Dansk Teknologihistorisk Selskab

[Publiceret på teknologihistorie.dk 18. dec. 2024. Teknologihistorier. ISSN 1904-3066]

Taylorisme og Fordisme er lig med amerikanisme

Europæiske industri- og moderniseringsstrategier i mellemkrigstiden

Af Michael F. Wagner

> "Mechanization, as envisaged and realized in our epoch, is the end product of a rationalistic view of the world. Mechanizing production means dissecting work into its component operations (...) Belief in progress is replaced by faith in production." (Siegfried Giedion: *Mechanization Takes Command*. Oxford,1948, s. 31)

Efter afslutningen af den 1. Verdenskrig stod en række europæiske stater over for store udfordringer med at føre samfundet tilbage til 'normale tilstande'. Såvel totalitære som liberale politikere og radikale samfundsdebattører vendte derfor beundrende blikket mod USA og den industrielle førerposition landet indtog. En økonomisk dominans som havde været udslagsgivende for den allierede sejr efter fire års udmarvende krig. De krigsførende nationer og de neutrale lande var under krigen tvunget til at organisere samfundsøkonomien, så de tilgængelige ressourcer blev fordelt og udnyttet på den mest effektive måde for at undgå unødigt spild. Man havde derfor høstet praktiske erfaringer med økonomisk rationalisering efter amerikansk forbillede, og var nu mere eller mindre helhjertet indstillet på at omstille disse erfaringer fra krigsøkonomien til fredstid. Særligt i det slagne Tyskland og i den spæde Sovjetstat, som stod over for særdeles store politiske og økonomiske udfordringer, blev opmærksomheden rettet mod de videnskabelige ledelsesmetoder med næsten messianske forventninger til det samfundsmirakel, man troede denne amerikanske form for videnskab ville kunne udrette.[1]

Det blev et udbredt slagord i mellemkrigstiden, at taylorisme og fordisme er lig med amerikanisme. Amerikanisering kan bedst studeres som kulturmøder. I amerikanismeforskningen taler man gerne om push og pull effekter i amerikaniseringsprocessen. Når taylorisme og fordisme

[1] C.S. Maier: Between Taylorism and Technocracy. *Journal of Contemporary History*, vol. 2, 1970.

blev anset for at være en moderniseringsstrategi af europæere i mellemkrigstiden, ser man en klar pull effekt, man taler da også om 'selvamerikanisering'. Når Ford Motor Company kom til Europa med sine amerikanske produktions- og forretningsmetoder i mellemkrigstiden, kan man se det som en klar push effekt eller som kulturimperialisme, der både betjener sig af hårde og bløde magtmidler. Analyseret som kulturmøder er amerikaniseringsprocesser altså en over/underordnings-relation mellem to eller flere afhængige parter, der skal undersøges som historiske hybrider i deres konkrete tilblivelse.[2]

I det følgende skal amerikaniseringen i mellemkrigstiden undersøges med Tyskland og Sovjetunionen som historiske cases.[3]

'The one best way'

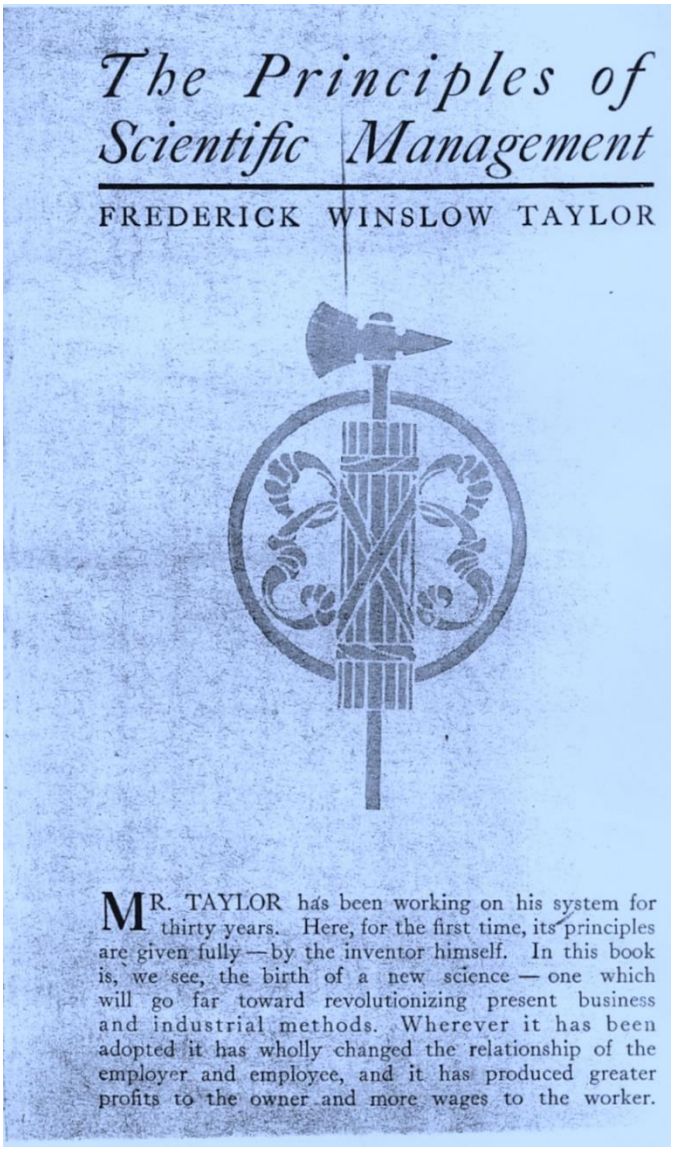
Allerede inden krigen havde den amerikanske maskiningeniør Frederick Winslow. Taylor (1856-1916) udviklet og markedsført sit system til videnskabelig ledelse af industrien, 'Scientific Management', som i offentligheden populært var kendt som taylorisme. Under krigen havde man forsøgt at introducere taylorismen nogle steder i den europæiske rustningsindustri med større eller mindre succes.[4] For en nøgtern betragtning var taylorisme en utilsløret magtteori, som stort set handlede om, at ledelsen tog den uindskrænkede kontrol over arbejdsprocessen på fabriksgulvet ved brug af de 'objektive videnskabelige metoder', som beskrev den eneste rigtige måde at gøre tingene på. Taylor udbredte samtidig det produktivistiske budskab, at industrien ved at effektivisere arbejdet og begrænse ressourcespildet fik samfundskagen til at vokse i takt med produktivitetsstigningen. Det ville ophæve klassekampen med det klassiske nulsumspil, hvor den ene part tabte, hvad den anden

[2] Mark Rupert: *Producing Hegemony. The Politics of Mass Production and American Global Power*. Cambridge, 1995; Mel van Elteren: *Americanism and Americanization*. A Critical History of Domestic and Global Influence. London, 2006; Mel van Elteren: U.S. Cultural Imperialism Today: Only a Chimera? *SAIS Review*, vol. XXIII, no. 2, 2003; Nils Arne Sørensen: Kulturmøder, selvkolonisering og imperialisme. Om USAmerikaniseringen af Europa, i Sissel Bjerrum Fossat m.fl.: *Transnationale Historier*. Odense 2009.

