri plader, denne skulle blive i Fagersta AB. Koldvalsværket i Vikmanshyttan ville forblive intakt.

Forhandlingerne om det ny selskabs konstruktion havde fra de faglige organisationers synspunkt to hovedproblemstillinger: dels produktionens geografiske fordeling, som især prægedes af strid mellem Långshyttan og Söderfors, dels den økonomiske aftale mellem de to moderselskaber og det ny selskab.

Produktionens placering var afgørende såvel for Långshyttan som for Söderfors. Begge er små "brukssamhällen", som i meget vid udstrækning er beroende af stålets arbejdspladser. Som så ofte før i sådanne situationer kom lokale interesser til at spille en mindst lige så stor rolle i forløbet som de fagpolitiske interesser. Da det blev klart, at Söderfors ville få metalurgien, argumenterede fag-afdelingerne i Långshyttan imod, og tilsvarende blev det omvendte tilfældet, da det blev klart, at Söderfors ville miste "tråden" til Långshyttan (MBL-protokolat 140982).

Aftalen blev efter lange og seje forhandlinger - ikke mindst om moderselskabernes værdisættelse af det ny selskabs besiddelser - afsluttet den 21. september 1982. Kloster Speedsteel AB var en realitet pr. 1. november 1982, og bestod af tre svenske produktions-

afdelinger: Söderfors, Långshyttan og Vikmanshyttan. Desuden indgik moderselskabernes trådværker i USA (de havde eet hver) i det ny selskab. Derimod forblev agenturer og salgsselskaber i moderselskaberne, og videre indebar konsortiaaftalen en betydelig binding af det ny selskabs salgsmæssige aktiviteter til moderselskabernes salgsselskaber m.v. (Kloster Speedsteel, Konsortiaaftale 210982)³⁹.

Dannelsen af det ny selskab betød total nedlæggelse af aktiviteterne i Österby, som herved vinkede farvel til 500 års ståltraditioner. Ved udgangen af 1982 havde Österby 154 arbejdere. Efter lukningen, som gennemførtes i løbet af foråret 1983, overtog en gruppe arbejdere fabrikken for 1 krone (svensk), og kørte virksomheden videre som støberi. I tredje kvartal 1983 havde virksomheden 70 ansatte (Pettersson 1988, s.223). Österby Gjuteri AB eksisterer fortsat som medarbejderejet virksomhed med 75 delejere og ca. 95 ansatte (marts 1990).

A.3. TIDEN EFTER 1983: KLOSTER SPEEDSTEEL AB

Denne beretning er struktureret i flere parallelle fortællinger, som alle relaterer sig til det nye selskabs struktur og udvikling.

³⁹. Med til en afrunding af denne del af historien hører, at Uddeholm-koncernen i 1982 påbegyndte en finansiell rekonstruktion bl.a. med salget af 6 kraftværker. I 1983 nåedes en aftale med staten om dennes deltagelse i rekonstruktionen. Heri indgik, at staten eftergav datterselskabet Nyby-Uddeholm en gæld på ca. 300 mio. kr. Herefter skulle Nyby-Uddeholm (værkerne Degerfors, Storfors og Torshälla) sammen med bl.a. Fagersta's resterende aktiviteter i Långshyttan indgå i en helt ny koncern Avesta AB, dannet som en samlet løsning af strukturproblemet på det rustfrie område (Regeringens Proposition 1983/84:157 samt 1982 Års Specialstålskommission).

A.3.1. DEN ØKONOMISKE STRUKTUR

I det ny selskab fik Fagersta AB⁴⁰ (fra 1985 Kinnevik) indledningsvis 55% og Uddeholm AB⁴¹ 45 % af aktierne. I slutningen af 1983 solgte Fagersta AB 6 % af sine aktier til ledende medarbejdere. Årsagen hertil var, at Fagersta ved at bringe sin aktiepost under 50 % ville kunne holde Speedsteel udenfor Fagerstas regnskab.

I 1983 opkøbtes Uddeholm med 100 % af AGA AB koncernen (AcetylenGasAccumulator AB). AGA's interesse i Uddeholm var imidlertid ikke stålet, men langt snarere kraftværker og energitekniske selskaber. I 1988 solgtes stålproduktionen fra til et konsortium af private investorer og såkaldte institutionelle investorer⁴².

Imidlertid førte denne transaktion til en retssag mellem Kinnevik og AGA/Uddeholm, idet Kinnevik påberåbte sig forkøbsret. Kinnevik vandt sagen, som blev afgjort efteråret 1989, og kom herved til at stå som ejer af 94% af aktierne⁴³. Hertil kommer, at 3 af de ovenfor nævnte 6 % er købt tilbage.

⁴⁰. Fagersta AB var en selvstændig koncern, siden 1978 med Investment AB Kinnevik som delejer og året efter med kontrol over 40% af stemmerne. I 1985 indlemmedes Fagersta helt i Kinnevik, og hele koncernen ændrede derefter navn til Industriförvaltningsaktiebolaget Kinnevik, som herefter stod som delejer af det ny selskab Kloster Speedsteel.

⁴¹. Uddeholm AB ejedes da af en mængde aktionærer, af hvilke den største var investeringsselskabet Tresor AB.

⁴². Den vigtigste interessent er investeringsselskabet Trustor och Älven, som kontrolleres af selskabets nuværende VD Per Olov Norberg og Trustor's VD Carl Gunnar Olsson. På en 24 % aktiepost kontrolleres Trustor 68 % af stemmerne i det ny Uddeholm.

⁴³. En aftale om pris træffes i løbet af 1990.

A.3.2. PRODUKTIONSSTRUKTUREN

Produktionsafdelingerne i Långshyttan, Vikmanshyttan og Söderfors kom til at indgå i Kloster Speedsteel AB, og fuldstændig som koncernledelsernes oprindelige plan havde fastlagt det. Moderselskabet har hovedsæde i Söderfors, hvor desuden metallurgien, ASP-værket og stangproduktionen findes. I Långshyttan findes tråd og båndfremstillingen, og i Vikmanshyttan findes koldvalsværket.

