3. Gustavsberg och svensk porslinsindustri: rationalisering och arbetsmiljö

> En modern fabrik bör vara något helt automatiskt, så som Charlie Chaplin så väl visade det i sin senaste film "Moderna tider". När man inför ett sådant system, måste man dock alltid ta hänsyn till omständigheterna.
>
> Ur referat av föredrag hållet av ASW Odelberg, teknisk chef för Gustavsberg, inför the Ceramic Society i England år 1936.[1]

Bakgrund

Svensk porslinsindustri har i stort sätt varit koncentrerad till två eller tre stora företag under de senaste hundra åren. Dessa har producerat huvudsakligen för en hemmamarknad och haft att kämpa mot en konkurrerande billigare import sedan första världskrigets slut.[2]

Gustavsbergs porslinsfabrik grundades år 1825. År 1850 hade fabriken 186 arbetare; 25 procent var kvinnor. År 1890 var 820 arbetare anställda och 41 procent av dem var kvinnor. Så förblev, på ett ungefär, relationerna mellan kvinnor och män samt det totala antalet arbetare under de följande femtio åren (se appendix).

Gustavsbergs fabrik ligger på Värmdö i Stockholms skärgård. Trots ortens närhet till Stockholm idag – knappt en halvtimme med buss – var Gustavsberg länge ett isolerat samhälle, som först på 1940-talet kom närmare Stockholm genom broar och bussförbindelser. Innan dess hade Gustavsberg varit ett tämligen avsides liggande brukssamhälle, som byggts runt omkring fabriken. Familjen Odelberg, som ägde fabriken fram till 1937 ägde också vägar och hela den övriga sociala och materiella infrastrukturen; elektricitets- och vattensystem, ångbåtar, hus och trädgårdar. Familjen hade stort inflytande på den lokala politiken. Paternalism präglade samhället åtminstone fram till 1919 då fackföreningen grundades men egentligen åtminstone fram

till 1937 då Kooperativa Förbundet köpte fabriken.

Företaget har genomgått två viktiga expansionperioder; från 1875 till sekelskiftet, när både antalet anställda och omsättningen nästan fördubblades och vidare från omkring 1940 till mitten av 1950-talet då omsättningen tiodubblades i löpande priser och antalet arbetare ökade med en tredjedel upp till drygt 1 100 arbetare år 1955 (se appendix). Den ökningen måste dock tillskrivas nya tillverkningar.

Genom investeringar på 1930- och 40-talen diversifierades produktionen från att i första hand ha omfattat hushållsporslin av fajans och benporslin, till att också omfatta fabriker för sanitetsporslin och badrumsutrustningar. Denna studie är emellertid begränsad till massproduktion av hushållsporslin.

En kopp är en kopp är en kopp?

Industrialismen har inneburit introduktion av masskonsumtionsvaror. Få av dem har under så lång tid som porslin tillverkats i fabrik. Om vi jämför med tex verkstadsindustrin, så har där inte bara tillverkningsprocess och arbetsorganisation förändrats under de senaste hundra åren utan nya produkter har ständigt utvecklats och introducerats. Konfektionsindustrin är nästan helt en 1900-talsföreteelse.

Men inom porslinsindustrin är basprodukten i stort sett likadan idag som för hundra år sedan. En kaffekopp har samma funktion och ungefär samma utseende. Det gör industrin särskilt lämpad som exempel, när man vill visa på vilket sätt teknik och arbetsorganisation har åstadkommit förändringar i arbetets villkor.

Redan för mer än hundra år sedan bedrevs tillverkningen av porslin på fabrik. Själva tillverkningen har förändrats, från att ha varit hantverksmässig ännu vid 1880-talets början till att bedrivas som en rationaliserad och automatiserad produktion i långa serier år 1980. Detta gäller tillverkning av basvaror inom sk hushållsporslin, en tillverkning som huvudsakligen består av tallrikar och koppar. För givetvis var det en helt annan sak att *tillverka* en kopp för hundra år sedan än vad det är idag.

Men – går det att påstå, att en kopp idag är densamma som för ett sekel sedan?

Ja, en kopp har oftast ett öra – en henkel på porslinares språk – och den är ihålig, för att man ska kunna hälla dryck i den och dricka ur den. Dess funktion är densamma.

Men det går också att svara Nej, på frågan om koppen idag är densamma som för hundra år sedan. Det vet jag många gamla porslins-

arbetare som skulle göra utan att tveka. De skulle ta fram en gammal kopp ur skåpet där hemma, en kopp som de kanske själva format eller målat. De skulle visa på hur koppen förr gjordes mycket tunnare än idag och därför kändes behagligare mot läpparna. Ofta hade koppen en liten elegant fot att stå på och själva koppens form var vackert kupad. Henkeln, dvs örat, var gärna speciellt vacker och kurvig. Och dekoren – den bestod ofta av handmålade blommor och girlanger eller av ett Kinainspirerat landskap i ett vackert tryck.

Nej, det finns ännu många som skulle påstå att en kopp idag inte är detsamma som en kopp för hundra år sedan. En kopp idag är betydligt tjockare, henkeln bastant och enkel. Koppen är inte längre kupad utan ofta rak. Få nya koppar har fot, kurvor eller utsirningar. Dekoren är enklare eller saknas.

Med dagens storskaliga produktionsteknik går det inte längre att tillverka den gamla typen av kaffekoppar. Därför finns det fabriker som har behållit några hantverkskunniga arbetare och äldre teknik för att kunna fortsätta producera klassiska modeller. Efterfrågan på sådana finns fortfarande men produktionskostnaderna blir så dyra, att det är svårt att få dem täckta även om man säljer äldre modeller till höga priser.

Det allra mesta hushållsporslinet idag tillverkas med hjälp av maskiner och dess former blir därför enkla. Många tycker att detta bara är bra, eftersom de föredrar de rakare linjer som maskinerna fört med sig.

Jag tänker inte försöka avgöra vad som är vackrast, inte heller vad som är hållbarare eller mer funktionellt.[3] Jag vill bara påpeka, att den nya produktionstekniken, som i stor skala slagit igenom efter andra världskriget, också i hög grad har förändrat själva resultatet av arbetet.[4] En långsam förändring har varit på gång under hela seklet. En kopp är idag inte längre en kopp, fast den naturligtvis är en kopp.