[3] Den danske case vil af pladsmæssige grunde kun blive berørt sporadisk, derfor skal der i stedet henvises til Michael Frederik Wagner: Domesticeringen af Ford i Danmark. Den kulturelle tilegnelse af Ford og fordismen, 1920-1940. N.A. Sørensen, red.: *Det Amerikanske Forbillede? 1920-1970*. Odense, 2011.

[4] Egbert Klautke: *Unbegrentze Möglichkeiten. "Amerikanisierung in Deutschland und Frankreich, 1900-1933.* Heidelberg, 1999; Otto Goebel: *Taylorismus in der Verwaltung*. Hannover, 1925.

part vandt. Politik var derfor ikke længere et slagsmål om omfordeling af udbyttet, men et sagligt spørgsmål om optimering og effektivisering af produktionen.[5]



The Principles of Scientific Management

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

MR. TAYLOR has been working on his system for thirty years. Here, for the first time, its principles are given fully — by the inventor himself. In this book is, we see, the birth of a new science — one which will go far toward revolutionizing present business and industrial methods. Wherever it has been adopted it has wholly changed the relationship of the employer and employee, and it has produced greater profits to the owner and more wages to the worker.

Titelbladet på F.W. Taylors hovedværk The Principles of Scientific Management fra 1911 var prydet med fasces lictoriae, det antikke romerske symbol på autoritet og magt. Symbolikken var til at tage og føle på, mens Taylors produktivistiske budskab blev fremsat kort og klart i underteksten.

I den umiddelbare efterkrigstid blev taylorismen opfattet som en politisk moderniseringsstrategi i langt bredere forstand, end det eksklusive system Taylor oprindeligt havde

[5] M.F. Wagner: "Scientific Management, produktivisme og teknokrati i USA omkring 1900." *Den jyske Historiker* nr. 102-103, 2003, s. 64-82.

tænkt sig. Han bar dog selv en god del af skylden for denne 'misforståelse', da han havde formuleret en klar vision om det gennemrationaliserede samfund i hovedværket *Principles of Scientific Management* fra 1911. Her havde han et politisk budskab om at udbrede det videnskabelige ledelsessystem fra fabrikken overalt i samfundet: " i ledelsen af vore hjem, i ledelsen af landbruget, i ledelsen af forretningslivet, i ledelsen af vore kirker, og i ledelsen af statsapparatet".[6] Taylors forestillinger om 'samfundsmaskinen' var åbenbart noget, der talte til fantasien i offentligheden, og ideer om en 'social ingeniørkunst' florerede i mellemkrigstiden.[7] Der udkom i perioden op til verdenskrigens udbrud et hav af bøger, som anviste den videnskabelige vej til at implementere disse ledelsesprincipper stort set overalt i samfundet. Denne videnskabelige rationaliseringsbølge blev siden hen af den amerikanske historiker Samuel Haber ganske rammende betegnet som 'the efficiency craze'.[8]

Taylorismen byggede ideologisk set på det teknokratiske tredje standpunkt, ingeniørstanden havde udviklet under den 2. industrielle revolution i anden halvdel af det 19. århundrede, hvor den videnskabsbaserede teknologi var blevet fremherskende. Her indtog ingeniørerne en central rolle i udviklingen af de nye elektro-mekaniske og kemiske industrier i kraft af deres videnskabelige uddannelse. Set ud fra deres nøglerolle i den industrielle udvikling bredte ideen sig blandt ingeniørerne om den helt særlige betydning, de havde for samfundsudviklingen. Det satte fokus på den magtfulde position, ingeniørerne mente de burde indtage som den bestemmende instans i alle samfundsspørgsmål, fordi de på saglig vis var hævet over den ødelæggende klassekamp. Denne teknokratiske tankegang var også ganske udbredt blandt danske ingeniører.[9]

I Europa blev der i førkrigsårene gjort spredte forsøg med at indføre Taylors system i produktionen. I Danmark forsøgte man at indføre Scientific Management på NKT's fabrik i Middelfart, hvor den dansk-tyske ingeniør Walter Engel i 1905 var ansat. Han var i direkte korrespondance med F.W. Taylor om principperne for indførelsen af systemet, men nogen stor succes blev forsøget ikke. Walter Engel præsenterede i 1916 Scientific Management for en større kreds af

---

[6] F.W. Taylor: *Principles of Scientific Management.* New York, 1911, s. 8.
[7] M.F. Wagner: Fremtidsstaten og Samfundsmaskinen – Social ingeniørkunst mellem teknokrati og produktivisme. *Slagmark*, nr. 56, 2009.
[8] Samuel Haber: *Efficiency and Uplift*. Scientific Management in the Progressive Era 1890-1920. Chicago, 1964.

[9] M.F. Wagner: Teknokrati uden teknokratisme. Ingeniørstandens tredje standpunkt, professionalisme og moderningsstrategier, 1840-1940. M. Rostgaard, M.F. Wagner (red): *Lederskab i dansk industri og samfund 1880-1960*. Aalborg, 2000.

erhvervsfolk ved et foredrag holdt i Ingeniørforeningen. Det havde dog heller ikke den store effekt, taylorismen i sin rene form fandt kun ringe klangbund i den danske industri.[10]

Både arbejderne og kapitalisterne skulle ifølge Taylor ubetinget underlægge sig den videnskabelige saglige autoritet, det tredje standpunkt foreskrev, hvilket skabte modstand og modvilje hos begge involverede parter. Det betød, at Scientific management i den rene form, som F.W. Taylor egentlig advokerede i sine bøger, var og forblev en utopi. Det betød langt fra, at rationalisering ikke kunne finde sted. I daglig praksis blev taylorisme synonym for effektivisering af arbejdet i industrien gennem tidsstudier.