I selskabet indgik / indgår desuden de allerede nævnte trådvalseværker i USA, fra 1984 det fransk specialstålværk Aciers de Champagnole (opkøbt i 1984) og fra 1989 også et trådvalseværk i England. Hertil kommer et antal salgs- og agenturselskaber.

I forhold til den produktion, som fandt sted på de fire "gamle" anlæg før 1982, indebar dannelsen af Kloster Speedsteel AB for det første en ny arbejdsdeling mellem afdelingerne med følgende beskæringer af beskæftigelsen⁴⁴, dels en yderligere specialisering på snabstål og pulverstål - værktøjsstål og rustfrit er helt borte nu.

Snabståls- og ASP-stålsproduktion er i høj grad en lille - omend ekspanderende nicheproduktion - i den samlede stålindustri. Kloster Speedsteel AB er i dag verdens største producent på sit område med markedsandele, som i følge selskabet selv opgår til mellem 12 og 25 % af verdensmarkedet for dets forskellige produktkategorier (Kloster Speedsteel AB, årsredovisninger). Selskabet fremstiller desuden valser i begge ståltyper.

Den aktuelle fysisk/geografiske produktionsstruktur er skematisk fremstillet i figur A.1.

⁴⁴. Ved udgangen af 1982 havde koncernen (incl. værket i Österby Bruk) ca. 1330 ansatte. Efter nedlægningen af Österby Bruk, nedlægningen af stålværket i Långshyttan og overflytningen af tråden fra Söderfors til Långshyttan (medio 1984) var antallet ansatte ca. 1050 (Div. årsredovisninger, Kloster Speedsteel samt Pettersson 1988 s. 223 (om Österby Bruk)).

Figur A.1.: Produktionsstruktur Kloster Speedsteel AB (december 1988):

		LÅNGSHYTTAN Koldvalseværk
	LÅNGSHYTTAN Tråd-/ båndvalseværk	VIKMANSHYTTAN Koldvalseværk
SÖDERFORS Stålværk og pulverværk samt tilvirkning af basisemner	SÖDERFORS Fremstilling af runde stænger	LÅNGSHYTTAN Trådvalseværk
	CHAMPAGNOLE, FRANKRIG Fremstilling af plader og firkantede stænger	FAIRFIELD, NEW JERSEY Trådvalseværk
	SÖDERFORS Fremstilling af valser	McKEESPORT, PENSYLVANIA Trådvalseværk
		CHAMPAGNOLE, FRANKRIG Trådvalseværk
		SHEFFIELD, ENGLAND Trådvalseværk

Kilde: KLOSTER SPEEDSTEEL AB. Årsredovisning 1988.

A.3.3. DEN ØKONOMISKE UDVIKLING

Koncernen har, fra en yderst trængt position i 1982 - 1985, i de senere år udviklet sig til en ganske solid forretning, dels som resultat af selskabets egne strategier, dels som følge af en generelt positiv udvikling på stålmarkedet efter 1984 med relativt høj efterspørgsel og endelig hjulpet på vej af relativt lave dollarkurser i samme periode.

Imidlertid er det i og for sig bemærkelsesværdigt, at virksomheden var så relativt længe om at vende udviklingen, dels var den allerede ved etableringen verdens langt største producent på sit område, dels var allerede 1985 et højkonjunkturår med gode priser og høj efterspørgsel.

En del af forklaringen herpå kan selvfølgelig søges eksternt i dårlige konjunkturer, reguleringer af eksportvilkår, valutakurser etc. Imidlertid er også en række interne forhold, som kom til at præge virksomhedens første år, vigtige. For det første overtog det ny selskab en meget stor gældsbyrde fra moderselskaberne, hvilket har været en voldsom belastning for selskabet helt frem til slutningen af 80'erne. For det andet opstod det ny selskab ved en fusion af selvstændige enheder fra førhen konkurrerende selskaber. Det var klart, allerede da forhandlingerne begyndte, at fusionen skulle indebære en arbejdsdeling, som umuligt ville kunne "dele sol og vind lige", og som derfor også næsten nødvendigvis måtte indebære en yderst følsom udgangssituation for det nye selskab. På en gang var to i visse henseender modstridende mål vigtige, på den ene side at omorganisere og rationalisere produktionsstrukturen, så forventningerne om forbedrede resultater kunne indfries og på den anden side at opnå en integration af de forskellige enheder i den ny struktur.

Der er ingen tvivl om, at ledelsen i de første år havde mere held med rationaliseringen end med integrationen. Hertil kommer, at den i forhold til integrationsproblematikken tilsyneladende har savnet en markeret strategi og i afgørende øjeblikke tillige autoritet.

Dette gælder ikke mindst i forholdet mellem de to gamle stålværker Långshyttan og Söderfors, som allerede i forhandlingsrunden før koncernens etablering blev yderst spændt. Som det fremgår af næstfølgende afsnit eskalerede modsætningerne mellem de to værker voldsomt i 1983 og 1984, og modsætningerne fandtes på stort set alle niveauer i selskabet. I stedet for at præsentere en klar indgriben, hældte ledelsen nærmest "benzin på bålet". I stedet for at holde sig til den oprindelige strukturbeslutning, lod ledelsen værkerne udæske hinanden i en regulær kamp på produktivitet. I stedet for at gribe ind tilsatte ledelsen en ekstern konsulent som "dommer" i en lang og opslidende holmgang. Samtidig med at konsulentens konklusioner blev kendt annonceredes en personaleplan, som talte om masseafskedigelses i løbet af 1985. For den, som ville vide noget om den fremtidige drift, var planen stort set stum.

Blandt "inside'ere" i stålbranchen, ikke mindst blandt folk på brancheforeningens hovedsæde Jernkontoret i Stockholm, verserede på den tid vedholdende rygter om, at koncernen gik mod en egentlig nedlægning⁴⁵. Disse rygter nåede også arbejderne i Söderfors, Långshyttan og Vikmanshyttan. De bidrog ikke til at styrke den i forvejen tyndslidte tillid til ledelsen.

