

Lönebildningen och arbetets innehåll — en industrimans erfarenheter

För att stimulerande arbetsförhållanden och meningsfyllda jobb skall skapas är det nödvändigt att det finns krafter som får verka för en ömsesidig anpassning mellan löne- och anställningsvillkor och den enskilda individens förutsättningar. En central lönebildning tenderar att kväva dessa krafter och kommer i längden att urholka jobbens innehåll och förvandla löntagaren till "ett stycken gubb".

Vi är stolta över att Sverige har kommit att betraktas som ett föregångsland, när det gäller att lösa arbetsmarknadens problem. Men alltunder det att det centraliserade svenska avtalssystemet drivits mot allt större fulländning och välståndet stigit till världsrekordhöjd, har nya problem på arbetsmarknaden börjat tillkomma. Man talar alltmera om att arbetet har förlorat sitt egenvärde, att jobbens innehåll har urholkats och att individen på arbetsmarknaden har reducerats till ett anonymt nummer. Det har lämnats många förklaringar till detta, men sällan har någon frågat sig huruvida centraliseringen som sådan kan ha någon skuld i det tilltagande missnöjet.

Var möjligen förhållandena sådana när centraliseringen infördes att de goda verkningarna kom att dominera, under det att de oundvikliga nackdelarna fram-

trätt med full styrka först så småningom? Erfarenheter från mina 40 år i Asea tyder på att den centraliserade lönesättningen har onödigtvis skärpt den olyckliga utvecklingen mot alltmer innehållslösa och anonyma jobb.

Länge var det flesta anställda kroppsarbetare. Andra fungerade som ett ganska okvalificerat bihang till en maskin. Endast få behövde den långvariga utbildning som hantverket hade krävt. Snart sagt vem som helst dög på de flesta platser efter en kort — eller ingen — utbildningstid. Arbetsgivarna förleddes att tänka på de enskilda arbetarna, inte som på enskilda personligheter utan som på så och så många "stycken gubb".

Arbetarna organiserade sig för att bli delaktiga av den tekniska utvecklingens frukter och för att bli respekterade som individer. När organisationerna växte och centraliserades, blev det emellertid allt mindre intresse över för individerna som sådana. Det blev mest fråga om siffror, och organisationerna overtog arbetsgivarnas förolämpande benägenhet att tänka i "stycken gubb".

Mången tycks alltjämt föreställa sig att samhället i varje ögonblick har ett givet antal jobb och ett givet antal arbetssökande. För att det inte skall bli arbetslöshet behöver endast antalet jobb överstiga antalet arbetssökande. Men det

Civilingenjör GÖSTA RYDBECK var fram till 1962 verksam vid ASEA, under de sista åtta åren som direktör och platschef för Ludvikaverken. Han har tidigare deltagit i den ekonomiska debatten genom artiklar i fackpressen och vid Nationalekonomiska föreningens förhandlingar.

vore ju en egendomlig tillfällighet, om var och en utan vidare skulle hamna på det jobb där han passar och trivs. Det måste finnas krafter som utlöses av olikheterna hos individerna, så att både de och arbetsuppgifterna ges tillfälle att anpassa sig till varandra på ett sådant sätt att individens begåvning, kunskaper och allmänna mänskliga egenskaper kommer till sin rätt. — Finns det tillräckligt starka sådana krafter vid en centraliserad lönesättning?

Man har allt skäl att fråga sig om den tekniska utvecklingen hade behövt leda till en så långtgående anonymisering av individerna om inte toppstyrningen av löner och anställningsvillkor hade förstärkt de otrevliga tendenserna genom att försvaga de krafter som annars skulle ha kunnat tvinga fram hänsyn till individuella olikheter.

Förutsättningar för en centraliserad lönesättning

För att ett centralt styrt lönesystem skall bli formellt rättvist måste det bygga på en klar definition av varje slag av arbete. Det kan endast beakta kvalifikationer som går att mäta och fastställa i siffror. De rent mänskliga egenskaperna, dvs de som mest skiljer människan från roboten och datorn, kan svårligen mätas exakt och fastställas med kalla siffror, men är likväl väsentliga. Den ena stör kamraterna, den andra hjälper dem. Den ena är aktsam om bolagets tillhörigheter, den andra är mera likgiltig. Den ena blir lätt osams med arbetsbefälet, den andra är som olja på maskineriet. Den ena kan se saker gå på tok utan att han gör något åt saken — så länge det inte direkt påverkar hans egen arbetsförtjänst, den andra har omdöme nog att antingen ingripa själv eller att informera om saken till rätt person. Den ena talar gärna illa om företaget, den andra är lojal.