Tysk hverveplakat for taylorismen fra 1920. Budskabet er at Taylorsystemet skulle udbredes i alle erhverv for at spare penge og kræfter. Ganske karakteristisk for situationen peger ingeniøren på arbejderen, som åbenbart skal en tur hjem og læse på lektien. Begejstringen for taylorismen aftog mærkbart med fordismens gennembrud. (Thomas P. Hughes: American Genesis. Chicago, 2004, s. 247)

[10] Walther Engel: Moderne Fabriksorganisation. *Ingeniøren*,, Nr. 29, 8 April 1916; Jørgen Burchardt: Introduktionen af nye ledelsesformer - da Scientific Management kom til Danmark 1905-1920. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2001, 3. årg. Nr. 4.

I Tyskland havde der allerede været en udbredt interesse for taylorismen inden krigen brød ud. Taylors hovedværk var blevet oversat til tysk kort tid efter bogen udkom i USA, og 'taylorismus' var et anerkendt begreb i offentligheden. Den tyske journalist og selverklærede taylorist, Gustav Winther, pralede i 1920 af, at hans bog om anvendelsen af taylorsystemet i Tyskland havde solgt over 100.000 eksemplarer.[11] Som det evige omkvæd lød i den tyske rationaliseringsbevægelse i mellemkrigstiden: "Verbesserung, Verbilligung und Steigerung". Men det var ikke et kor fagbevægelsen tog helhjertet del i.

Fremtrædende taylorister var derimod en række industrifyrster i den daværende High-Tech industri og akademikere, som i 1921 organiserede sig i 'Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit'. De ledende medlemmer af denne organisation var jævnaldrende og alle født omkring 1870, hvor den teknisk-videnskabelige industri var under opbygning. Deres hovedanliggende var derfor heller ikke at udbrede den tyske industrialisering yderligere, men derimod spørgsmålet om effektivisering, bedre ledelse og koordinering af produktionen. Industrielle udfordringer de havde kæmpet hårdt med i bestræbelserne på at organisere den tyske krigsøkonomi under verdenskrigen. Fremtrædende medlemmer af denne private organisation talte AEG direktøren Walther Rathenau (1867-1922), som var rustningsminister under krigen og nu udenrigsminister, Carl F. von Siemens (1872-1941) direktør for Siemens samt professor i økonomi ved Berlins Universitet og senere nazist Friederic von Gottl-Ottililienfeld (1868-1958), der var hurtig til at vende taylorismen ryggen, da fordismen brød igennem i offentligheden. [12]

Fra Taylor til Ford

Fordismen var et epokegørende og vidtspændende globalt fænomen, som havde sit ophav i begyndelsen af det 20. århundrede. I sit udspring byggede ophavsmanden til fordismen, automobilkongen Henry Ford (1863-1947), på et solidt, billigt og driftsikkert produkt, nemlig automobilet Ford model T.[13] Fordismen udviklede en helt ny industriel produktionsmåde beregnet til masseproduktion af varige forbrugsgoder, helt nye distributions- og marketingsmetoder parret med

[11] Gustav Winter*: Der Taylorismus: Handbuch der wissenschaftlichen Betriebs- und Arbeitsweise für die Arbeitenden aller Klassen: Stände und Berufe*. Leipzig, 1920, s. vii.
[12] J. Ronald Shearer: The Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit: Fordism and Organized Capitalism in Germany, 1918-1945. *The Business History Review*, Vol. 71, No. 4, 1997.
[13] Robert Casey: *The Model T. A Centennial History*. Baltimore, 2008.

en samfundsfilosofi om et servicesamfund uden klassekamp. Dermed var grundstenen lagt til det moderne massekonsumsamfund, vi stadigvæk lever i.[14]

Fordismens ideologiske gennembrud i begyndelsen af 1920erne var materielt helt anderledes solidt funderet på Ford Motor Companys håndgribelige og iøjnefaldende succes med produktion, markedsføring og voldsomt stigende salg af model T i Europa. Fordismen florerede godt støttet af udgivelsen af Henry Fords bog *My Life and Work* i 1922. En populær selvfortælling som blev oversat til en lang række europæiske sprog herunder dansk. Det var en følgevirkning af fordismens store popularitet, at Taylor og Fords ideer begyndte at blive sammenfattet under betegnelsen 'amerikanisme' i den offentlige debat. Som det kommunistiske tidskrift *Clarté* tørt konstaterede i 1926: "*Ford Motor Company* diskuterer ikke Taylorsystemet, men fører det frem i raa Praksis".[15]

I midten af 1920erne var Henry Fords navn på alles læber i Europa hjulpet godt på vej af aggressive reklamefremstød og dygtigt bakket op med spektakulære masseoptrin i det offentlige rum. Fordismen blev også genstand for mange 'videnskabelige' analyser. En fremtrædende repræsentant for denne disciplin var Friederich von Gottl-Ottlilienfeld, der udgav flere bøger om fordismen, hvor han 'analyserede' Ford systemets ingredienser og metoder, som han betegnede 'indbegrebet af rationel systematisering'. Hans analyse begrænsede sig til et temmelig ukritisk referat af *My Life and Work*, som han ikke fandt nogen som helst grund til at betvivle sandfærdigheden af. Sandhedsværdien var evident, Henry Fords håndgribelige resultater talte for sig selv.[16] I hans øjne var Taylors system nu nærmest forvandlet til en parodi, mens Ford var den åndelige leder af en ny form for kapitalisme på et højere udviklingstrin ideologisk baseret på en ren servicementalitet: "Kein blosser Abstand, ein tiefer und rein geistiger Gegensatz scheidet Ford von Taylor! Was Taylor durch sein ausgeklügeltes 'management' erreicht, das gelingt auch Ford, aber durch ein ganz anderen, hinreisseden Schwung seiner Betriebsführung."[17] Det var en sand kapitalistisk utopi med fravær af de egoistiske kapitalister - en form for 'hvid' socialisme, og det var økonomiprofessorens klare

[14] M.F. Wagner: *Ford og fordismen. Et automobilæventyr*. Odense, 2009.
[15] Ford Motor Company. *Clarté*, 1926, Nr. 10, s. 281.
[16] "From a purely human point of view, I do not doubt his words for a moment. To be sure, we Germans have learned the hard way to be cautious regarding American words, but this is different. Here, words simply provide an interpretation of already accomplished actions." Her citeret fra David E. Barclay, Elisabeth Glaser-Schmidt, eds.: *Transatlantic Images and Perceptions*. Cambridge, 2003, s. 225.
[17] Friederich von Gottl-Ottlilienfeld: *Fordismus: Über Industrie und technische Vernunft*. Jena, 1926, s.11

forventning, at denne konkrete intervention fra amerikanismen ville kunne berolige de krævende arbejdere uden at føre til drastiske sociale omvæltninger eller revolution.[18]