Metall - afdelingen i Söderfors tilsatte i foråret 1985 en "lönantagerkonsult", som skulle udrede koncernens hidtidige udvikling og give et bud på dens aktuelle situation. Konsulenten var meget hård i sin bedømmelse af ledelsens formåen og dens strategi for rationalisering og effektivisering:

"Mitt intryck är att ledningen i företaget alltför mycket sett kostnadsminskningar genom personaluppsägningar som en väg att lösa Speedsteels lönsamhetsproblem." (ibid. s.2).

Denne kommentar sigter til en lang række personaleplaner, som i de forudgående år kom fra ledelsen, planer, som ofte talte om personalenedskæringer, før den fremtidige produktion overhovedet blev nævnt. Det er ikke mærkværdigt, at en konsulent ansat af arbejdernes organisation kritiserer personalenedskæringer og i stedet søger at rette opmærksomheden mod andre muligheder. Det bortdømmer imidlertid ikke hans udsagn, thi faktisk var det sådan, at de mest markante skridt i virksomhedens første 3 år rettedes mod personalenedskæring. Derimod var ledelsen længe om at få greb om struktur, arbejdsdeling, organisation, nedbringelse af gennemløbstider, nedbringelse af kapitalbinding i lager, udvikling af et gennemskueligt økonomisystem, som tillod en vurdering af de enkelte aktiviteterets resultat... m.m.

Især efter 1985 er forventningerne til koncernen - godt hjulpet af særdeles gode konjunkturer - så småt blevet indfriet, med en stærkt forøget produktivitet, forøget omsætning og en forrentning af den indskudte kapital, som ligger hinsides de 15% - dette gælder også årene 1989 og 1990, som iøvrigt anses for at have været "dårlige år". Desuden pågår i disse år

⁴⁵. Jan Erik Pettersson færdedes en del på Jernkontoret og iøvrigt blandt stålindustriens folk i forbindelse med hans afhandling om 70'ernes krise (Pettersson 1988). I en telefonsamtale 100190 fortalte han om disse rygter, som var tilbagevendende fra 1983 til 1985, og som undertiden angiveligt trak på kilder i Kloster Speedsteel.

arbejdet med en række større investeringsprojekter, som forventes yderligere at forbedre koncernens konkurrenceevne yderligere.

A.4. DET NY SELSKAB - KONTROVERSER

I lighed med forudgående kapitel er dette kapitel struktureret i en række parallelle fortællinger.

A.4.1. KAMPEN OM ARBEJDSPLADSERNE

Det ny selskabs struktur og arbejdsdeling var ikke let-gennemført og kom ikke i stand uden sværdslag og grove eder. Allerede under forhandlingerne i efteråret 1982, viste de skarpe modsætninger sig. Modsætninger som udartede sig til en regulær fejde mellem de to store værker Söderfors og Långshyttan og deres ansatte. Den følgende beretning handler primært om stålværk og götværk, men modsætningerne fik liv på en lang række andre områder.

Långshyttan var fuldstændig som Söderfors ved sammenlægningen et komplet stålværk, med stålværk, götvalseværk, smedje, valseværk, og hvad der ellers hører til faget. Fagersta havde installeret et helt nyt stålværk og havde ombygget götvalseværket så sent som i 1977. I tillæg hertil var det nye anlæg placeret i nye bygninger med betydeligt bedre pladsforhold, adgangsforhold, ligesom såvel arbejdsmiljø- og miljømæssige forhold var bedre (Cox, 1984 s.3) end i Söderfors.

I februar 1983 lukkede båndvalseværket i Långshyttan, og blev overflyttet til Vikmanshyttan. Erstatningen herfor blev en udbygning af trådværket i Långshyttan i løbet af foråret, idet trådværket i Söderfors blev nedlagt.

Ligeledes i februar 1983 kørtes den sidste smelte på stålværket i Långshyttan, og et af verdens formentlig mest moderne specialstålværker blev lukket. Arbejderne og også ledelsen i Långshyttan havde fra første færd svært ved at forstå, hvorfor stålværket i Långshyttan skulle lukkes i betragtning af, at det tilsyneladende var langt bedre end modsvarende i Söderfors. Argumentet var officielt, at Söderfors ganske vidst havde dårlige pladsforhold⁴⁶ og arbejdsforhold, men samtidig havde en lidt større ovn og et specielt og meget avanceret afgasningsanlæg.

Fra starten lå der en beslutning om den fremtidige struktur, men dens gennemførelse trak ud. Oprindeligt var planen, at götværket i Långshyttan skulle standse i oktober 1983, men kapacitetsproblemerne i Söderfors fortsatte, og i december meddelte VD Haakon Murby, at götværket i Långshyttan skulle fortsætte 1984 med.

Gradvist udviklede situationen sig til en regulær fejde mellem de to værker. Faglige repræsentanter for de to værker fortalte åbent om, hvad de mente om "de andre", og i lokalsamfundene dukkede specielle varianter af "Molbohistorier" op - ligeledes fandt navne på magtfulde personer blandt "de andre" vej ind i skolebørnenes leg - som fjendebilleder (Håldin, interview 021189).

Foråret 1984 bragte ingen løsninger på Söderfors' problemer med emnesproduktionen. I løbet af efteråret blev forholdet endnu mere spændt. I begyndelsen af oktober begyndte man at valse med en göttype, kaldet V 29, på eksperimentel basis i götværket i Långshyttan, en göttype, som i format er på kanten af det derværende værks kapacitet. Formålet med forsøget var at se, hvorvidt en overflytning af emnesproduktionen - götværk og stålværk - til Långshyttan kunne løse kapacitetsproblemet. Drivende kraft bag dette initiativ var vice-VD og platsbyråder i Långshyttan Björn Fredriksson (interview Mattson 230490). Han havde ikke problemer med at motivere arbejderne i Långshyttan.

De faglige ledere i Söderfors var ikke informeret om forsøget - hverken fra ledelsen eller fra kollegerne i Långshyttan. Beskeden fik de, da de med kort varsel fredag den 5. oktober blev

⁴⁶. Selve stålværket i Söderfors findes i trange, gamle, fredede fabriksbatterier klemte inde mellem elven og ligeså fredede gamle arbejderhuse.

kaldt til møde med direktøren, men da var valsningen allerede i gang og planlægningen af eksperimentet havde stået på siden juni (interview med Håldin 021189 samt Arb.bl. 061084 / 181084). Forbløffelsen var stor, og reaktionen ikke just høvisk:

"Da blev vi förbannade och spurgte va fan' han mente med det? Det fans jo ingen överenskommelse om, at der skulle köres göt i det götvärk." (Håldin, interview 021189).