Man kan hålla på länge med att räkna upp mänskliga egenskaper som är av stor

betydelse både för bolagets effektivitet och för trevnaden i arbetet. Det tråkiga är bara att ingen av dessa egenskaper kan beaktas i nämnvärd grad i ett centralstyrt lönesystem, hur mycket man än må anstränga sig. Lönerna måste i stort sett fastställas på basis av formellt konstaterbara kvalifikationer, såsom skolor och utbildning, och på direkt i siffror mätbara prestationer. Olika människors förmåga att tillgodogöra sig en viss skol-utbildning varierar enormt, men den är mycket svår att komma åt, särskilt om man ser med avoghet på all betygsättning.

**”Särskilt om personalomsättning-
en är stor, är det en fördel att inte
behöva kräva mer än det minsta
möjliga av den enskilda arbetaren,
så att en ny vid behov kan överta
jobbet utan alltför stora upplär-
ningskostnader.”**

Varje arbetsuppgift inom företaget måste kunna hänföras till någon av de i avtalet definierade kategorierna. Det uppstår då en strävan att renodla arbetsuppgifterna och att anpassa dem till avtalets kategorier. Särskilt om personalomsättningen är stor, är det en fördel att inte behöva kräva mer än det minsta möjliga av den enskilda arbetaren, så att en ny vid behov kan överta jobbet utan alltför stora upplärningskostnader. Det blir då mer och mer likgiltigt vem som för tillfället sköter ett visst jobb. Det blir to m frestande att — där det går — ersätta arbetaren med en robot.

Några personliga erfarenheter

I Aseas elevkurs fick jag för första gången personlig kontakt med industriarbetare. Nästan alla arbetare klagade över sin låga lön och underförstod att den hölls nere genom att aktieägarna tog hand om vinsten. Likväl gällde då liksom nu att

ett års vinst eller utdelning i ett svenskt bolag sällan räcker till mer än ett års normal löneförhöjning för personalen.

Under alla samtal lät man förstå att det var helt omöjligt för en arbetare att spara något av sin lön att ha som buffert. Att man regelbundet lämnade sitt bidrag till ett kollektivt sparande inom fackförbundet ägnade man därvid ingen tanke, och det är inte fråga om annat än att en arbetarlön då var mycket liten. Det föll ingen in att man skulle kunna förbättra sin ekonomi genom ett eget initiativ till avancemang inom bolaget, och därtill fanns det säkerligen mycket små möjligheter.

När jag försökte sätta mig in i mina arbetskamraters situation, reagerade jag mindre mot deras låga lön än mot bristen på möjligheter till avancemang och till personliga initiativ. Det verkade skrämmande att en arbetare redan i tjuogoårsåldern hade nått sin slutliga ställning i lönehänseende och sedan endast hade att lita till de små årliga förbättringar som fastställdes i kollektivavtalen.

Avlöningsformer

Redan före kriget hade jag som nyanställd grön ingenjör ondgiort mig över stelheten i arbetarnas lönesystem. Det var alldeles tydligt att man inte kunde ta vara på de begåvningar som fanns. Vid denna tid höll arbetarna själva styvt på att ackordslön var det mest rättvisa. Åtminstone enligt vad verkstadsingenjörerna påstod. Lika lön för lika jobb. Arbetarnas positiva inställning till ackordslön berodde dock enligt malisen inte så mycket på att de som arbetade fortare fick mera betalt, ty för varje nytt ackord ställde det snart in sig en normaltids ingen gärna underskred och som nästan alla uppnådde. Erfarenheten visade att man vid ackordsarbete fick en högre timpenning än vid ren timavlönning, och så förblev det så länge jag var med. Enligt min uppfattning är anledningen helt en-

kelt den att man förhandlar *en* gång om timlönerna men *två* gånger om ackordslönerna, först vid de centrala förhandlingarna och sedan vid ackordssättningen. Den rätt-trogne verkstadsingenjören förnekar dock indignerat att han skulle förhandla om ackordssättningen, men likväl är detta ett faktum. Det är en av de förnämsta anledningarna till att löneledningen är outrotlig vid central lönesättning, hur mycken moralisk indignation man än öser på.