Rationaliseringens gränser

Porslinsindustrin är, och har alltid varit, en arbetsintensiv industri. Lönekostnaderna har utgjort en stor del av tillverkningskostnaderna. Att rationalisera en sådan industri kan framstå som särskilt önskvärt. Men om produkten samtidigt är av sådan art, att den knappast går att göra likformig, så bjuder rationaliseringen på stora problem.[5]

Hittills har det varit omöjligt att radikalt lägga om produktionen av s k hushållsporslin och skapa en kapitalintensiv industri med få arbetare, så som har skett t ex inom sågverksindustrin[6] eller i mejeri-

näringen.[7] Porslinsindustrin har inte kunnat bli en processindustri.

Men drömmen finns hos företagsledningar och idag ges också det tekniska svaret på sådana drömmar; det finns stora maskiner som enkelt pressar samman lera till en form, sedan glaserar och bränner och till sist spottar ut färdiga produkter i slutändan. Men resultatet blir fult, ännu. Dessutom kräver sådana maskiner långa tillverkningsserier i samma form, om de stora investeringarna ska löna sig. De är inte enkelt flexibla. Därmed uppstår svårigheter med avsättningen. Alla människor vill inte äta på likadana tallrikar. Tvärtom tycker många om att försöka finna en särskild vara, just för *sin* smak, något som är annorlunda och därmed personligt.

Situationen liknar den för konfektionsindustrin; det finns idag nästan helautomatiserade fabriker, som oavbrutet kan producera exakt lika eller snarlika jeans. Men alla vill inte gå i jeans, åtminstone inte hela tiden. Parallellt med välståndsökningen och med dessa nya möjligheter till stordrift, har det växt upp många små och medelstora klädfirmor under 1970-talet, som specialiserar sig på korta serier av välsydda kvalitetskläder. Samtidigt ökar antalet s k "boutiquer", som gör ännu mera personliga och udda kläder och som för tillverkningen t o m använder sig av hemarbetare. Samtidigt som man uppnått tekniska möjligheter till verklig storskaleproduktion, har det alltså skett en förnyad efterfrågan av mera personligt formade kläder från dem som vill och kan betala för att var annorlunda. Och den skaran utgör en marknad att räkna med.

En liknande typ av avnämarsituation existerar för porslinsindustrin. De större fabrikerna kan inte upprätthålla sin lönsamhet om de inte blir verkligt stora. Samtidigt kan man se hur små keramikverkstäder med endast några anställda gör varor, som genom att de är ovanliga och speciella kan konkurrera med det mera professionellt utförda godset från stora hushållsporslinsfabriker.

När det gäller porslin finns det alltså en gräns för hur långt det går att driva serieproduktionen, som inte sätts av teknologin utan av konsumenterna.

Ytterligare ett förhållande har försvårat och fördröjt rationaliseringar för porslinstillverkare. Det är, att porslin är ett mellanting mellan en kapitalvara och en konsumtionsvara. Porslin är inte något kunden köper nytt varje år. Det varar och betraktas ofta av köparen som en investering, som ibland tänks räcka livet ut. Men gods kan gå sönder och då vill köparen kunna komplettera sin servis, kanske flera år efter det ursprungliga inköpet. Detta gör att det finns en tröghet när det gäller att införa nya modeller. Modeller bör finnas kvar under längre tid. Ibland ger porslinsfabriker garantier för det.

Samtidigt finns en annan tendens bland konsumenterna, nämligen att vilja följa modeströmningar. Situationen blir problematisk för storskaletillverkaren. Sortimentet måste hållas varierat. De äldre modellerna kräver ofta en äldre tillverkningsteknik. Marknadstvånget att behålla ett äldre sortiment har satt käppar i hjulet för en plötslig och total teknisk modernisering.

Kanske kan verkligt kapitalintensiv tillverkning aldrig införas i porslinsindustrin? Utvecklingen under 1900-talet har dock ständigt gått mot ökad mekanisering, längre serier, enklare former och modeller och minskade krav på yrkesskicklighet för arbetarna i produktionen.

Under 1930- och 40-talen genomfördes en genomgripande rationalisering av hushållsporslinsproduktionen vid Gustavsbergsfabriken, som resulterade i att arbetarnas kontroll över arbetsprocessen definitiv förlorades och kvaliten och utseendet på produkterna började förändras.

Om arbetsdelning, rationalisering och arbetets degradering vid Gustavsbergs porslinsfabrik

Som en bakgrund till denna boks skildring av hundra års omvandling av det dagliga arbetet inom vissa centrala tillverkningsprocesser i Gustavsbergs hushållsporslinsfabrik ska jag ge en översikt över s k rationalisering[8] vid fabriken under 1900-talet. Tyngdpunkten är förlagd till 1930- och 40-talen och till de motsättningar som uppkom mellan arbetare och företagsledning kring introduktionen av ny teknik och ny arbetsorganisation. Det är i samband med rationalisering, som man kan tala om en degradering av arbetet.

Min bok vill dock inte vara något inlägg i den s k Bravermandebatten huruvida industrialismen i sin helhet innebär en utarmning och degradering av arbetet. Det vore förmätet att utifrån ett så begränsat bidrag som detta, i vilket jag inte heller går in på tillväxten av tjänstemanna- och administrationsdelen av företaget annat än i förbifarten, försöka dra några generella slutsatser. Vad boken *kan* ge är en detaljerad kunskap om hur degraderingen gick till på verkstadsgolvet och något om hur arbetarmotståndet såg ut samt hur och när man kan se ett brott mellan en arbetarkontrollerad hantverksmässig tillverkning och en uppifrån styrd produktion. Framförallt har jag dock

varit intresserad av att beskriva hur en gradvis degradering har förändrat men befäst förhållandet mellan kvinnor och män i arbetet.

Arbetsdelningen, mellan och inom yrkesgrupper och mellan kvinnor och män, var ett faktum i Gustavsberg långt innan industrin blev mekaniserad på 1880-talet.[9] Därefter ökade arbetsdelningen långsamt och gradvis, en process som blev accentuerad av nya tekniska maskiner och hjälpmedel, t ex genom införandet av ett linbanesystem vid de stora ugnarna vid tiden för första världskriget.

Ny teknik innebar att svårare arbeten blev lättare och detta kan utläsas på två sätt; ibland blev tyngre arbeten enklare att utföra, ibland blev mera komplicerade arbeten förenklade. Arbetsuppgifterna blev kortare och mera fragmenterade. Arbetet kunde bli vad man kallar degraderat eller utarmat, dvs tömt på en del av sitt planerande och skapande innehåll *och/eller* kroppsligt mera drägligt att utföra. Ibland gällde båda sakerna, ibland bara den ena, som vi kommer att kunna följa i de konkreta beskrivningarna av arbetet.