Det var som talt ud af Henry Fords egen mund, men Fords ideer mødte også modstand i konservative traditionelle kredse og hos dele af venstrefløjen. Kommunisterne skilte sig ud af dette selskab med et langt mere positivt syn på taylorismen og fordismen, da de loyalt fulgte Lenins og siden Stalins paroler for amerikanisering af den russiske industri. Fordismen fik et europæisk 'tvist' og gik ofte under betegnelsen amerikanisme, så det lød mere neutralt og passede bedre på de nationale politiske og sociale forhold.[19] Den amerikanske automobilkonge Henry Ford delte langt hen taylorismens tanker og ideer, men hvad angik spørgsmålet om den ledelsesmæssige autoritet i industrien og de afledte samfundsmæssige konsekvenser tog han klart et andet standpunkt end Taylor, som det fremgik af hans 'Industrifilosofi', der udkom i 1929. "We need the principles of social engineering. The benefit should be public – that is general. Service always pays better than selfishness, although sometimes it takes centuries for people to see this. (…) Businessmen do not think of themselves as leaders in social movements, but they are."[20]

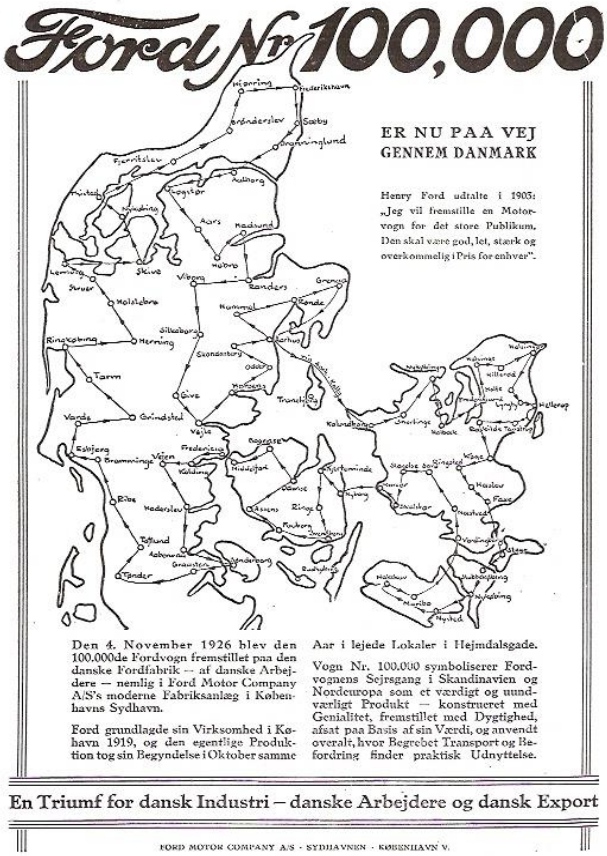
Fordismens epoke indledes i bogstaveligste forstand med eksperimenter ved et samlebånd. Det skete i 1909, da ejeren af Ford Motor Company (grundlagt i 1903), Henry Ford, begyndte at udvikle serie-produktionen af den nye Ford Model T på en stadigt voksende række af samlebånd. Fra starten blev Ford Model T fremstillet i fabrikken på Piquette Avenue i Detroit, men den blev snart for lille til at kunne klare den stigende efterspørgsel på det populære automobil. Efter et par år flyttede produktionen til firmaets nye store fabrik Highland Park, og fra august 1914 blev alle dele til bilen produceret og samlet på løbende bånd. Dermed faldt produktionstiden for hvert automobil fra 12,5 timer til 1,33 timer i løbet af 6 år endda med brug af færre hænder. Det samme antal arbejdere kunne samle 775 % flere biler i 1914 end de havde kunnet i 1909. I begyndelsen af 1920erne var over halvdelen af hele verdens automobiler en Ford model T.[21]

I januar 1914 vakte Henry Ford meget stor opsigt i offentligheden, da han proklamerede, at han nu ville indføre 8 timers arbejdsdagen til en dagløn på 5 dollars. Det betød mere end en fordobling

---

[18] Friederich von Gottl-Ottlilienfeld: *Vom Sinn der Rationalisierung.* Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Nr. 31, 1929, s. 17.
[19] Jeffrey Herf: *Reactionary Modernism. Technology, culture, and politics in Weimar and the Third Reich.* Cambridge, 1984.
[20] Henry Ford: *My Philosophy of Industry.* New York, 1929, s. 85 – 86.
[21] David E. Nye: *America's Assembly Line*. London, 2013, s. 28.

af daglønnen i industrien, hvilket medførte et ramaskrig fra hans konkurrenter. Flere end 14.000 jobansøgere mødte frem ved Highland Park fabrikkens administrationsbygning for at søge



Torsdag den 4. november 1926 kl. 11 om formiddagen rullede Ford vogn nr. 100.000 ned af det 94 meter lange samlebånd på fabrikken i Sydhavnen udsmykket med guirlander og blomster. Siden starten *af produktionen med 14 biler om dagen på Nørrebro i 1919 havde Ford Motor Company A/S udbetalt 23 mill. kroner i arbejdsløn, over 6 mill. kroner i toldafgifter og alene i 1925 indkøbt materialer for 3 mill. kroner i Danmark, som det blev fremhævet i direktør Møllers festtale. Efter fejringen blev jubilæumsbilen sendt på promotionstur rundt overalt i Danmark, et sandt triumftog for dansk industri, danske arbejdere og dansk eksport, som det beskedent hed sig i en helsidesannonce indrykket i MOTOR ugen efter. Motor, 1926, s. 728)*

arbejde dagen efter annonceringen af 5 dollars dagen. Det fik redaktøren af FDM's medlemsblad *Motor* til at sammenligne Henry Ford med H.C. Andersen, "den største Æventyrdigter af dem alle".[22]

[22] F. Schmitto: "Ford". Et Automobil-Æventyr. *Motor*, 1914, s. 56.