Det timavlönade arbetet har en tendens att bli underbetalt, även när det är timavlönat endast därför att det inte kunnat ackordssättas. Ett av mina första arbeten hade att göra med utvecklingen av automatiska regulatorer, som i dåtidens teknik var till stor del finmekanik. Vi hade turen att till vårt förfogande ha en mycket skicklig experimentarbetare. Naturligtvis kunde hans arbeten inte ackordssättas, men verkstadsledningen ansåg sig förhindrad att höja hans lön individuellt. Jag minns inte vilka skäl man anförde, men gissar att det hade något att göra med rädslan för prejudikat. Mitt förslag att ge honom månadslön viftades bort. Snart hittade han ett bättre betalt jobb i ett litet företag som inte ansåg sig så bundet av de centrala löneavtalen – och där stod vi. Det redan förut dyrbara utvecklingsarbetet blev försenat.

”Storbolagen måste respektera de överenskommelser de själva varit med om att göra, under det att småföretagen ... inte tyngdes av denna moraliska belastning.”

Det var vid ungefär samma tid som Asea för första gången försökte sig på tillverkning på löpande band. Till allmän överraskning – åtminstone för de oiniterade – stod arbetarna i kö för att få komma dit. Kanske var det bara i början

som det då använda lönesystemet ledde till att de som arbetade vid bandet blev allra högst avlönade. Men jag antar att bandtillverkningen likväl lönade sig för bolaget, eftersom man fortsatte. Alldeles givet kom det dock att förrycka arbetarnas syn på vad det lönade sig att kvalificera sig för.

Aseas övermontörer

När det andra världskriget närmade sig sitt slut började en hektisk och stressad tid för Asea, inte minst för Kraftverksavdelningen där jag blev överingenjör och chef. Vattenkraften dominerade vid den tiden helt i Sverige, men utbyggnaderna hade avstannat under kriget och det gällde nu att snabbt ta igen det förlorade. Samtidigt ropade alla våra representanter ute i världen efter leveranser, och man var villig att betala snart sagt vilka priser som helst.

Övermontörskåren hörde till Kraftverksavdelningen. För första gången fick jag nu inblick i övermontörernas löneförhållanden. Att de hade månadslön var för mig en glad överraskning. Det förklarades av att de hos kunderna arbetade på eget ansvar såsom Aseas förtroende- män, antingen ensamma eller som arbetsledare. Men de hade alla nästan samma lön, trots att de – enligt vad jag visste – hade högst olika kvalifikationer och erfarenhet, inte minst på grund av mycket varierande ålder. Den ansvariga ingenjören sade sig ha försökt att differentiera lönerna för att åstadkomma större rättvisa, men då blev det oro i lägret. Den solidariska lönepolitiken hade skapat en så fast moral att de duktigaste lojalt avstod från den högre lön som vi tyckte de borde vara värda, hellre än att riskera klagomål från de mindre fullfjädrade kamraterna. Detta stred mot mina begrepp om rättvisa, men jag fann mig i det, eftersom begreppet rättvisa alltid är ganska subjektivt och den lilla kåren fungerade bra.

När en övermontör för tillfället inte hade arbete ute hos någon kund, arbetade han hemma i verkstäderna eller provrummen, alltjämt mot månadslön. Så hade det varit länge utan anmärkning från något håll. Men sedan jag blivit platschef i Ludvika (1954), där transformator- och brytarmonterarna hade sin hemvist, var det någon nitisk person som anmärkte på att de hade månadslön och tillhörde arbetsledarförbundet, trots att de tidvis arbetade hemma som arbetare och ofta inte hade någon sig underställd personal ute på anläggningarna. De borde ha timlön och byta organisation. Det kostade mig ett par tidsödande stockholmsresor och en myckenhet improduktivt argumenterande att få de gamla praktiska arrangemangen godkända av den i Stockholm heltidsanställda fackföreningspersonalen, som tydligen var helt beredd att försämma villkoren för en del fackföreningsmedlemmar endast för att skapa en större uniformitet, som samtidigt skulle ha förskjutit maktfördelningen mellan centralbyråkraterna i Stockholm.