Olika syn på rationalisering

Det framkommer i skrifter av fabrikens tekniske chef och sedermera en av dess två ägare, Axel Odelberg,[10] att det redan före första världskriget fanns ett ständigt intresse från fabriksledningens sida att minska antalet arbetare, dvs höja produktiviteten per capita och använda mindre yrkeskunniga arbetare. Detta, som vi kan kalla rationaliseringsintresse, fanns där som basen för beslut och ingripanden i arbetsprocessen. Axel Odelberg var personligen mycket teknikintresserad och utvecklade eller uppfann själv många tekniska hjälpmedel och maskiner till sin fabrik.

I ett svar till den statliga rationaliseringsutredningen år 1936 uttryckte sig Axel Odelberg på följande sätt:

> Rationaliseringen har pågått jämt. Åtminstone vad Gustavsberg beträffar byggde vi om hela fabriken från 1900 under årens lopp till det bästa man kan tänka sig i den vägen. Vi hade de största rundugnarna som finnas i världen. Vi gjorde ständigt nya förbättringar med avseende på maskiner. Detta skedde fram till krigets början, men vi ha fortsatt även efter kriget. Till att börja med voro priserna mycket höga, och då hade man en hel del vinster, och dessa lades i förbättringar av fabriken, i ångpannor och transportanordningar.
>
> Vi gjorde mycket stora experiment med elektrisk bränning, för att åtminstone kunna konkurrera med smågods. Men det visade sig, att denna bränning icke hade så stor inverkan, som man hade hoppats. Sedan har ju konkurrensen blivit värre, och för två år sedan måste vi göra stora ombygg-

nader. Det är huvudsakligen på själva ugnsområdet, bättre planläggning och tidsstudier.[11]

Detta var ägarens och företagsledarens syn på rationaliseringen: ett ständigt fortgående arbete främst med att införa ny teknik men senare också med att bygga nya lokaler samt planlägga och tidsstudera själva arbetet för att kunna möta konkurrensen och höja vinsterna, i en ständig kretsgång. I denna beskrivning skymtar inte någon arbetare och inte heller nämns någon yrkesskicklighet.

Från ungefär samma tid finns det en kontrasterande beskrivning av rationaliseringen gjord av den fackliga avdelningens ordförande i Gustavsberg, Gustav Andersson, i ett brev till hans förbund, Svenska Grov- & Fabriksarbetareförbundet:

All omläggning och rationalisering vid detta företag ser ut att vara byggd på lönereducering, som ju icke är meningen. Vi tror icke att företaget kommer på fötter genom ett sådant system, icke heller tror vi rationaliseringen blir rätt genomförd, utan istället /blir företaget/ felrationaliserat.[12]

Gustav Anderssons farhågor om "felrationalisering" tyder på att han blivit påverkad av den debatt som den österrikiske socialisten Otto Bauers bok *Rationalisering - felrationalisering* hade startat. Boken utkom år 1933 på svenska och drev tesen att det fanns en skillnad mellan en rationalisering som gick ut på att sänka ett företags produktionskostnader och en rationalisering som var till nytta för hela samhället. Felrationalisering uppkom när ett företag kunde "sänka *sina* produktionskostnader genom åtgärder, som stegra *samhällets* produktionskostnader",[13] framförallt genom att övervältra kostnader för arbetslöshet på samhället. Vi kommer också att se, hur mycket av det fackliga motståndet mot rationaliseringarna kom att röra sig om lönerna och de nya tidsstudierna.

Ugnsarbetaren Erik Andersson upplevde hur linbanor installerades vid ugnarna mellan 1917 och 1922. Han var nöjd med att de tunga momenten blev lättare men missnöjd över att arbetstakten och kontrollen ökade:

Nöjd var man aldrig, för man såg hatiskt på all utveckling. Man hade inte förståelsen. I och med att linbanorna kom så vart det jäktigare och så vart det nya tidsstudier. Tidsstudier var av ondo för arbetarklassen. Där stod de och tog tid med klockor och så stod de och tittade att ingen maska... Jäkten kom mer och mer för varje sånt där moment; stress och jäkt... Meningen med rationalisering är ju att man på kortare tid ska få fram lika mycket.[14]

Att arbetstakten ökade vid fabriken efter första världskriget bekräftas av företagets driftsrapport. Där summeras erfarenheterna av den lagstadgade arbetstidsförkortningen så här:

Genom den s k åttatimmarslagens införande år 1920 hade arbetsintensiteten inom fabrikationen stimulerats till det yttersta. Inom de flesta områden tillverkades under denna kortare arbetstid lika mycket som under den förut brukliga längre.[15]

En följd av den ökade arbetstakten blev sämre produkter vilket inte tolererades av kunderna efter krigets slut. Därför ökade fabriken också kontrollen över arbetarna via förmännen och genom noggrannare efterkontroll av porslinet.[16]

Förbundsordföranden för Svenska Grov- och Fabriksarbetareförbundet, Ernst Falk, uttalade sig inför rationaliseringsutredningen år 1936 ytterst skeptiskt om utvecklingen:

...andra företeelser, som man från arbetaresidan ser med ganska stort bekymmer, /är/ nämligen omläggningen av driften till de s k löpande banden. Denna anordning har medfört en synnerligen upphetsad takt inom fabrikerna. Detta uppstår ju alltid, när man inför dessa löpande band. Arbetarna äro hänvisade att utföra ett visst tempo. Det blir sålunda mer ensidigt och mer nervslitande. Verkningarna av detta kunna redan nu spåras.

Ernst Falk var också misstänksam mot de långsiktiga följderna:

Det är uppenbart, att genom en fullständig rationalisering av industrin, så måste arbetareantalet förr eller senare komma att sjunka. Det är klart att man en viss tid kan få en ökad försäljning. Genom ett förbilligande av varan, kan ett stort antal människor skaffa sig denna och förbruka mera. Man måste emellertid utgå ifrån, att denna utveckling bara kan gå till en viss tid.[17]

Dessa beskrivningar av förändringar på Gustavsbergsfabriken ger oss en insikt om motsättningarna mellan arbetare och företagsledning under mellankrigstiden. Att ha intresse av företagets totala lönsamhet eller att få lön för utfört arbete vid fabriken gav ofrånkomligen upphov till olika syn på arbetsprocessens lämpliga utformning och organisering och också annorlunda tolkningar av verkligheten.