Reaktionen afspejler en formentlig velbegrundet frygt hos arbejderne i Söderfors. Hvis götværket skulle til at eksperimentere, kunne det meget vel lede til fornyet snak om også at sætte stålværket i gang og måske på længere sigt betyde lukningen af værket i Söderfors.

Effekten blev, at der i løbet af efteråret udviklede sig en regulær tvekamp mellem de to værker, en kamp, som engagerede såvel høj som lav, og som optog sindene langt udenfor værkerne i lokalsamfundene. Denne holmgang stod om de to götværkers kapacitet, og scoringerne blev talt som "tons per time". Begge steder gik man så langt som til mindre ombygninger for at få mest muligt ud:

"Kreativiteten blev hög, det måste man säga. Man kom på många olika ideer för at höja produktiviteten..." (Håldin, interview 021189).

I september blev der tilsat en uvildig "dommer" i kampen. En engelsk konsulent Geoffrey Cox fik til opgave at finde ud af hvilket af de to stålværk/götværk, der var mest effektivt og produktivt. Hele stridens karakter gjorde, at Cox's opgave var alt andet end let. Dette skinner igennem flere steder i hans rapport:

"During this investigation there have been many claims and counterclaims that less efficient or uneconomic methods were practiced by the "other" plant, compared with their process or methods". (Cox 1984, s.24)

Cox's analyse af de to værkers tekniske udstyr, kapacitet, produktionsforhold iøvrigt, udviklingsmuligheder og investeringsbehov ved kørsel med et af de to værker er dateret 4. december 1984. Cox konkluderede, at der ikke ville være nævneværdige gevinster forbundet

med en omlægning af strukturen, værende teknisk udrustning, produktionsforhold, fleksibilitet, bemanning, investeringsbehov og omstrukturingsudgifter taget i betragtning.

VD Håkon Murby kommenterede endnu før resultatet forelå, emnesudredningens betydning for "den gemensamma företagskultur" således:

"I samband med ämnesutredningen har vi snarare tagit ett steg bakåt än framåt.... Konkurrencen mellan orterna har återuppstått. Många människor har velat strida för jobben på sin ort. Och för arbetet i sin organisation. Detta har skapat ny spänning mellan orterna." ((Murby, Speedsteel Nyt 1984:6)

Murby oplyste ikke om, hvorvidt han var overrasket over disse konsekvenser.

Bestyrelsen behandlede "ämnesutredningen" på sit møde den 13. december. Forud for mødet holdt de to metalklubbers ledelser et fælles formøde. Imidlertid udvandrede Långshyttans repræsentanter fra mødet under diskussionen af udredningen - dette fordi formanden for verkstadsklubben i Söderfors udtalte, at han mente, at det eneste rigtige var at lukke værket i Långshyttan.

Bestyrelsen besluttede at holde fast ved den oprindelige strukturbeslutning - to år efter koncernens oprettelse, to år med rygter og uro, og efter mere end et halvt års opslidende og splittende tvekamp.

På det samme møde annoncerede virksomhedens VD, med baggrund i dårlige resultater i 1984, nedskæringer på ialt 125 mand. Oplysningen vakte nærmest vantro forundring - i maj samme år tog man som del af den sidste nedskæringsrunde afsked med 75 arbejdere, i august nyansatte virksomheden folk, og i november syntes ordrebøgerne tykkere end nogensinde; men nu i december stod der altså nedskæringer på menuen.

Krisen mellem de to metalklubber udvikledes til et egentligt skænderi i fuld offentlighed mellem klubbernes formænd og førte i en tid til, at alt samarbejde mellem de to afdelinger ophørte (Interviews Håldin 021189 og Mattson 230490 samt Arb.bl. 090185). Dette skete på et tidspunkt, hvor ledelsen netop havde præsenteret en ny nedskæring.

Sindene var i oprør, og konflikten mellem de to gamle stålværker satte sig dybe spor og var absolut ikke glemt, blot fordi ledelsen langt om længe stadfæstede strukturbeslutningen fra 1982. I begge lejre var mistroen mod "de andre" levende, og den kommer fortsat til udtryk, når talen er på fremtidsperspektiver i Speedsteel.

Bestyrelsen havde præsenteret en afgørelse, og dermed burde sagen være slut. Imidlertid rettede såvel ledelsesrepræsentanter som faglige repræsentanter fra Långshyttan i løbet af januar og februar 1985 henvendelser til Kinnevik's hovedejer Jan Steenbeck, for om muligt at formå denne til et indgreb til Långshyttans fordel. Bl.a. rejste SIF's og Metall's klubformænd i Långshyttan i slutningen af februar til New York, hvor de opsøgte Steenbeck og præsenterede grundlaget for et alternativt strukturforslag (interview Söderberg og Mattson 230490). Disse henvendelser var koordinerede mellem ledelse og faglige repræsentanter i Långshyttan, men blev i øvrigt holdt hemmelige.

A.4.2. PERSONALEPLANERNE

Selve dannelsen af Speedsteel betød et tab af ca. 250 arbejdspladser indenfor de følgende 8 måneder. De vigtigste elementer i denne nedgang var lukningen af værket i Østerby og lukningen af stålværket i Långshyttan med henholdsvis ca. 130 og ca. 100 arbejdspladser.

I løbet af 1983 forværredes selskabets situation væsentligt. Den 26. september 1983 kom selskabets bud: 127 arbejdspladser må nedlægges - alle i Söderfors, idet vanskelighederne især berørte stangproduktionen. Indskrænkningerne skulle omfatte 95 arbejdere og 32 funktionærer. Alene ASP-værk, stålværk, götværk og smedje gik fri.

For fagbevægelsen kom meddelelsen ikke som nogen overraskelse, men de blev endda mødt med kritik, idet man anså, at ledelsen ikke var gået tilstrækkelig langt i opbygningen af den ny struktur og ikke havde udnyttet andre muligheder (Arb.Bl. 280983 og Speedsteel Nyt 4:1983 (september)).