Et var digt og skønmaleri, noget andet de eksisterende forhold på Fords fabrikker. De fleste arbejdere kunne kun udholde samlebåndsarbejdet i en kortere tid, så forlod de atter fabrikken, som

havde en udskiftning af arbejdskraften på 300% om året. Udsivningen af arbejdsstyrken svandt mærkbart med dette tiltag, selvom den aldrig ophørte. Redaktøren på *Clarté* afsluttede da også ganske karakteristisk sin artikel om Ford Motor Company med følgende anekdote: ”En Arbejder, der efter en ’Sæson’ søgte sin Sygekasselæge, fik sin Diagnose stillet i følgende Salut: Har de forceret Arbejde – Arbejdsløs, naa, men har de haft forceret Arbejde? – Fordfabrikken, Tak, *det* kender jeg, derfra kommer flere af mine Patienter. Idiotfabrikken.”[23]

Det Henry Ford selv kaldte for ’Lønningsprincippet’ indvarslede fordismen som en samfundsfilosofi, der på den ene side er baseret på masseproduktion af varige forbrugsgoder til en lav pris, og på den anden side betaling af relativt høje lønninger til arbejderne med en reel fritid til at forbruge den høje løn. Som han sammenfattede ideen i 1926: ”Vort Selskabs virkelige Fremskridt skriver sig fra 1914, da vi forhøjede Minimumslønnen fra lidt over to Dollars til – over en Bank – fem Dollars om dagen; thi derved forøgede vi vore egne Folks Købeevne; *de* gav igen andre Mennesker Større Købeevne o.s.v., o.s.v. Denne Tanke: at gøre Købeevnen større ved at lønne godt og sælge billigt er det, som ligger bag dette Lands Velstand.”[24] På dette grundlag skabte fordismen et voldsomt voksende marked for massekonsum, da ideen med at producere på samlebånd hurtigt bredte sig til alle mulige andre industrigrene, som nu også var tvunget til at betale arbejderne de samme høje lønninger for at kunne skaffe tilstrækkeligt med arbejdskraft.

Det lagde grunden til en helt ny økonomisk teori om massekonsumets betydning i samfundet. Henry Ford dikterede på grundlag af sin store og iøjnefaldende succes en totalitær politisk ideologi baseret på produktivisme, hvor han udfoldede storslåede visioner om forbrugersamfundets udvikling under hans autoritære ledelse. Fordismens ideologiske hovedværk, *My Life and Work*, vakte stor opsigt da den udkom i 1922. Bogen var egentlig skrevet af journalisten Samuel Crowther, men Henry Ford påtog sig gerne hele æren selv. Den udkom året efter på dansk og solgte i mange oplag. Hans tre bøger, hvor han delte sine tanker med alverdens læserskarer, kom i store millionoplag og blev oversat til utallige sprog herunder til russisk.[25]

---

[23] Op. Cit. S. 289.
[24] Henry Ford: *I dag og I morgen*. København, 1926, s. 12
[25] Henry Ford: *Mit Liv og Arbejde*. København, 1923 (1922); Henry Ford: *I Dag og I Morgen*. København, 1926 (1926); Henry Ford: *Fremad – Stadig Fremad*. København, 1932 (1932).

Fordismens storhedstid varede fra 1914, hvor hele produktionen af Ford model T på samlebånd var fuldført, og frem til efteråret 1929, da børsen i Wall Street krakkede og trak hele verdensøkonomien ind i en dyb og langvarig krise. Produktionen af Ford T var blevet indstillet to år forinden, da havde man rundet et antal på 15½ millioner eksemplarer af den samme stort set uændrede model. Nu var den udtjent og efterspørgslen var forsvundet. Omstillingen af Fords fabrikker til produktionen af den nye model A tog halvandet år. Mere end 16.000 specialværktøjsmaskiner, som var udviklet til at producere alle delene til model T måtte kasseres, og nye mere universelle værktøjsmaskiner skulle konstrueres. Alle Fords fabrikker i hele verden lå stille under omlægningen af produktionsapparatet, og det var tæt på at knække Ford Motor Company økonomisk. Udfasningen af model T var fordismens achilleshæl. Den ekstreme specialisering af produktionen umuliggjorde alt andet end overfladiske variationer af produktet. Den ekstreme standardisering af produktet betød, at Ford T ejerne som ønskede at udskifte deres udtjente vogn med en ny, fik valget mellem at købe den samme model igen eller gå over til et konkurrerende firma. Det bragte GM og Chevrolet i en førerposition på verdensmarkedet efter 1925. [26]

Samlebåndet eller 'de fordske arbejdsmetoder', som det hed i mellemkrigstiden, blev udbredt som produktionsmåde overalt i industrisamfundets produktion af masseforbrugsgoder. Stort set alle politiske retninger fra kommunisme og socialisme til fascisme blev tiltrukket af fordisme, tilbad og dyrkede denne verdslige religion efter bedste evne både i teori og praksis. Kritiske europæiske røster blandede sig dog i koret af de umådeholdne lovprisninger af fordismen. Forfatteren Aldous Huxley (1894-1963) henlagde handlingen i sin dystopiske fremtidsroman *Brave New* World (1932) til et postfordistisk helvede i London A. F. 632, hvor Ford var gud og tidsregningen lagt efter hans fødsel, mens fertilitetsfabrikker producerede mennesker med varierende egenskaber afstemt til samlebåndets behov. Filmmanden Charlie Chaplin (1889-1977) lavede en humoristisk karikatur af det ford'ske arbejdssystem i den romantiske komedie *Modern Times* fra 1936, hvor hans lille vagabond er samlebåndsarbejder og kæmper for overlevelsen i det absurde moderne industrisamfund.

En anden samtidig kritisk iagttager og kommentator, var den italienske kommunist Antonio Gramsci (1891–1937). Gramsci analyserede amerikanisering forstået som et kulturmøde mellem to parter med en hybridisering til følge, der gensidigt inspirerer og påvirker hinanden, men han var ambivalent i spørgsmålet om Fords positive rolle i samfundsudviklingen. I sine

[26] Mira Wilkins: Ford among multinational companies. H. Bonin, Y. Lung, S. Holliday, eds.: *Ford, 1903-2003: The European History*, Vol. 1. 2003.