När det gäller Gustavsbergs hushållsporslinsfabrik och kvinnor vid den, har det varit svårt att få fram den exakta andelen kvinnor i tillverkningen och dess fluktuationer över tid (se också appendix). Denna svårighet blir ännu tydligare för 1930-talet, när nya tillverkningar tillkom. I en statlig utredning från år 1939 slås det fast att när det gäller den svenska porslinsindustrin som helhet - inom vilken Gustavsberg utgjorde en av de två verkligt stora fabrikerna - så hade produktionen mellan 1924 och 1936 ökat med 58 procent medan antalet arbetare och arbetstimmar ökat med 15 respektiv 17 procent: "En viss rationalisering har sålunda förkommit". Samma utredning konstaterar att kvinnor använts i allt större utsträckning och menar att anledningen till det torde vara "att en förenkling av arbetsmeto-

derna skett, varigenom anspråken på yrkesskicklighet minskats."[18]

Vi ska något närmare följa hur motsättningar men också samverkan mellan arbete och kapital utvecklades kring det som kallades rationalisering.

Konkurrens och minskad lönsamhet

Efter lönsamma krigsår,[19] hamnade porslinsindustrin i Sverige,[20] och därmed också Gustavsberg i en period med låg lönsamhet under 1920-talet. Fabrikens ledare sedan 1869 och delägare från år 1875, Wilhelm Odelberg,[21] hade utvecklat en tradition att inte ta upp lån för att göra investeringar utan endast lita till fonderade vinster för detta.[22]

Efter första världskriget mötte fabriken skarp konkurrens från utlandet, från främst Tyskland men också från Finland och Tjecko slovakien.[23] Den kaotiska valutasituationen direkt efter kriget bidrog till så kallad "dumpning" av billigt importerat porslin på den svenska marknaden. Den svenska porslinsindustrin var till största delen en hemmamarknadsindustri med obetydlig egen export.

De svenska porslinsfabrikanterna försökte besvara konkurrensen genom att sinsemellan göra prisreglerande avtal[24] och inte leverera till detaljhandlare som sålde billigare.[25] De ingick en priskartell på hemmamarknaden.[26]

Därtill fanns det överenskommelser som också var av kartellkaraktär när det gällde arbetarna; de stora fabrikerna Rörstrand och Gustavsberg hade ömsesidigt förbundit sig att inte anställa arbetare, som kom från den andra fabriken. Därmed kunde de också hålla nere sina utgifter för arbetslöner, eftersom arbetarnas yrkesskicklighet inte hade någon marknad att bjudas ut på. Först år 1919 bildades en fackförening i Gustavsberg, som kunde bjuda någon form av motstånd mot det paternalt styrda porslinsbrukets ledning.[27]

Porslinsindustrins ekonomiska situationen förvärrades naturligtvis av världsdepressionen i slutet av 1920-talet och början av 1930-talet. Dess företagsledare försökte vädja till staten att höja tullarna på porslin.[28] I denna sin begäran försökte de också få stöd från Svenska Grov- och Fabriksarbetareförbundet, både centralt och lokalt, men den fackliga rörelsen avvisade ett sådant samarbete: "Såväl praktiskt som principiellt finnas skäl, som tala för att arbetarna icke böra understödja de protektionistiska tendenser, som särskilt starkt framträda under depressionstider."[29]

De dåliga tiderna gjorde att Gustavsbergsfabriken delvis måste permittera arbetare. Periodvis var vissa avdelningar i drift bara delar

av veckorna.[30] Under depressionsåren tillämpades, när så var möjligt, en princip att i första hand permittera "gifta kvinnor utan försörjningsplikt".[31] År 1932 inleddes med en fyra månader lång konflikt om lönerna, som slutade med lönesänkningar för arbetarna. En liknande resultatlös strejk hade ägt rum också tidigare, år 1925.[32]

Rationalisering och löner

När lönsamheten under 20-talet kraftigt sjönk, ökade intresset för vad man började kalla "rationalisering". Arbetslönernas andel av de totala tillverkningskostnaderna hade också ökat.[33] Ekonomisk tryck utifrån och oro inom fabriken gjorde att de två ägarna, bröderna Victor och Axel Odelberg, insåg att på sikt måste något radikalt företas. År 1929 anställde de den unge ingenjören Hjalmar Olson för att få hjälp med att öka lönsamheten och rationalisera driften. Denne hade i Tyskland studerat den allra modernaste porslinsindustrin.

Till att börja med – under den akuta ekonomiska depressionen – kunde rationaliseringar endast ske på vardagsplanet genom små korrigeringar i traditionella arbetsprocesser. Försök att genom något förändrade arbetsmetoder spara tid och material och öka arbetstakten företogs på Hjalmar Olsons direktiv.

Det blev snart spänningar mellan hans syn på hur arbetet skulle utföras och arbetarnas. Låt oss ta ett exempel från ugnarna. Här gällde det hur fyllningen av ugnarna skulle gå till och hur ofta en ugn skulle brännas (för ugnsarbetet se också avsnittet om Bränning en). Ugnslaget fick betalt per ugn som brändes. Hjalmar Olson ville ändra rutinerna, få arbetarna att fylla mera i varje ugn, bränna mera sällan men ändå producera lika mycket gods som förut. Det kunde betyda lägre löner. Hjalmar Olson:

> ...det var väldigt hårda tag om det där... men som jag hade rätt så var det lätt att driva igenom det... Man sparade bränsle och sparade arbetslöner. Eftersom gubbarna fick göra lika mycket men antalet ugnar gick ner så fick man hitta en ackordform, som gjorde att de tjänade lika mycket. Och alltid vid sådana tillfällen ska man låta dem vara med och tjäna lite på det själva, annars får man dem inte intresserade.[34]

Förändringar drabbade också lagarbete, vilket hade varit den vanliga arbetsorganisationen på fabriken sedan långt tillbaka. Lagen arbetade för lagackord och delade sinsemellan förtjänsten. Detta försvann allt oftare i samband med de nya omläggningarna. Ibland kunde upplösningen av lagen samordnas med införande av ny teknik. Arbetarna försvarade ofta de gamla arbetslagen.

Ett exempel kan ges från arbetet i Packboden, där man packade de ömtåliga produkterna för vidare transporter till kunderna och där ingen dramatisk teknisk förändring vidtogs. I mitten av 30-talet ville företaget ändå avskaffa lagackordet där och införa individuella ackord. Facket försökte motsätta sig det med två olika motiveringar. För det första ansåg man att de nya ackorden som bjöds var alldeles för låga och "troligen tillkommit genom tidtagning på en oorganiserad arbetare som forcerat som en vansinnig" och för det andra, och viktigast, gjorde man invändningar mot "ett ackord som avviker från det kollektiva".[35] På sikt försvann alla lagackord trots protester. Först på senare år har nya gruppbetalningsformer återkommit i fabriken.

Hjalmar Olson kom också under denna sin första period i fabriken i konflikt med förmän och andra tjänstemän, som kände sig nedvärderade av att behöva byta ut sina gamla beprövade metoder mot nya som förelades dem av en nykomling. Men ägarna stödde Hjalmar Olson.