Nedskæringerne blev behandlet i følge MBL-bestemmelserne i løbet af december og januar, og de blev gennemført i løbet af foråret. Hovedelementet i den aftale, som blev sluttet, var "førtidig afgang", et "tilbud" som 73 modtog. Herudover blev 9 ordinært pensionerede. De resterende 46 arbejdspladser blev reddet i forhandlingerne (Håldin 180190). "Førtidig afgang" bestod i, at alle, som inden en bestemt dato, havde nået en bestemt alder, her 58 år og 3 mdr., kunne lade sig sige op og derefter "stemple" frem til deres 60-årsdag, hvorefter de kunne førtidspensioneres. Virksomheden kompenserede det økonomiske tab op til grundlønsniveau i den mellemliggende periode.

Ordninger af samme eller lignende karakter blev anvendt ganske hyppigt i forbindelse med nedskæringer på svenske industrivirksomheder i slutningen af 70'erne og begyndelsen af 80'erne. En væsentlig pointe heri var for virksomhederne, at de i vid udstrækning kunne undvige dramatiske fyringer og begrænse kritikken omkring nedskæringer. Ordningen blev elimineret ved en ændring af lovgivningen i 1986.

Den 25. maj 1984 takkede de 73, som havde accepteret "førtidig afgang", af. Samtidig blev det kendt, at virksomheden foretog flere nyansættelser. I løbet af sommeren blev ialt ca. 35 arbejdere ansat. VD Haakon Murby kommenterede bl.a. de forundrede pensionisters kritik således:

"Det kan visserligen förefalle märkligt att först rationalisera bort ett stort antal och sedan nyanställa för att klara leverancerna. Jeg hoppas dock på förståelse från de pensionärerna som lämnat plats åt ett antal Söderforsundommar" (Arb.Bl. 120984).

Efteråret domineredes totalt af den ovenfor omtalte konflikt mellem Långshyttan og Söderfors. Samtidig forbedredes ordretilgangen betydeligt, og der kom flere relativt optimistiske prognoser for 1984-resultatet.

Den 13. december traf bestyrelsen beslutning om den famøse ämnesutredning. I forbindelse hermed afbrød de to byers fag-afdelinger som nævnt deres samarbejde. På det samme møde annoncerede VD Haakon Murby, at 125 arbejdspladser skulle bort indenfor de nærmeste 2 år.

Fagforeningernes umiddelbare reaktioner var dels præget af forbløffelse over nedskæringsannonceringer i en situation, hvor værket tilsyneladende gik bedre end nogensinde dels af den omstændighed, at samarbejdet mellem lokalafdelingerne var afbrudt, og dels at forholdet mellem dem var yderst spændt. De første reaktioner var således præget af en vis rådvildhed.

Således holdt Metall i Söderfors et medlemsmøde den 17. december og afkrævede Murby en forklaring. Den fik de to dage senere - i dagspressen! 90 af de 125 skulle tages i Söderfors. Murby sagde:

"Sammenlagt måste 45 bort från de produktiva enheterna, men det räcker inte med det.... Jag tror att ytterligare 45, alltså totalt 90 arbetstillfällen måste bort i från Söderfors inom en tvåårsperiod" (Arb.bl. 201284).

Bemærkelsesværdigt er det, at et væsentligt argument herfor var de bedre produktivitetstal, som arbejderne under presset af ämnesstriden med Söderfors havde opnået at få frem i løbet af efteråret (Ibid.). Det var selvfølgelig også en slags dokumentation for vel udført arbejde...

Herefter blev tonen skærpet væsentligt. Mangelen på et i Metall-folkenes øjne reelt argument for nedskæringerne, den omstændighed, at der så sent som 7 - 9 måneder tidligere var forsvundet 127 jobs, og at efteråret havde bragt nyansættelser, samt den omstændighed, at Murby orienterede fagrepræsentanterne via pressen, gjorde stemningen uforsonlig. I et interview til Arbejderbladet sagde Metall's ombudsmand Ingmar Engstrand:

"Vi skulle vara mycket mer imponerade av en chef, som kunne sälja våra produkter i stället för att som nu bara avskeda folk".

Samme steds udtalte afdelingens formand Fritz Eriksson:

"Jag har aldrig känt något förtroende för Haakon Murby och jag anser att han måste bytes ut".

Imidlertid er det et åbent spørgsmål i denne sammenhæng hvorvidt det, der dybest set forårsagede de voldsomme reaktioner, var nedskæringsplanerne i det hele taget, eller om det

snarere var den omstændighed, at det tunge lod faldt på Söderfors. De indledningsvis forbeholdne reaktioner i Söderfors antyder, at det sidste ikke var uden betydning. Dette stemmer overens med den stemning, som efterårets fejde havde efterladt, samt med det afbrudte samarbejde - omvendt umuliggjorde netop det afbrudte samarbejde en samlet reaktion.

MBL-forhandlingerne om nedskæringerne påbegyndtes først den 29. april, men til ledelsens store utilfredshed gik de trægt (arb.bl. 310585). Forhandlingerne afsluttedes den 10. juni 1985. Resultatet blev en formindskelse af arbejdsstyrken på 107 personer, hovedsageligt i Söderfors.

I betragtning af den "pensionist-sanering", som blev gennemført året forud, er det næppe overraskende, at pensioneringer og "førtidig afgang" ikke kunne løse problemet. Kun 16 personer kunne forventes at afgå ad denne vej. I stedet så et nyt indslag dagens lys: "afgangsvederlag". Forudsat at de pågældende kunne dokumentere anden ansættelse, fik de, når de indgav opsigelse til Speedsteel, et vederlag på 20000 kr. for fuldtidsansatte og 10000 kr. for deltidsansatte. Forventningen var, at dette i første omgang ville være attraktivt for unge arbejdere uden familie. Et andet element var uddannelse efter aftale med AMS. Virksomheden kompenserede studiebidraget op til grundlønsniveau for dem, som gik i uddannelse. Desuden omfattede planen en række rationaliseringsaftaler. Ordningen viste sig dog hurtigt at have en række uheldige bivirkninger. Når en virksomhed som denne på en gang skaffer sig af med ældre medarbejdere i stort tal, da er det forbundet med tab af kvalifikationer. Denne virkning forstærkedes af ordningen med afgangsvederlag, thi de, der havde lettest ved at få job andre steder, var samtidig dem, virksomheden havde allermest behov for at beholde. Adskillige af dem, der dengang modtog vederlaget, er siden vendt tilbage til virksomheden, enkelte endog meget kort tid efter, og enkelte på direkte opfordring fra stålværket.