Fængselsoptegnelser brugte han derfor begrebet amerikanisme, som han ikke opfattede som et fænomen isoleret til den industrielle produktion, men som en kulturrevolution i langt bredere forstand. Med udgangspunkt i den ford'ske omlægning af produktionsprocessen, diskuterer han om kulturmødet med fordismen er indledningen til en ny historisk æra. Gramsci svarede ikke direkte på spørgsmålet, måske af gode grunde, men pegede i stedet på et bredt spekter af sociokulturelle og økonomiske forandringer, som han mente amerikanismen på sigt ville udvirke i samfundet. Der var ikke tale om en ny og højere form for civilisation, det kunne man se alene ud fra, at intet var ændret i karakteren af de sociale relationer mellem de fundamentale klasser. "What we are dealing with is an organic extension and an intensification of European civilisation, which has simply acquired a new coating in the American climate". Og nu var dette fænomen altså returneret til den gamle verden med brask og bram, kunne man her tilføje.[27]

Den industrielle udfordring i Rusland

Ford Motor Company havde kun en lille og ikke særligt iøjefaldende markedsandel i Rusland op til revolutionen. Til gengæld var taylorismens ideer udbredte blandt futurister og socialister allerede inden krigens udbrud. I begyndelsen af 1920erne fik taylorismen en ganske stor udbredelse som moderniseringsstrategi i Sovjetunionen. Således havde den kommunistiske partileder Vladimir Lenin (1870-1924) i 1914 været stærkt kritisk over for Taylors metoder, men efter Oktober-revolutionen tog han Taylors ideer til sig. Det var dog ikke Taylors politiske samfundsvisioner, men først og fremmest rationaliseringen af den russiske industri, Lenin interesserede sig for i 1918, da han diskuterede de tiltag, der skulle til for at forøge den russiske arbejders produktivitet. Betingelsen for at gennemføre den økonomiske genopretning af det russiske samfund under sovjetisk ledelse, var at hæve arbejdernes disciplin, øge deres færdigheder og effektivitet ved at intensivere arbejdsprocessen. "We must raise the question of piece-work and apply and test it in practice; we must raise the question of applying much of what is scientific and progressive in the Taylor system"; slog Lenin fast i sine overvejelser over nogle af de store udfordringer, som det nye sovjet regime stod overfor. Selvom taylorismen vakte instinktiv modvilje hos mange ledende sovjetiske fagforeningsmænd, fastholdt

[27] Antonio Gramsci: Americanism and Fordism. (1934). *Selections from the Prison Notebooks*, London, 1971, s. 278.

Lenin sin pragmatiske linje i ledelsesspørgsmålet: ”We must organize in Russia the study and the teaching of the Taylor system and systematically try it out and adapt it to our own ends”.[28]

De russiske fagforeninger havde på dette tidspunkt allerede spillet fallit i ledelsesspørgsmålet, da de viste sig ude af stand til at lede industrien gennem de nedsatte fabriksråd og dermed yde deres nødvendige bidrag til at konsolidere revolutionen. Derfor konstruerede Lenin en objektiv tredje instans båret af et teknokratisk ledelseslag af ingeniører, som skulle udvikle arbejderne i industrien, øge produktiviteten og dermed sikre den revolutionære udvikling. Det kunne godt være, at Taylor systemet var kapitalismens sidste ord i spørgsmålet om at lære folk at arbejde rigtigt og yde deres bedste, men som en kombination af den mest raffinerede brutalitet i borgerskabets udbytning og en række af de største videnskabelige landvindinger i analysen af arbejdet, var det midlet til at sikre og udvikle socialismen. ”The possibility of building socialism depends exactly upon our success in combining the Soviet power and the Soviet organisation of administration with the up-to-date achievements of capitalism”.[29]

Det afgørende spørgsmål for Lenin var det politiske, hvem der skulle kontrollere og implementere taylorismen, og svaret gav sig selv, det skulle ingeniørerne overvåget af de politiske kommisærer, og han blev i dette spørgsmål bakket stærkt op af Leon Trotsky (1879-1940).[30] Ved overgangen fra krigsøkonomien til den Nye økonomiske Politik (NEP) i 1921 kom taylorismen derfor til at spille en strategisk rolle i planlægningen af produktionen. Et højt antal importerede amerikanske ingeniører og eksperter i taylorisme blev en central faktor i det stort anlagte, men i bund og grund mislykkede forsøg på at få den tayloriserede industri til at virke effektivt. Oprettelsen af det Centrale Institut for Arbejdet under ledelse af avantgardedigteren og fagforeningsmanden Alexei Gastev (1882-1939) førte heller ikke til nogen videre udvikling af taylorismen. Instituttet foretog kun tidsstudier af arbejdet, og Gastevs bestræbelser gik ud på at gøre arbejderen til et rent vedhæng til maskinen, det blev kaldt for ’rød taylorisme’. Denne førende propagandist for den sovjetiske amerikanisme blev henrettet i april 1939 under den store udrensning.

Der var mange årsager til det fejlslagne forsøg på at introducere taylorismen i Sovjetunionen. En manglende forståelse for kompleksiteten af den vertikale reorganisering af produktionen i fabrikken skabte flaskehalse og gav modsatrettede effekter af rationaliseringen.

[28] V. I. Lenin: *The immediate tasks of the Soviet Government*. Moscow, 1970, s. 40.
[29] Ibid.
[30] ”In January 1921 the First All-Russian Initiating Conference on the Scientific Organisation of Labour was convened by Trotsky.” Zenovia A. Sochor: Soviet Taylorism Revisited. *Soviet Studies*, Vol. 33, No. 2, April, 1981, s. 249.

Disciplineringen af den 'bondske' russiske arbejder krævede en kulturrevolution snarere end et stopur til tidtagning for at effektiviseringerne skulle lykkes. Dertil kom modstanden mod taylorismen fra en stor del af de sovjetiske fagforeningsfolk og kritiske intellektuelle. Taylorismen fik derfor aldrig noget afgørende industrielt gennembrud i Sovjetunionen. Det industrielle gennembrud baseret på ny teknologi kom først efterfølgende med introduktionen af Ford og fordismen.[31]

Den sovjetiske statsfordisme

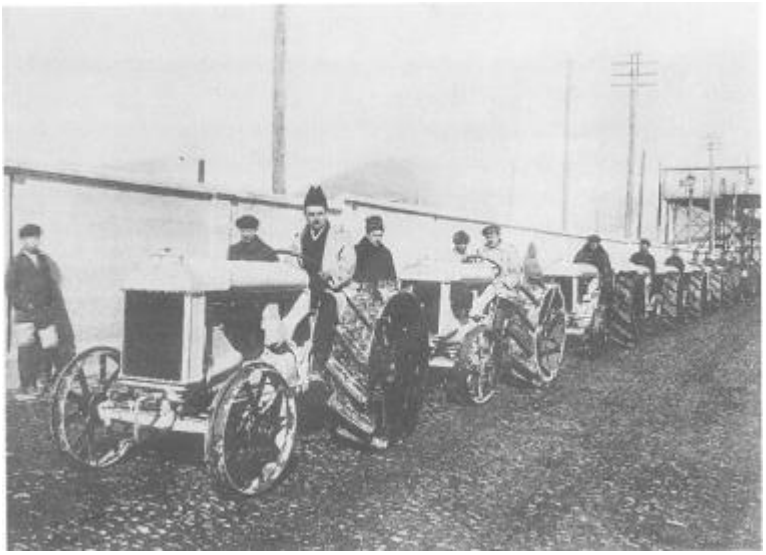
Lenin konverterede fra taylorismen til fordismen i begyndelsen af 1920erne, og fordismen antog nærmest karakter af statsreligion i Sovjetunionen.[32] Det havde sine ideologiske grunde i den klassiske marxistiske overbevisning, at ny teknologi var drivkraften i historiens fremskridt. Det blev koblet med en udtalt fascination af teknologiske systemer i stor skala, som for alvor slog igennem på det politiske niveau med den første femårsplan fra 1929. Henry Ford var leveringsdygtig i begge dele. Det kunne man læse sig til i *My Life and Work*, som udkom i fire forskellige udgaver på russisk i 1924 og solgte i store oplag. Det kunne man også forvisse sig om, når man rettede blikket mod USA som kapitalismens højest udviklede land, eller besøgte Ford Motor Companys fabrikker i Dearborn på en statsfinansieret studietur, hvilket rigtig mange russiske ingeniører, teknikere og arbejdere kom til at gøre i løbet af 1920erne.[33]