Småskuttarna

Hösten 1944, då allt flera började ana att kriget närmade sig sitt slut, blev Asea översköljt av en lavin av offertförfrågningar, och när strejken bröt ut den 7 februari 1945 brast alla fördämningar. Alla ville stå först i leveranskön. Asea kunde på en vecka få in order på transformatorleveranser som motsvarade ett helt kvartals leveranskapacitet. Det begärdes att vi plötsligt skulle kunna leverera tre gånger så mycket per tidsenhet som vi någonsin hade gjort, trots den i full utsträckning kvarstående bristen på personal, material och möjligheter till att bygga ut verkstäder och bostäder.

Statsmakterna var så rädda för en arbetslöshetskris när beredskapsinkallelserna upphörde, att man på enhällig rekommendation av den tidens ekonomer,

samtidigt som strejken bröt ut, sänkte diskontot den 8 februari 1945 från 3 till 2 1/2 procent. Detta var säkerligen då en riktigt åtgärd. Men redan inom ett halvt år var alla eniga om att det inte längre var en arbetslöshetskris som hotade, utan en allmän överhettning av ekonomin med risk för inflation.

”Vi måste ständigt lära upp nytt folk, för att sedan se dem försvinna när de började göra nytta för sig.”

Av alla från krigstiden kvarstående svårigheter var svårigheterna störst med den kvalificerade personalen. I den överhettade konjunkturen¹ blev det en hetsjakt efter folk som kunde något. Paradoxalt nog var det de stora företagen som drog det kortaste strået i konkurrensen. Dessa hade inte möjlighet att improvisera anställningsformer som kringgick vad som blivit överenskommet vid de alltid lika segslitna centrala löneförhandlingarna. Storbolagen måste respektera de överenskommelser de själva varit med om att göra, under det att småföretagen – som föraktfullt kallades småskuttar – inte tyngdes av denna moraliska belastning. Löneavtalen rådde inte på marknadskrafterna. Under en följd av år var löneglidningen lika stor som de avtalsmässiga lönehöjningarna. ”De sämst ställda” fick i avtalen en liten extra höjning och marknadskrafterna drev sedan – bla vid ackordssättningen – upp alla löner i motsvarande grad. Alltså måste man även nästa år ge en extra höjning ”åt de sämst ställda”. Och så vidare.

Inom Asea hade verkstäderna ytterst svårt att förutse sin egen leveranskapacitet, eftersom den var helt beroende av faktorer utanför Aseas kontroll. Ständigt klagades det över småskuttarna, som tog ifrån oss den kvalificerade personalen. Vi måste ständigt lära upp nytt folk, för att sedan se dem

försvinna när de började göra nytta för sig.

Det framstod för mig såsom klart att Asea inte borde tveka att betala sina arbetare vad marknaden bevisligen krävde. Om marknaden var förfalskad, var det inte Aseas fel. Jag föreslog Aseas dåvarande verkställande direktör att vi borde gå ur Arbetsgivareföreningen, åtminstone för en tid, så att vi kunde handla till bolagets och dess anställdas bästa. Först trodde jag att jag lyckats övertyga honom, men sedan blev det nej, sannolikt efter samtal med styrelsen och kanske med ledningen för Aseas verkstäder, som ju var intimt engagerad i de centrala löneförhandlingarna. Ännu så länge härskade också beredskapsandan, och det ansågs på ett grumligt vis att de stora företagen borde hjälpa statsmakterna att hålla tillbaka inflationen (man hade ännu inte så stora krav på inflation!). Jag menade att detta endast kunde godtas om statsmakterna, enkannerligen riksbanken, först gjort vad de kunde och borde. Nu fungerade vi endast som gisslan. Var och en borde sköta sitt. Aseas uppgift vore att försörja landet och exportkunderna med el-materiel och inget annat.