I oktober stod det klart, at aftalen kunne gennemføres uden afskedigelser, på det tidspunkt havde mindst 20 modtaget afgangsvederlag (oplysningerne herom er ikke entydige).

Den 1. februar 1986 tog virksomheden afsked med de 15 (een afslog tilbudet), som modtog "førtidig afgang". Stemningen var noget blandet, idet det samtidig blev kendt, at virksomheden

ville ansætte nye folk i løbet af foråret. Det blev dog kun til ganske få nyansættelser. Senere i august indførtes et ekstra skiftehold i valseværket, og der blev ansat 10 arbejdere.

Diskussionen og senere kampen om virksomhedens geografiske produktionsstruktur er i mange henseender interessant. Den illustrerer i høj grad det modsætningsfyldte forhold, som faglige organisationer potentielt anbringes i ved fusioner af den her omtalte type, hvor to i vid udstrækning "ens" enheder skal lægges sammen og bringes til at fungere som een samlet virksomhed.

Fagbevægelsens rolle er i almenhed at slå for løn og arbejdsvilkår for sine medlemmer og tillige at slå for arbejdspladser overhovedet al den stund, at arbejdet er et fundamentalt eksistensvilkår. Her fik denne funktion en speciel drejning, idet fusionen sigtede på en rationalisering ikke mindst gennem en geografisk arbejdsdeling. Fusionen kostede arbejdspladser og indebar en omfordeling af de tilbageværende. Herved kom især Metalls afdelinger, men også SIF's afdelinger i en situation, hvor modsætningsforholdet mellem afdelingerne blev mere betydende end modsætningsforholdet mellem virksomhedens ledelse og fagbevægelsen og dens medlemmer som helhed.

Kampen om rationaliseringsbestræbelsernes indhold og for arbejdspladser, som retteligen burde udspille sig mellem fagbevægelse og virksomhed, blev til kampen om arbejdspladser mellem fagbevægelse og fagbevægelse. Således synes et lokalt perspektiv i vid udstrækning at have overtrumpet et fagligt strategisk perspektiv, hvorved fagbevægelsens samlede formåen forringes.

Omvendt afspejler modsætningen et reelt problem i den situation, som opstod i forbindelse med fusionen, kampen for arbejdspladser må nødvendigvis også være en kamp for arbejdspladser på bestemte steder, al den stund at medlemmerne er mennesker, som har sit hele hverdagsliv struktureret og opbygget indenfor en lokal ramme, og som derfor også er afhængige af arbejdspladsernes eksistens indenfor denne lokale ramme.

Den konflikt, som opstod mellem afdelingerne i forbindelse med fusionen, har således en reel baggrund. Derimod er det ikke umiddelbart forståeligt indenfor dette perspektiv, at den kunne

fortsætte aktivt så længe, som det var tilfældet. Forklaringen herpå synes i stedet at ligge hos ledelsen og i de dispositioner, som denne foretog i virksomhedens første år. Stadig uro og rygter om strukturen og dens fremtid er ikke mindst en funktion af ledelsens manglende indgreb og af dens manglende evne til at "smede" de to enheder sammen. I og med at ledelsen aldrig viste, at den tog sin egen strukturbeslutning alvorligt, f.eks. ved at løse emnesproblemet i Söderfors, skabte den en situation, hvor rygter og mistro trivedes og umuliggjorde en tæmning af konflikten.

A.4.3. UDSKIFTNINGER I LEDELSEN

Ved årsskiftet 1985 - 1986 - efter aftalen om den seneste store personalenedskæring - afgik selskabets VD Haakon Murby. Ny VD i Kloster Speedsteel blev Hans Harvig, som fortsat sidder i chefstolen. Harvig kom fra Oxelösunds Jernverk i SSAB koncernen, hvor han havde været v-VD.

På det tidspunkt var Murbys person stærkt kompromiteret i forholdet til fagbevægelsen. Som de forudgående beretninger har vist, var fag-repræsentanternes og formentlig også en stor del af medarbejdernes tillid til værkets direktør smuldret. Alene af den årsag synes et chefskifte at have været bydende nødvendigt. Uden et chefskifte ville overvindelsen af de "skader", som ämnesudredningen og de store og omdiskuterede nedskæringer havde forvoldt på forholdet mellem ledelse og arbejdere, have været en meget langsommelig affære.

Uanset hvilke årsager chefskiftet måtte have haft, så blev det af samme årsag positivt modtaget af fag-afdelingerne, og tonen mellem ledelse og arbejder-repræsentanter blev en anden:

"En ny och mer offensiv strategi från företaget gör också att vi kan se ljusera på framtiden för Söderfors..... Jag tror inte på någon expansion här i Söderfors, men med bl.a. vår nya VD Hans Harvigs kvaliteter ska vi kunna stabilisera os och de anställda äntligen kunna känna jobben tryggade" (Håldin til Arb.Bl. 190686).

Efter chefsskiftet fik virksomheden en mere markeret og kontinuert strategi. Elementerne i denne og deres betydning for produktion og arbejde tages op i næste afsnit. Forholdet blev bedre og de efterfølgende år tillige betydeligt mere rolige. Om dette nu beror på den ny chefs "kvaliteter" eller på de stærkt bedrede konjunkturer og på, at hans forgænger i stolen havde gjort "alt det grove" og nedbragt arbejdsstyrken i moderselskabet med ca. 280 mand, hvoraf 150 i Söderfors - det er et åbent spørgsmål. Murby satte adskillige projekter i gang, hvis frugter først høstede senere, bl.a. en beskæring af gennemløbstider og af lagerbindingen.