Fabrikens allmänt utsatta läge på marknaden förbättrades knappast. I driftsrapporten 1934 hette det:

> Konkurrensen, ej blott mot utlandet utan även mot de andra svenska fabrikerna blir mer och mer mördande varje år. Visserligen har vi prisöverenskommelser men dessa kringgås på ett mångfald sätt... Fortgår detta, kommer med tiden alla de svenska fabrikerna att bliva ruinerade. För närvarande kunna vi ej finna någon förnuftig lösning.[36]

Men det togs snart ett nästa steg i den målmedvetna rationaliseringen, vilket visar att ledningen ändå hoppades på en "förnuftig lösning" av de ekonomiska svårigheterna. Det innebar ett samarbete med en tysk firma och dess chefsingenjör Thomas om en ny konstruktion av brännugnar. Sådana blev både planerade och byggda.[37]

Nya ugnar gjorde att behovet av ugnsarbetare minskade och de som i fortsättningen behövdes kunde vara mindre yrkesskickliga. Ledningen kunde se något ljusare på situationen:

> Vi hoppas dock att med den rationalisering, som under året med all kraft pågått inom fabriken, vi skola bliva i tillfälle att i framtiden få bättre förtjänst även på det billigaste godset.[38]

En total rationalisering och omorganisering av arbetet inom fabriken blev en given förlängning av införandet av de nya tunnelugnarna. Men förverkligandet visade sig bli mycket kostnadskrävande. År 1937 sålde därför ägarfamiljen Odelberg porslinsfabriken Gustavsberg till Kooperativa Förbundet och nytt investeringskapital kunde sättas in. Arbetarna i Gustavsberg fick läsa om överlåtelsen i pressen.[39]

KF köpte fabriken främst för att förhindra att skyddstullarna höjdes, vilket skulle drabba konsumenterna i form av höjda priser. Köpet ingick i KFs anti-kartellpolitik vid denna tid, som var riktad mot inhemska kartellavtal.[40] Här låg KFs politik på samma linje som fackföreningens, som hade vägrat stödja arbetsgivarnas krav om höjt tullskydd.[41] Man menade – i samklang med en socialdemokratisk syn på ny teknik och rationalisering[42] – att en *modern* fabrik borde kunna producera till låga kostnader och dess produkter därmed kunna konkurrera med utlandets lågprisprodukter till konsumenternas fromma.

Den man som inlett en mera metodisk rationalisering i hushållsporslinsfabriken, Hjalmar Olson, togs över av KF och gjordes till företagets nye verkställande direktör.

KF beslöt att i första hand utvidga produktionen genom att investera i en ny fabrik för modernt sanitetsporslin. Därmed satsade man på en ny typ av vara, vars efterfrågan var ökande. En modern sanitetsporslinsfabrik kunde tas i bruk redan på hösten 1939.[43]

Hur KF egentligen skulle behandla hushållsporslinsfabriken var fortfarande 1939 en öppen fråga. Antingen skulle man enbart tillverka porslin för KFs egen detaljhandelskedja. Då skulle man behöva minska produktionen till en tredjedel av den aktuella vid köpet. Eller så skulle man bygga om fabriken och göra en högmodern anläggning, som effektivt kunde konkurrera med den utländska importen och de andra svenska fabrikerna.[44]

Beslutet blev att satsa på en stor fabrik, som skulle kunna ta upp konkurrensen på den öppna marknaden. Den nya hushållsporslinsfabriken (HPF) skulle inte komma att invigas förrän 1949.[45] Hela 1940-talet blev till en övergångsperiod för alla dem som tillverkade porslin.

En tunnelugnshall hade stått klar redan år 1936 och kring den byggdes den nya fabriken. Under övergångstiden infördes efter hand nya maskiner och särskilt nya arbetsmetoder. Denna omställning av arbetsprocessen väckte motstånd bland arbetarna.

I ett föredrag, som Hjalmar Olson höll i juli 1944 – troligen för representanter för KFs ledning – kan vi få en inblick i hur fabriksledningen såg på situationen:

Det hjälper emellertid ej med att förtjänsten stegras och att lokalerna förändras från fuktiga, mörka rum med otillfredsställande uppvärmningsförhållanden till ljusa, varma och hygieniska lokaler eller att skräpiga, olämpligt utformade arbetsförhållanden ändras till trivsamma rum, där

arbetet flyter utan så stor möda samtidigt som förtjänsten stiger eller att de kalla avträdena med deras vantrivsel förvandlas till moderna toaletter med tvätt- och omklädningsrum, inte heller att det tunga manuella arbetet i ofta varma, ofta kalla och dragiga rum, ersättas av mindre ansträngande arbete i ljusa, luftiga och bra lokaler.

Det inre motståndet mot förändringar, oron, som följer därmed, äro stora. I Gustavsberg var detta problem ytterligare tillspetsat, därför att vi på ca 5 år måste söka genomföra vad andra företag ha använt 20-30 år för. Vi hade en sällsynt traditionsbunden och hantverkarestolt arbetarestam, vi hade icke blott en fabrik, som stått stilla i utvecklingen i ca 20 år, utan även ett samhälle som stagnerat.[46]

Föredraget målar upp en oerhört konservativ arbetargrupp, som vägrar att se de fördelar, som den nya fabriken skulle kunna ge dem. Ändå kan man av vissa uttryck förstå, vad som var svårt för arbetarna att acceptera; deras nye direktör kallar dem för en "traditionsbunden och *hantverkarestolt* arbetarestam". Också Hjalmar Olson verkar vid den här tiden ha varit medveten om att introduktionen av nya arbetsförhållanden på samma gång innebar att den gamla hantverksmässiga traditionen definitivt bröts.

Låt oss följa förloppet närmare och se hur motsättningar mellan arbetarna och fabriksledningen kom fram och agerades ut.

Ny teknik, ny arbetsorganisation.

Nya brännugnar med kontinuerlig drift kring vilka arbetare med timpenning arbetade, ersatte de gamla arbetslagen från rundugnarna, som arbetat gemensamt för ett lagackord. När nya ugnar ersatte gamla, blev också gamla yrkeskunskaper värdelösa. Det nya arbetet krävde mindre yrkesskicklighet och skulle därför avlönas förhållandevis sämre.

Trots att arbetarnas fackliga representanter försökte framhålla, att det var mycket i det nya arbetet som liknade det gamla, vidhöll fabriksledningen att det var frågan om en ny form av arbete, som skulle betalas lägre. Så blev det också. Liknande uppgörelser togs på andra håll inom fabriken och väckte bitterhet.