Arbetare och tjänstemän

När jag 1954 flyttade till Ludvika såsom platschef hade efterkrigshausen just bedarrat och det gällde att verkligen kämpa för ordena. Naturligtvis fick jag nu ännu mera med lönefrågor att skaffa, men huvudsakligen tjänstemännens. De utgjor-

¹ Mitt i den sanslösa efterkrigshausen ville regeringen dessutom i samband med ”ryssavtalet” pracka på Asea leveranser till Sovjet på en dåtida miljard svenska kronor. Tage Erlander ger ganska vilseledande besked om detta i sina memoarer. Genom att min avdelning, Kraftverksavdelningen, blev särskilt hårt klämd, var jag indragen i förhandlingarna. Genom ”ryssavtalet” hindrades vi från att sköta vår normala internationella kundkrets, som ropade efter leveranser, trots att vi i förhandlingarna lyckats få Aseas åtagande nedprutat till en tredjedel.

de då i Ludvika 2/5 av personalen. Asea var av gammalt så organiserat att de centrala löneförhandlingarna med arbetarna sköttes av verkstadsledningen i Västerås, under vilken verkstadschefen i Ludvika hade att ta order i lönefrågor. Lönen för varje tjänsteman sattes ännu helt individuellt i Ludvika enligt allmänna direktiv från Västerås. Tjänstemännen hade börjat organisera sig, men så länge jag var kvar fungerade lönesättningen så, att deras förtroendemän fick ta del av de individuella löneförslag som cheferna gjort, varefter jag personligen gick igenom med dem vad de slutligen kunde ha att anmärka på. Det var så små friktioner att förtroendemännen ibland blev misstänkta för att vara alltför medgörliga. Diskussionerna gällde enbart några få bland den minst framgångsrika personalen.

Det var lätt att se att många sk arbetare hade både ansvarsfullare och svårare arbete än många sk tjänstemän. Jag uppfattade det alltid såsom i längden ohållbart att de mest ansvarstunga och skickliga arbetarna inte hade månadslön och betraktades såsom tjänstemän. Jag hade ju tidigare varit arbetskamrat med övermontörerna och kände till flera sysslor inom Ludvikaverken som var väl jämförbara med deras. Underhand började jag känna mig för med såväl verkstadsingenjörer som med fackföreningsfolket på platsen angående ändrade anställningsformer, men på ingendera stället kunde jag märka någon entusiasm. Jag talade aldrig direkt med någon av arbetarna om saken, eftersom det kunde ha uppfattats som illojalt. Det var alldeles tydligt att det centraliserade lönesystemet var så väl inkört på alla håll att man inte ville ha besväret eller ta riskerna med att pröva något radikalt nytt — kanske allra minst Aseas centrala verkstadsledning i Västerås. Verkstadsingenjörerna utgjorde en väl sluten kår som omfattade både Västerås och Lud-

vika. De menade sig vara de enda som begrep hur arbetarfrågor borde behandlas, eftersom endast de visste vad som försiggick vid de centrala förhandlingarna i Stockholm. Däri hade de säkert också rätt — så länge man nu höll sig till det gamla systemet.

Hoppjerkor

I Ludvika fanns en stor avdelning för maskinbearbetning med en mängd fräsar, svarvar, bormaskiner o s v. När efterkrigshausen satte in måste även den producera flera gånger så mycket som någonsin förr. Det köptes maskiner och anställdes folk, men det visade sig snart omöjligt att uppbringa folk som verkligen kunde något. Man fick ta vad man kunde få och utbilda så snabbt man kunde, men likväl fattades alltid kunnigt folk. Man tvingades anpassa arbetenas svårighetsgrad efter den personal som stod till buds. Man lät de gamla arbetarna sätta upp arbetsstyckena åt de nyanställda i hopp om att dessa skulle lära genom åskådningsundervisning. Det skapades ett nytt yrke: maskinuppsättarens.

Men detta var hoppjerkornas tid. De unga pojkarna kunde välja jobb som de ville. När de hade tröttnat på en stad var de säkra på att kunna få jobb i nästa, fastän de ännu inte tillgodogjort sig någon egentlig utbildning. När maskinuppsättaren satte upp arbetsstycket tog sig somliga en rökpaus på dass i stället för att se på och lära.