KILDER OG LITTERATUR

Vi har valgt at opdele litteratur og kildefortegnelsen efter de enkelte casestudier.

ALMENT OM KONTEKSTUALISERING

Giddens, A. 1984: *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.

Gullestrup, H. 1990: *Kultur, kulturanalyse og kulturetik*. Aalborg: AUC.

Kirkeby, Ole Fogh 1988: *En introduktion til modelbegrebet og systembegrebet*. I Andersen, Heine (red.) 1988: *Videnskabsøkonomi for erhvervsøkonomer*. Gylling.

Mortensen, N. 1988: *Enfamiliehuset i den tertiære by*. I: Tonboe, J.C. (red.) 1988: *Storbyens sociologi*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Pedersen, Ove K. 1983: *Om videnskabsproblemet*. København: Aurora.

Sørensen, O.B. & Vogelius, P. 1988a: "Skibsværftsarbejdere uden værft". Roskilde: GeoRuc.

Sørensen, O.B. & Vogelius, P. 1988b: *Mod en revideret livsformteori*. Paper præsenteret ved "9. nordiska symposium för kritisk samhällsgeografi" Hurdal, Norge. September 1988.

Vogelius, P. 1990: *Kontekstualisering i et livsformperspektiv*. I: Drewes, L. & Fich, C. (red.) 1990: *Nye muligheder for det lokale - en møderapport fra byplanforsker mødet 1989*. København: Handelshøjskolen i København.

Witt-Hansen 1985: *Filosofi*. København: Gyldendal.

Work, H.H. 1978: *Den strukturelle marxisme hos Louis Althusser*. GMT. Randers.

KLOSTER SPEEDSTEEL - SÖDERFORS

De her anførte referencer gælder tillige i forhold til bilag A i dette bind.

Bøger og afhandlinger:

Andersson, R. et al. 1983: Bruksföretag i strukturomvandling (sammenstilling af uppsatser ved Ulf Olsson, handledare). Uppsala: Företagsekonomiske Institutionen.

Axelsson, B. et al. 1980: Lära för framtida bruk. Uppsala: Bokförlaget Prisma.

Isacson M. 1979: Ekonomisk tillväxt och social differentiering. Uppsala: Ekonomisk-historiska institutionen. Uppsala studies in economic history, no. 18.

Jacobsson, B. 1976: Företaget, kommunen och individen (om Söderfors). Uppsala: Ekonomisk-historiska institutionen. Uppsala studies in economic history, no. 15.

Maunsbach, T. et al. 1973: Den kommunale planeringen och sysselsättningen i Söderfors. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, Avd. Samhällsbyggnad, rapport no. 1973:6.

Maunsbach, T. et al. 1978: Samhällsplanering - 6 fallstudier. Planeringens förhållande till sociala problem och miljöproblem. Stockholm: Byggnadsforskningsrådets rapportserie no. 31.

Maunsbach, T. et al. 1978: Samhällsplanering - Mönster inflytande och alternativ. Stockholm: Byggnadsforskningsrådets rapportserie no. 32.

Metall avd. 153 (Långshyttan) 1981: Jubilæumsskrift 75 år. Hedemora.

Metall avd. 179 (Söderfors) 1967: Jubilæumsskrift - 60 år. Tierp.

Mårtensson, B. 1980: Samhällsplaneringens förutsättningar. Stockholm: Regional Planering, Kungliga Tekniska Högskolan.

Nilsson, T. 1988: Arbetare eller tjänstemän? Lund: Arkiv.

Petterson, J.E. 1988: Från kris till kris. Stockholm: Nordstedts Trykkeri.

Sjöberg, S. 1984: Söderfors - Sockenkrönika. Tierp.

Sjöberg, S. 1956: Söderfors. Tierp.

Statlige udredninger m.m.:

- 1977: 1977-års specialstålsutredning. Stockholm: Industridepartementet.

- 1982: Rapport från 1982-års specialstålskommision. Stockholm: Industridepartementet.

- 1984: Regeringens proposition 1983/1984:157 om strukturförändringar inom specialstålindustrien, m.m. Stockholm, Riksdagen.

- 1987: Riktlinjer för handläggningen av ärenden om äldreavgångar. Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen.

- 1989: Premorian Problematikken med 58,3 årspensioneringar (remiss). Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.

Stora Kopparbergs Bergslags AB 1976: Söderfors 300 år. Nacka: Stora / Esselte Harzog.

Sveriges Industriförbund 1985: Sveriges industri. Stockholm: Sveriges industriförbund.

Sørensen, O.B. 1991: Trotjänare och tusenkonstnärer. I Berger, S. (red.) 1991: Samhällets Geografi. Uppsala: Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift.

Arkivmateriale m.v.:

Arbetarbladet 1976 - 1991: Diverse artikler. AB's arkiv i Gävle.

Dagens Industri 1991: enkelte artikler.

Industriförvaltnings AB Kinnevik 1983 - 1988: Årsredovisningar. Stockholm: Kinnevik.

Kloster Speedsteel 1983 - 1991: Speedsteel Nyt (personaleblad 5 - 6 numre pr. år). Söderfors: Kloster Speedsteel.

Kloster Speedsteel 1982 - 1989: Årsredovisningar. Söderfors: Kloster Speedsteel.

Kloster Speedsteel 1982: Konsortialavtal. Söderfors.

Metall avd. 179 Söderfors - arkivmateriale dækkende:

- 1982: MBL-forhandlinger om dannelsen af Kloster Speedsteel.
- 1982 - 1988: Diverse MBL-forhandlinger om bemandingsplaner.
- 1987 - 1988: MBL-forhandling om indførelse af månedslønssystem.
- oplysninger om lønninger.
- diverse overenskomster og lokalaftaler.

Stora Kopparbergs Bergslags AB: Oplysninger om antal ansatte 1968 - 1976. Stora Kopparbergs Arkiv i Falun.

Svenska Dagbladet 1982 - 1986: Enkelte Artikler. Svenska Dagbladets arkiv i Stockholm.

Uddeholm Tooling AB 1985 - 1986 Årsredovisningar. Hagfors: Uddeholm Tooling AB.