Formning och dekorering blev också föremål för nyordning och ökad arbetsdelning. Mycket i tillverkningen blev lättare att utföra men mycket blev också enformigare. Ansvarsområden minskade och maskiner infördes som bestämde arbetsrytmen. Många upplevde en ökad hets i arbetet.

Torkskåp och löpande band skulle minska "bärningen", som varit tung. Mellan avdelningarna hade arbetarna transporterat gods på

Fortfarande på 1930-talet bar arbetarna själva godset.

långa brädor som de burit på ena axeln. Det var en tung balansgång, som gjorde ryggar sneda. Men bärningen hade också gett avbrott i arbetet, eftersom det varit vanligt att arbetarna själva på det viset hämtade eller levererade sitt gods. Det betydde att de fick avbryta sitt vanliga arbete, göra andra rörelser, komma till en annan del av fabriken, växla några ord eller ett skämt med arbetskamrater och kanske lyckas ta sig en paus på någon undanskymd plats. Bärningarna hade format ett socialt kontaktnät över fabriken. Rationaliseringen innebar att godsförflyttningarna antingen mekaniserades eller övertogs av särskilda transportarbetare.

På flera håll i fabriken anställdes kvinnor, på avdelningar och i sysslor som förut varit förbehållna män.[47] Vid den här tiden tjänade en kvinna ungefär 60 procent av en mans lön. Att anställa fler kvinnor var ett sätt bland andra för fabriksledningen att försöka hålla lönekostnaderna i fabriken nere.

År 1936 svarade avdelningen 205 på en enkät om rationalisering. Där gick man in på vad rationaliseringen betytt för arbetskraften:

> Minskning har skett i form av permittering och avskedningar av manliga arbetare, som ersatts med kvinnlig arbetskraft, detta är i synnerhet fallet i tunnelugnarna.[48]

Men det var inte bara på 1930-talet som fabriksledningen föredragit den billigare kvinnliga arbetskraften. Det fanns en tradition inom företaget att försöka ersätta manlig arbetskraft med kvinnlig. I ett brev till en företagarkollega i England skrev Gustavsbergs tekniska chef Axel Odelberg år 1917 följande om införandet av linbanorna i ugnarna:

> ...man får bort det tyngre arbetet, som mest skrämmer männen, som du vet. Därmed kan man också använda en hel mängd kvinnlig arbetskraft istället, för att fylla och tömma kapslarna.[49]

Ny administration, nya avlöningsformer

Rationaliseringen innebar dessutom en ny administrativ struktur. Det inrättades en arbetsstudiebyrå, en försäljningsavdelning, en bokföringsavdelning samt ett laboratorium. Företagets tidigare tjänstemän lämnade i stor omfattning sina tjänster, antingen för att de blev avskedade eller för att de inte gillade den nya andan.[50] Nya rekryterades. Många kvinnor togs också in på kontoret, där de knappast funnits tidigare.

Antalet arbetsledare ökade och deras positioner differentierades, dvs

det blev flera grader av arbetsledare i nivåer över och under varandra. Till de lägre befattningarna rekryterades ofta Gustavsbergsarbetare, både duktiga arbetare och sådana som utmärkt sig särskilt i det fackliga arbetet.[51]

Till de högre befattningarna togs ofta civilingenjörer och liknande, med erfarenheter av rationalisering från andra typer av industrier. Arbetsstudiemän från mekanisk verkstadsindustri, järnbruk, textil- och gummiindustri anställdes.[52] De var främst de senare som skapade akut irritation, eftersom arbetarna märkte att de inte visste något om porslin men hade till uppgift att trots detta ingripa i arbetsprocessen.

Arbetsstudiebyrån genomförde tidsstudier i stor skala på alla fabrikens arbeten, både före och efter att arbetsprocessen lades om. Under omläggningstiden sattes för det mesta endast s k provisoriska ackord, som ofta ändrades. Arbetarna kunde inte beräkna vad de skulle tjäna i slutet av månaden, på samma sätt som förut. Det hände att de fick minskad lön. Tidigare ackord hade satts av förmannen eller verkmästaren och varit gällande under långa perioder. Nu sattes individuella ackord på de flesta arbeten i fabriken. De gamla lagackorden, som på många håll levt kvar och svetsat samman arbetarna, övergavs helt och hållet.

Alla dessa förändringar pressades på arbetarna. Informationen var dålig kring nyheterna. Förflyttningar från en arbetsplats till en annan ägde ofta rum under ombyggnadsskedet. Allt detta gav upphov till mycken oro och protester kom till uttryck, som kanaliserades genom facket.[53] Men motsättningarna fanns kvar och pressen kändes bland porslinsarbetarna på verkstäderna.[54]

Ett exempel på vilka fackliga uttryck motsättningarna kunde ta sig ger de lokala förhandlingarna i maj 1939 om lönereduceringar för dem som formade isolatorer. I avdelning 205s protokollsbok stod:

> Ing. Olsson var obeveklig och fasthöll vid de krav han förut preciserat. Arbetareparten framhöll det oriktiga i ing. Olssons förfaringssätt och framhöll att den taktik han använder sig av skapar olust bland arbetarna och att arbetarna efter en genomförd rationalisering inte bör få det sämre i ekonomiskt avseende än förut utan istället få en förbättring av den vinst som uppstår. Förhandlingarna avbröts.[55]

Arbetarmotståndets kulmen

Tisdagen den 9 juni 1942 lyfte en grupp på 150-300 arbetare och arbeterskor helt sonika ut den ganska nyanställde fabrikschefen Fredrik Möller ur fabriken. De hotade att lägga ner sitt arbete om han igen

satte sin fot inom fabriken. Arbetarnas tålamod var slut. De ville att fabrikschefen skulle bli avskedad. Aktionen upprätthölls under hela den följande veckan.

Detta blev den dramatiska kulmen på arbetarnas motstånd mot rationaliseringarna. Den direkta aktionen uppmärksammades stort i arbetarpressen. Vissa tidningar, som Ny Dag och Arbetaren, skrev om skandalartade förhållanden och urusla löner vid porslinsfabriken[56] medan andra, som Social-Demokraten,[57] sökte förstå genom att peka på de gamla tiderna som den egentliga roten till dagens oro.[58]

Inom KF blev det uppståndelse och ett krismöte sammankallades. Gustavsbergs direktör Hjalmar Olson lyckades med hjälp av arbetarnas fackliga representanter, som hela tiden tagit avstånd från aktionen, få fabrikschefen accepterad igen av arbetarna. Freden blev återställd på arbetsplatsen.[59]

Orsaker till aktionen

Signaturen Hström i Aftontidningen skrev en analys av bakgrunden till denna spontana aktion, som visar förståelse både för fabriksledningen och för arbetarna. Först konstaterade Hström att porslinsindustrin befann sig i en kris:

Vägen ut ur denna kris hette rationalisering. Om man inte ville sänka kvaliteten, inte specialisera sig på vissa få vinstgivande tillverkningar, inte söka skydd bakom jättehöga tullmurar, måste man förbilliga tillverkningen. Detta skedde genom att man slog sönder arbetsprocessen i en mängd arbetstempon.