I den tidlige industrialisering under Tsartiden fra 1890erne og frem til verdenskrigens udbrud, havde man også sværmet for industri og teknologi i stor skala, men udvekslingen af ny teknologi, importen af industrianlæg og andre industrivarer var i høj grad sket mellem det kejserlige Tyskland og det tsaristiske Rusland. Verdenskrigens forløb og Tsarens fald havde pillet glansen af den tyske industri og teknologi, så ikke mindst bolsjevikkerne i stedet for håbede og satsede på at kunne udvikle et helt særligt forhold til Amerikanske high-tech firmaer. De fik tilbud om at overtage pladsen fra de tyske firmaer, som havde løbet linen ud, og de rykkede i løbet af 1920erne i stort tal

[31] Thomas Parke Hughes: *American Genesis. A Century of Invention and Technological Enthusiasm, 1870-1970*. Chicago, 2004.
[32] Yves Cohen: The Soviet Fordson. Between the Politics Stalin and the Philosophy of Ford, 1924-1932. Hubert Bonin, mfl. (eds.): *Ford. The European History*, Vol. 2, 2003.
[33] Paul R. Josephson: 'Projects of the Century' in Soviet History: Large-Scale Technologies from Lenin to Gorbachev. *Technology and Culture*, Vol. 36, No. 3 (July, 1995).

ind med teknisk bistand, know how og hardware til de megastore udviklingsprojekter som ikke mindst den første femårsplan satte på tegnebrættet.[34]

Omkring Henry Ford voksede en regulær personkult frem, han blev voldsomt populær i dele af den russiske befolkning, ikke mindst ude på landet blev der set op til ham. Det hang i høj grad sammen med importen af Fordson traktoren efterhånden i et meget højt antal, som skulle bruges til at mekanisere det russiske landbrug. De importerede traktorer blev fulgt op af en invasion af amerikanske landbrugseksperter, der skulle undervise bønderne i den rigtige brug af traktoren og introducere de rette dyrkningsmetoder til det mekaniserede landbrug. De første traktorer blev bestilt hos Ford Motor Company til levering i 1923. I 1926 havde Josef Stalin (1878-1953) overtaget styret efter Lenin og man havde bestilt 26.000 traktorer hos Ford, heraf var de 10.000 allerede blevet leveret. Ford Motor Company kunne i 1927 prale af, at 85% alle traktorer og lastebiler i Sovjetunionen var leveret fra dem. I 1934 var der 200.000 traktorer i landbruget, de fleste var produceret i USA. Resten kom fra nøglefærdige fabrikker, som Ford Motor Company og andre



Det første parti importerede Fordson traktorer forlader udskibningshavnen i Leningrad i 1923. (Hughes, s. 273)

amerikanske traktorproducenter havde solgt og opført i Sovjetunionen. Fremskridtsvenlige bønder dyrkede 'Fordzon' som et ikon, de døbte deres børn og omdøbte deres landsbyer til Ford eller

[34] Kendal E. Bailes: The American Connection: Ideology and the Transfer of American Technology to the Soviet Union, 1917-1941. Comparative Studies in Society and History, Vol. 23, No. 3 (July, 1981).

Fordson og afholdt 'Ford-festivaller' til hans pris.[35] Eksperter i 'arbejdets videnskabelige organisering' populariserede det ford'ske produktionsssystem gennem foredrag, bøger og fremvisninger af Ford film. Dagen før Lenin døde, den 20. januar 1924, havde han fået forevist en propagandafilm fra Ford Motor Company om samling af traktorer på samlebånd, som efter sigende skulle have optaget ham meget. Importen af Fordson traktorer fortsatte helt frem til slutningen af 1920erne i meget stor skala. Den sovjetiske regering var den største kunde til Fordson traktorer i hele verden, det skabte grundlag for tætte forbindelser til Ford Motor Company.[36]

De omfattende eksportordrer var en rigtig god forretning, og det fik Henry Ford til mærkbart at ændre sit syn på Sovjetunionen. I *Mit Liv og Mit Arbejde* havde han været stærkt kritisk i sin vurdering af bolsjevismens resultater, som han mente hvilede på naturstridige og amoralske love: "Bolsjevismen svigtede fordi den baade stred mod Naturens og Moralens Love; vort System har holdt (…) –fordi det bæres af visse økonomiske og etiske Fundamenter. Det økonomiske Fundament er Arbejdet: Menneskets Indskud, som gør Jordens Frembringelser nyttige for ham. (…) Det etiske Fundament er Menneskets af hans Arbejde flydende Ret (…) Retten til Ejendom".[37] I Fords 'Industrifilosofi' fra 1929 havde han ændret sin opfattelse, så den passede til den nye virkelighed: "Even foreign lands are feeling the benefit of American progress, our American right thinking. Both Russia's and China's problems are fundamentally industrial, and will be solved by the application of these right methods of thinking, practically applied."[38]

Det sovjetiske politbureau indledte i 1928-1929 en omfattende ændring af deres moderniseringsstrategi. Frem for den voksende import af amerikanske køretøjer fra Ford og andre producenter, skulle man i fremtiden være selvforsynende og selv producere det nødvendige materiel i egne industrianlæg. I øvrigt skulle produktionen af traktorer kunne omstilles til produktionen af tanks på højst en uge. I foråret 1929 forhandlede sovjetiske kommissærer med blandt andre General Motors og Ford Motor Company om opførelsen af to nøglefærdige samlebåndsfabrikker.