Uddeholms AB 1982: særnummer af medarbejderbladet "Udden" (no.3). Hagfors: Uddeholms AB.

Uddeholms AB 1976 - 1988: Årsredovisningar. Hagfors: Uddeholms AB.

Statistik og andre kilder:

SCB (Statistiska Central Byrån) 1968 - 1989:

- Befolkningsförändringar (alle år)
- Befolkningssammansättning (alle år)
- Folkmängd (alle år).
- Pendling m.m. Folk och Bostadsräkningen (1970, 1975, 1980 og 1985).

Tierps Kommune: Diverse befolknings og ejendomsstatistik (bestilte særkørsler fra SCB, se denne).

Interviews:

Olle Håldin 021189 og 201189.

Metalls Verkstadsklubbordförande på Kloster Speedsteel i Söderfors.

Torsten Lindberg 120190.

Metalls Huvudskyddsombud på Kloster Speedsteel i Söderfors.

Allan Mattson 230490.

Metalls Avdelningsordförande, Avd. 153 Långshyttan.

Kurt Söderberg 230490.

Metalls Verkstadsklubbordförande på Kloster Speedsteel i Långshyttan.

Hans Sääf 111289.

Personalchef Kloster Speedsteel i Söderfors.

Gunnar Thulander 071189.

Riksdagsmand (S). Bosiddende og opvokset i Söderfors. Tidligere Klubbordförande SIF.

Desuden er der anvendt enkelte uddrag fra 2 arbejderinterviews henholdsvis 280390 og 020390.

HELIOPRINT OG KVISTGAARD

Om lokaliteten og regionen:

Christensen, C. & Damgaard, K. 1975: Kvistgaards historie. Kvistgaard avis. Kvistgaard.

Helsingør kommune 1991: Kommuneplan 1989-2001. Helsingør kommune.

Om Helioprint:

Aktieselskabsregisteret 1990: Helioprints årsberetning og regnskab for 1987/88.

Barfod, Ari 1983: Forsøg med nye produktionssystemer - en introduktion. Jernets Arbejdsgiverforening . København.

Børsen (dagblad) 8/2 1991: Kvalitetsløn gør arbejdere til funktionærer (artikel).

CO Metal & Jernets Arbejdsgiverforening 1986: JUUST Rapport 2. København.

Egballe, J. et al. 1989: Helioprint - Rådgivning af ledelsen om videreførelse af UPS. (Studenteropgave fra DTH, faget "Ingeniør og samfund").

Greens virksomhedsindeks 1990.

Helioprint 1990: Lønstatistik for montageområdet.

Helioprint 1990: Repopo 13/2 1990 (virksomhedsblad).

Helioprint 1989: Div. reklamer for virksomhed og produkter.

Hommelgaard, L. et al. 1989: JIPS - en metode til omstilling (heri specielt afsnit 6.11: Virksomhedsanalyse af Helioprint A/S). Et 2'års studenterprojekt på SAM-BAS v. Roskilde Universitetscenter.

LO - Bladet nr.32 7/11 1989: Ansvar for røg ned på gulvet (avisartikel).

Münster, F. & Rose, S. 1987: Montageafdelingernes arbejdsmiljø på Helioprint. Studenteropgave fra Roskilde Universitetscenter.

Statistik:

Danmarks statistik 1990: Industri og energi nr.12. Danmarks Statistik. København.

Danmarks statistik 1989: 10 års oversigt 1989. Danmarks Statistik. København.

Interviews:

Produktionschef Erik Vedel Laursen:

24/4 1990: forinterinterview og præsentation. Ikke båndet.

25/5 1990: telefoninterview. Ikke båndet.

29/5 1990: interview. Båndet.

Tillidsmand for montagen Michael Henriksen:

3/5 1990: forinterview og præsentation. Ikke båndet.

6/6 1990: interview. Båndet.

Juni -juli 1990: 12 intensive interview med arbejdere i montagen på Helioprint, alle båndet.

Helioprint blev i feltperioden fra april til juli 1990 besøgt ialt 12 gange.

X-VÆRK OG STORKØBING

Det turde være usagt at vi, givet de betingelser der nu engang blev fastlagt for vort arbejde på og med X-værk, ikke kan give detaljerede oplysninger på vore kilder.

Lokalhistorie:

Byhistorie og egnhistorie. Her er anvendt oplysninger fra to meget store lokalhistoriske værker. Herfra stammer bl.a. oplysninger om fagbevægelsens udvikling, de specielle politiske forhold, valgforhold, kommunens udvidelser etc. etc.

X-værk, virksomhedens historie og udvikling:

X-værk's tidlige historie er først og fremmest belyst gennem de lokalhistoriske værker, samt til dels gennem enkelte interviews med ældre arbejdere.

I øvrigt er der anvendt følgende materiale:

"50 års Jubilæumsskrift", X-værk.

Årsredegørelser for X-værk 1987 - 1990.

Årsredegørelser for moderselskabet 1987 - 1990.

Der er anvendt oplysninger om virksomhedens forhold før 1987 hidrørende fra selskabets indberetninger til Aktieselskabsregisteret.

Der er anvendt en lang række avisartikler fra perioden 1975 - 1990. Disse omfatter artikler fra dagbladene Børsen, Jyllands Posten og Berlingske Tidende, samt fra bladet Børsens Nyhedsmagasin.

Der har tidligere været arbejdet forskningsmæssigt med X-værk. Fra disse sammenhænge foreligger inden for de seneste 12 år to forskningsrapporter.

X-værk har været involveret i forskellige forsøgsprojekter. Fra disse foreligger et antal rapporter og forsøgsevalueringer.

Statistik:

Danmarks Statistik: Industristatistik 1970 - 1990 (udvalgte år).

Danmarks Statistik: Statistiske Efterretninger 1982 - 1991 (Udvalgte numre).

Interviews:

SiD's Tillidsmand på X-værk, 300890.

KAD's Tillidskvinde på X-værk, 070990.

Metal's Tillidsmand / Fællestillidsmand på X-værk, 200990.

Værkfører på X-værk (pladebearbejdning), 300890.

Driftleder på X-værk (montageafsnit), 210990.

Administrerende direktør på X-værk, 060990.