Porslinsarbetaren, som dittills följt sitt verk, sin tallrik eller kaffekopp, från lerklumpen till ugnen, som sett koppen eller fatet växa fram under sina händers arbete, som suveränt rört sig inom sitt hörn av verkstaden, där han varit sin egen mästare, som kommenderat över sin hjälppojke, sattes nu fast vid en maskin eller vid ett arbetsbord, där han dag ut och dag in måste utföra samma grepp på fatet eller koppen som matades fram förbi honom i en ändlös ström.

Hans yrkesstolthet fick sig en knäck. Vad hjälpte det att lokalerna voro ljusare? Att han slapp att bära tunga bördor upp och nerför långa trappor medan han pustande av andfåddhet med vidöppen mun sög in det fina porslinsdammet i lungorna?

Vad hjälpte det att han fick nya, fina tvättrum, bestämda raster, grammofonmusik till arbetet, när det stod tidsstudiemän, som mätte hans arbetsprestationer i kalla siffror och satte mer eller mindre obegripliga ackord därefter?[60]

Hströms sätt att beskriva hur arbetaren upplevde *degraderingen av sitt arbete* som det mest skrämmande under denna period, fångar nog

känslorna väl bland många av de yrkesskickliga formarna från porslinsverkstäderna, som var de som hade lett aktionen mot driftschefen.[61] Fast – det måste fastslås – Hströms insikter i själva arbetsprocessen var bristfälliga.

Motståndet från arbetarnas sida kom då deras kontroll över arbetsprocessen snabbt och definitivt fråntogs dem och själva resultatet av deras arbeten därmed också förändrades tydligt. Bidragande var också ständiga ackordstvister vid arbetets omorganisering.

I skenet av den senare positiva utvecklingen för företaget har motståndet senare bedömts som irrationellt både av dem som själva protesterade en gång och, naturligtvis, av företagsledningen. Men det skulle vara en kraftig förenkling att säga – som fabriksledningen gjorde 1944 – att arbetare "med mycket få undantag icke orka tränga in i en sak och logiskt tänka igenom den"... för att "ett inre motstånd mot förändring alltid mobiliseras, när det gäller det egna jaget".[62]

Det gällde den gången betydligt mer än tankeförmåga och psykologiska reaktioner; det gällde att arbetarna var på väg att förlora inflytandet över sitt eget arbete.

Den akuta krisen 1942 löstes över huvudet på dem som protesterat genom förhandlingar mellan arbetsgivaren (fabriksledningen i Gustavsberg och KF) samt lokala och centrala fackliga representanter. Därefter kunde rationaliseringen fortsätta som tidigare. Denna samverkan mellan fack och företag hade redan före krisen börjat finna sina former i lokala förhandlingar kring de ständigt föränderliga temporära ackorden.[63]

Det hade funnits en bred bakgrund till att motsättningen i verkstäderna blivit så stor mellan ledning och arbetare och lett fram en så dramatisk konfrontation.

1) Den djupast liggande anledningen var att arbetarna höll på att förlora grunden för sin tidigare kontroll över arbetsprocessen. Deras arbeten splittrades och blev alltmera övervakade och styrda uppifrån. De såg dagligen vilka eftergifter och förändringar av gamla kvalitetskrav och normer som gjordes. Bakom motståndet låg ett helt legitimt intresse av att inte vilja se sitt arbetes värde minska, när maskiner och en ny arbetsdelning "tog över" de kunskaper som arbetarna förut själva haft. Att särskilt de yrkesskickliga arbetarna på verkstäderna reagerade negativt på nya monotonare och mera övervakade arbetsuppgifter var självklart.

2) En starkt bidragande orsak till oron i fabriken och dess konkreta drastiska utlopp mot driftschefen, var den osäkerhet inför det nya som arbetarna kände. De visste inte vart omvandlingen skulle leda och såg ännu år 1942 föga positiva följder av omläggningen. Företagsledning-

en i Gustavsberg verkar ha haft en tendens under rationaliseringens begynnelse att nedvärdera och skjuta undan arbetarnas motstånd och oro genom att bagatellisera den till att bero på okunnighet och oförmåga att se utöver "det egna jaget". Arbetarna fick föga information om framtiden. Ledningen såg det som sin främsta uppgift att göra företaget lönsamt på sikt. För det ändamålet använde den de ekonomiska resurser som KF ställde till förfogande, för att effektivisera driften enligt de linjer som var moderna inom industrin vid denna tid. Glappet mellan arbetarnas osäkerhet och ledningens målmedvetenhet blev inte överbryggat.

Intressant i sammanhanget blir också att KFs köp av Gustavsberg ingett arbetarna stora förhoppningar som till en början inte alls infriades. Det lokala facket hade svårt att få kontakter med KFs ledning för att få information.[64] De som stod i produktionen visste ännu mindre. KFs industristrategi gick ut på att genom en rationalisering hålla nere priserna på porslin men denna rationalisering slog snabbt mot arbetarnas egen yrkeskompetens istället. Facket var i grunden positivt till KFs strategi, av självklara rörelseideologiska skäl, men att den nya ägarsituationen inte var helt problemfri visar Möller-incidenten klart.

Den fackligt aktive gustavsbergaren Axel Öhlund försökte starta en debatt kring de särskilda arbetsvillkor som rådde i den KF-ägda industrin genom att 1944 dra upp bl a frågan om strejkmöjligheten. Han menade att den inte fanns för KF-anställda, eftersom det skulle vara som att strejka mot sig själv, vilket han ansåg vara en omöjlighet. Samtidigt såg han problem i en sådan situationen.[65] Men frågan togs inte upp till debatt.

Arbetet går vidare. Situationen normaliseras

De hårdaste motsättningarna ebbade ut efter urladdningen år 1942. Vardagen återtog sin arbetsrytm. Förändringarna i fabriken var inte helt genomförda förrän den nya fabriksbyggnaden för hushållsporslin kunde tas i bruk år 1949.