Den plötsliga utökningen av leveranskapaciteten under en tid med mycket stor personalomsättning hotade att alldeles förstöra arbetsmiljön. Det blev allt svårare att hålla uppe kvaliteten hos produkterna. Kostnaderna för "vargar" och för misslyckade leveransprov växte på ett skrämmande sätt. Var och en som hållit på med högkvalificerat industriellt arbete vet att det enda sättet att få fram en god slutprodukt är att sörja för hög

kvalitet och liten kassation i varje steg av tillverkningen. Det går aldrig att säkerställa en hög kvalitet bara genom en sträng provning av de färdiga produkterna. En del prov är dessutom till sin natur förstörande. Det praktiska driftresultatet är ofta det enda man har att lita till. Men det är så dags att upptäcka en svaghet när en kund får ett haveri. Den formella garantitiden är då ett tvivelaktigt skydd.

”Jag uppfattade det alltid som i längden ohållbart att de mest ansvarstygda och skickliga arbetarna inte hade månadslön och inte betraktades såsom tjänstemän.”

Till hjälp vid kvalitetskontrollen brukar man ha sk avsynare på vissa stadier av tillverkningen. Ibland räcker det med stickprov. Som avsynare använder man naturligtvis gammalt erfaret folk, men den alltför snabbt ökande produktionen och det ökande antalet fel under efterkrigshausen gjorde att även kåren av avsynare måste utökas alltför snabbt – och att kvaliteten på avsynarna började sjunka. Vi blev tvingade att införa kontrollanter som kontrollerade att avsynarna skötte sig, men dessa kom då inte i direkt kontakt med arbetaren. Eventuella anmärkningar kom inte från en arbetskamrat eller en fd arbetskamrat, utan från en organisation. Det hela försvårades ytterligare av att den tekniska utvecklingen ingalunda stod stilla. Konstruktionerna blev allt mera fullfjädrade och fordrade allt högre precision i tillverkningen.

Allt noggrannare tillrättalagt arbete

Ända fram till efterkrigshausen hade förhållandena i Ludvika varit så idylliska att många arbetare kände varandra personligen även utöver avdelningsgrän-

serna. De flesta visste vart de bitar hörde som de höll på med. Om t ex en montör som satte ihop högspänningsbrytare fick svårigheter, därför att någon viss yta på en bit inte var tillräckligt fint bearbetad, gick han inte sällan själv till den som gjort jobbet och påpekade detta. Det blev ofta rättelse utan att arbetsbefäl eller konstruktörer behövde ingripa.

Under efterkrigshausen sjönk den genomsnittliga yrkesskickligheten trots alla ansträngningar och trots alla kurser. Allt mera sällan kände arbetarna varandra personligen, och allt oftare visste de inte alls vad det var för en bit de höll på med. Information hjälpte föga. En allmän passivitet började sprida sig. Man gitte inte ens anstränga sig för att ta reda på vad man verkligen höll på med. Arbetet degraderades till att bli ett sätt att tjäna så mycket pengar som möjligt med minsta möjliga ansträngning. Den verkliga yrkesarbetarens arbetsglädje blev allt mera sällsynt, de mänskliga kontakterna svagare, arbetet tråkigare. Enbart den tekniska utvecklingen kan inte göras ansvarig för detta förhållande. Den kollektiva lönesättningen minskade stimulansen att direkt – genom visad duglighet – påverka sina egna villkor.

Tidigare var alla verkstadsritningar ritade under förutsättning att folket i verkstaden själva i viss utsträckning hade förstånd att bedöma hur noga olika bitar behövde bearbetas. Detta fungerade inte längre. Det blev nödvändigt att rita om – bokstavligen – alla verkstadsritningar för att göra dem så vitt möjligt idiotsäkra (fool proof). Den tekniska utvecklingen hade säkerligen förr eller senare drivit fram detta, men om inte den lavinartade utvecklingen ägt rum hade förbättringen av ritningsstandarden kunnat genomföras så småningom, allteftersom gamla konstruktioner ersattes med nya. De mänskliga kontakterna inom verkstäderna hade inte behövt slitas sönder. Nu måste det enorma arbetet med omritning

genomföras i ett sammanhang till oerhörda kostnader, samtidigt som det var svårt att få tag på kompetent personal även till ritkontoren. Även arbetet på ritkontoren hotade att bli alltför opersonligt. Det var i detta skede som vi började att utbilda flickor till ritare, vilket blev en stor succé.