I samhället Gustavsberg började ett program för sanering av gamla bostäder och byggande av nya, som startats 1938, att märkas. Företaget ägde all mark och alla bostäder på orten. Denna upprustning gav säkert de anställda en känsla av att de fick något konkret i utbyte mot de värden, som gick förlorade när hantverksinslagen försvann ur produktionsprocessen. Oron inför det helt okända, sedan det nya, förbyttes dessutom sakta i ett accepterande av de nya förhållandena

som något mera välkänt och vardagligt allt eftersom tiden gick. Förändringen blev också en grundförutsättning för en allmänt höjd levnadsstandard, som blev märkbar.

Den nya hushållsporslinsfabriken var ljusare, mer lättstädad och bättre ventilerad än den gamla. Luften blev renare och den gamla yrkessjukdomen silikos kunde på sikt så gott som utrotas i sina grövsta, dödliga former. Detta var en fördel, som man anade mer än kunde märka direkt. Det tar 20 till 40 år att utveckla denna yrkesskada, som uppstår genom att man andas in det fina kvartsdammet. De gustavsbergsarbetare, som var födda före första världskriget och började som springpojkar i unga år, har alla mer eller mindre haft känning av den tunga yrkesskadan.

Det förut okända blev vardag. Protesterna försvann. De som inte accepterade det nya slutade i fabriken. På sikt fick arbetarna fördelar genom rationaliseringen, där den grundläggande väl får sägas vara att fabriken kunde fortsätta sin drift. Bostadsstandarden i samhället förbättrades betydligt. Ortens fortsatta existens var säkrad.

Gustavsberg var ortens enda industriföretag i ett samhälle, som från början byggts upp kring porslinsbruket. Men KF förde dessutom nya tillverkningar till samhället. År 1950 fanns både en hushållsporslinsfabrik, en badkarsfabrik och en sanitetsgodsfabrik i Gustavsberg samt ett mindre sågverk. Personal kunde överföras mellan fabrikerna.[66] Lönerna kom att utjämnas alltmera inom hushållsporslinsfabriken och lönenivån höjdes i takt med den allmänna levnadsstandardökningen i hela landet även om porslinsindustrin fortsatte att vara en låglöneindustri.

Men arbetets innehåll förblev utarmat och arbetets degradering fortskred för den stora delen av arbetarna. Det som gick förlorat var en yrkesskicklighet, en viss typ av kvalitetsprodukter och ett vardagligt arbetarinflytande på produktionsprocessen direkt genom arbetarnas egen kompetens.

Parallellt med att arbetarnas egen kontroll över arbetet har upphört, har allt flera förhandlingar mellan facket och de anställda på lokal nivå utvecklats. Sådana förhandlingar om bl a de ständigt tidsstuderade ackordslönernas förändringar hade införts redan under 1930-talet på Hjalmar Olsons initiativ.[67] Senare var Gustavsberg ett föregångsföretag när det gällde att inrätta en samarbetsnämnd mellan ledning och arbetarrepresentanter.

En företagsnämnd inrättades år 1949. Nämnden startade vad man kallade en "förslagsverksamhet"; den uppmuntrade arbetarna att lämna in förslag på förbättringar i arbetet. Den facklige representanten i nämnden, Axel Öhlund, framhöll vid verksamhetens början att

arbetarna hyste "farhågor för att ett förbättringsförslag skulle innebära försämringar för förslagsställaren, tex genom att nytt ackord sättes". Man var också rädd för att bli "frigjord" från sitt arbete genom förslag och Öhlund menade att man därför borde ge förslagställare skälig kompensation. Alla parter kom emellertid överens om att samarbeta för "ökad produktion" och att ge belöning för goda förslag.[68]

Idag

Under de senaste 20 åren har åter en rationaliseringsvåg svept över porslinsfabriken. Arbetet har blivit än mera maskinstyrt och också automatiserat men detta har inte mött öppet motstånd som under 1930- och 40-talen.

Då var det frågan om en definitiv och kvalitativ förändring i arbetsprocessen för arbetarna. Fram till dess hade man – trots en långt driven arbetsdelning – haft en arbetsprocess som var mekaniserad men innehöll många hantverksmässiga drag. Arbetaren hade ofta arbetat direkt med handen och fått lita till ögonmått, smak och känsel.

Den nya arbetsprocessen planerades uppifrån och arbetaren gjordes alltmera beroende och underordnad. Hans eller hennes direkta påverkan på produkten försvann utom i några få arbetsled. Arbetarens uppgift blev att väl och snabbt utföra det, som förelades uppifrån. Yrkesskicklighetens och traditionens betydelse minskade kraftigt, utom för enstaka arbetarkategorier, som gravörer och modellörer.

De senaste decenniernas utveckling kan sägas endast ha inneburit en vidare utveckling, förstärkning och fördjupning av en förändring som genomfördes under 1940-talet. I dagens tillverkning är det arbetarens lojalitet, noggrannhet, snabbhet och tålighet som behövs, mera sällan hans eller hennes skicklighet.

I början av 1950-talet såg man positivt och framtidsoptimistiskt tillbaka på den tidigare rationaliseringsperioden:

> Den rationaliseringsprocess, som hushållsporslinsfabriken varit föremål för under de sista 20 åren, har burits av en enda tanke nämligen, att skapa en industri, som kunde hävda sig i konkurrensen och bereda arbete och trygghet åt de anställda under anständiga levnadsförhållanden. Tillkomsten av tunnelugnarna inledde denna period och den fullständiga ombyggnaden som påbörjades 1943 gjorde det möjligt att avsevärt förenkla transportarbetet.
>
> Genom att anskaffa och själva konstruera nya arbetsbesparande maskiner och verktyg och utnyttja dessa efter principen flytande tillverkning har en betydligt högre produktion per huvud åstadkommits.

stod det att läsa i tidningen Gustavsbergaren år 1953.[69] Så förtröstansfullt går det inte att idag skriva om de senaste tjugo årens förändringar.

Bedömningar av ingrepp och förändringar i arbetsprocessen beror av det utfall de får för en fortsatt produktion. Motståndet var stort under 1930- och 40-talen, men resultatet blev trots allt en fortsatt produktion och arbetstillfällen. Under de senaste 20 åren har förändringarna tagits som ofrånkomliga och i stort sett accepterats av arbetarna. Detta har inte kunnat motverka den allt sämre lönsamheten.

På hösten 1987 sålde KF separat hushållsporslinsfabriken till den stora finsk koncernen Wärtsilä. En sammanslagning med den tidigare konkurrenten Rörstrand kom därmed till stånd. Framtiden för tillverkningen av hushållsporslin i Gustavsberg är när detta skrivs osäker men kommer säkert att fortsätta några år framåt.