Medinflytande

Under min Ludvika-tid var företagsnämnderna något nytt och ganska omstritt. Man gjorde sig ofta löjlig över att de ämnen som togs upp till diskussion var ynkligt obetydliga – om det nu alls blev någon diskussion. Själv blev jag dock helt positiv till företagsnämnden såsom institution. Den normala kritiken inom ett företag bör givetvis gå direkt mellan den anställda och hans allra närmaste chef. Så går det också oftast till: "Var plåga har sitt skri för sig, blott hälsan tiger still." Men det finns inom varje företag en del problem och motsättningar som inte blir utjämnade, ibland därför att personligheterna är alltför olika. Företagsnämnden utgör då en säkerhetsventil. Varje chef som tvingas arbeta med flera lager av sous-chefer under sig vet hur svårt det kan vara att komma åt sådant som når ens öron endast ryktesvis. Man önskar ibland göra som Harun er-raschid i Tusen och en natt. Företagsnämnden kan ge en viss hjälp genom att man där på ett legitimt sätt kan få träffa folk i alla grader utan att behöva ta hänsyn till sous-chefernas personliga prestige.

Att arbetarna – åtminstone så länge jag var med – sällan tog upp några problem som rörde företaget i stort, betraktade jag alltid som ett utslag av deras allmänt sunda förnuft. Det skulle aldrig ha fallit mig in att lägga mig i hur en svarvare svarvade, och tydligen tyckte svarvaren att han inte hade anledning att lägga sig i hur jag administrerade Ludvikaverken. Var och en av oss hade sitt

arbete att sköta, och för detta var vi utvalda med hänsyn till våra kvalifikationer.

Att kraven på medbestämmande blivit så högröstade på senare tid och tomt till en lagstiftning, beror nog ytterst på att man känt en allmän olust inför utvecklingen, men inte förmått genomskåda var skon klämmer. När man känt sig som ett anonymt nummer har man trots att denna känsla skulle försvinna om man finge vara med om att bestämma.

"Den kollektiva lönesättningen minskade stimulansen att – direkt genom visad duglighet – påverka sina egna villkor."

Vilka frågor man vill vara med om att bestämma har man däremot inte klart för sig. Framför allt måste det vara ett misstag att tro att den enskilda arbetarens känsla av anonymitet skulle försvinna genom att man ger sig i kast med frågor som är så komplicerade att heltidsanställda funktionärer i de centrala fackföreningarna måste tillkallas.

För stor skala på experimenten

Den kanske största olägenheten med en centraliserad lönesättning är att den förhindrar kreativa experiment i all tysthet med nya löneformer och liknande. Alla nya uppslag måste i förväg godkännas av de centrala organisationerna, som då – kanske omedvetet – alltför mycket bevakar sina maktpositioner. Tillåter man ett experiment, vill man också påverka det och har en tendens att ge det för stor skala och alltför mycken publicitet. Om experimentet sedan misslyckas, blir det ett krävande förhandlingsnummer att erkänna misslyckandet och att börja om från början igen. Under tiden kan onödigt många människor – och alltför många företags ekonomier – ha lidit en obotlig skada.

Man ser i dagspressen exempel på försök att organisera arbetet så att den enskilda arbetaren skall kunna framträda i högre grad som en individ. Volvos Kalmar-fabrik är ett mycket omtalat exempel, men det är tyvärr för tidigt att bedöma graden av framgång. Därom får man inte besked förrän nästa generation skall träda till, en generation som inte stimuleras av att vara med om att bygga upp något nytt.

Vid det här laget – 1978 – kan man beklaga att varken den centrala fackföreningen eller de stora bolagen med särskilt kvalificerad tillverkning, vågade experimentera tidigare. Hur man än organiserar och rationaliserar fordras det allt-

jämt på många håll stor yrkesskicklighet. Det är där man borde ha prövat sig fram, i stället för att som nu – nära nog i panik – införa månadslön för tex ett stort gruvbolags hela personal på en gång, trots att där måste ha sagnats all tradition för något sådant.

Traditioner måste ges möjlighet att få växa fram så småningom. Men för sådant är de centrala förhandlingarna tydligen alldeles för stela. Det måste gå till ytterligheter för att något skall hända. Man känner sig inte övertygad om att det nu går till på bästa sätt, och inte heller om att man åstadkommer det för den enskilda arbetaren bästa resultatet.