Forhandlingerne førte til indgåelsen af en række kontrakter om teknisk assistance med Ford om konstruktion og servicering. Første del af planen angik konstruktionen af en samlebåndsfabrik i Moskva til produktion af model A personbiler med en kapacitet på 20 biler om

[35] Dana G. Dalrymple: The American Tractor Comes to Soviet Agriculture: The Transfer of a Technology. *Technology and Culture*, No. 5, 1964.
[36] Boris M. Shoptov: Ford in Russia, From 1909 to World War II. Hubert Bonin, mfl. (eds.): Op. cit. vol. 2.
[37] Henry Ford: Op. Cit. 1923, s. 8-12.
[38] Henry Ford: Op. Cit. 1929, s. 20-21.

dagen, og en anden i Nizhny Novgorod til produktion af lastbiler model AA med en kapacitet på 80 biler. Bilerne skulle importeres som samlesæt (knocked down cars) fra Detroit. Kontrakten lød på levering af 72.000 enheder og medfølgende reservedele, men på grund af valutaproblemer i kølvandet på verdenskrisen, hvor værdien af den russiske eksport var blevet kraftig reduceret, blev kun halvdelen af ordren effektueret.[39]

Anden del af femårsplanen angik opførelsen af en kæmpemæssig bilfabrik i Nizhny Novgorod med en årlig kapacitet på 140.000 person- og lastbiler, hvor alle komponenter skulle produceres i Rusland. Konstruktionen af denne fabrik gik i gang i 1930 under ledelse af Fords chefarkitekt Albert Kahn, som også havde stået for opførelsen af den nye Ford-fabrik i Københavns Sydhavn i 1924. Fords kolossale industrikombinat River Rouge fabrikken i Detroit blev simpelthen duplikeret og genopført ved Volga, den åbnede i 1932. Model A var fra Fords side tænkt som en midlertidig stopklods mellem model T og den helt nye generation af Ford modeller baseret på V4 og V8 motorer, som var under udvikling og kom i produktion i 1931. Dermed kunne Ford Motor Company tjene rigtig mange penge på at sælge forældet og udfaset produktionsudstyr fra Detroit til den nyopførte russiske bilfabrik, hvor man stædigt holdt fast i produktionen af model A til langt ind i 1950erne. Som Josef Stalin betroede den amerikanske handelsattaché i juni 1944: ”The Soviet Union is in debt to Mr. Henry Ford. He helped us to create our automobile industry”.[40]

Femårsplanen opererede også med en russisk produktion af traktorer, hvor det store industrikompleks Putilov Lokomotiv- og Kanonfabrik i Leningrad, et prestigeprojekt fra Tsartiden, skulle omstilles til at producere et meget højt antal Fordzon-Putilovest traktorer. På fabrikken havde man fusket med at kopiere Fordson traktoren på kanonværkstedet siden 1923, i daglig tale kaldet Artilleri- og Traktorværkstedet. I 1927 blev traktorfabrikken udskilt som en selvstændig enhed, efter man havde fået kopieret alle delene til traktoren og var i stand til at seriefremstille en vellignende kopiversion. Der blev fremstillet 5 traktorer i 1924, 73 traktorer i 1925, 404 traktorer i 1926, 623 traktorer i 1927 og 1115 i 1928. Femårsplanen opererede med et produktionstal på 3.000 traktorer i 1929, som blev overskredet med 50 traktorer, så det første år var tilsyneladende yderst tilfredsstillende, men Politbureauet skruede hele tiden præstationskravene op og resultatet blev derefter. Det hele endte derfor i Stakhavnovisme – ingen videnskab overhovedet, men

[39] Boris M. Shpoyov: Op. Cit. 2003. Vol. 2.
[40] Ibid.

der imod opskruning af de kvantitative krav til industriarbejderens præstationer i en evig uendelighed.

Der var mange problemer med kvaliteten af den russiske traktor, som slet ikke levede op til Fords standard. Det russiske stål var af en langt ringere kvalitet og man kunne ikke på udseendet af de enkelte komponenter gennemskue metallurgien og eftergøre de forarbejdningsprocesser, som de amerikansk producerede dele havde undergået. Ligeledes savnede fabrikken ordentlige værktøjsmaskiner, for at komponenterne kunne nå ned på de tolerancegrader, som var påkrævet for at gøre delene udskiftelige. Resultatet var tilstedeværelsen af en hel arme af 'fittere', som skulle tilpasse komponenterne og sammenflikke den enkelte traktor ved tilslibning og finpudsning. På Fords fabrikker var der ingen fittere overhovedet, man samlede det enkelte produkt af helt tilfældig udvalgte dele – alle dele passede umiddelbart sammen, og så var man køreklar, det var om noget fordismens kongstanke, selvom det langtfra var Henry Fords opfindelse.

Fordson traktoren blev overalt i verden anset for et vigtigt redskab i moderniseringen af samfundet, og den var givet vis den vigtigste årsag til forgudelsen af Henry Ford i Sovjet Unionen i 1920erne. Men traktoren kom også til at spille en mere kompleks rolle, som et våben i krigen mod bønderne. Den blev gjort til et politisk redskab, der skulle overbevise verden om kollektiviseringens overlegenhed over for den private udbytning. Det dobbelte motiv af mekanisering og kollektivisering ses tydelig i den politiske propagandakunst fra begyndelsen af 1920erne.

Det kan godt være, at Henry Ford oprindeligt anså det sovjetiske styre for at være i helt modstrid med naturens orden, men det skulle hurtigt vise sig, at hans traktor også stred forgæves mod naturens orden i det russiske landskab. Fordson traktoren var konstrueret til brug på de lette og sandede jorder i midtvesten, den var simpelthen for klein og for let til at kunne få bugt med den tunge lerede russiske landbrugsjord. Løsningen blev at importere sværere og tungere traktorer fra andre producenter som John Deere og International Harvester, og etablere en russisk kopiproduktion på dette teknologiske grundlag. I 1932 havde Soviet Unionen etableret 5 store traktorfabrikker til at producere disse tungere

traktorer. Dermed havde *Fordzon-Putilovets* udspillet sin rolle og produktionen blev endeligt indstillet.[41]

Den fordistiske selveuropæisering

Amerikanismen var stærkt tilstede og nærværende i Europa i mellemkrigstiden. Fordismen blev feteret i de fleste europæiske lande. Det er klart udtryk for den pull effekt, som var fremherskende i kulturmødet mellem den gamle og den nye verden. Der var i høj grad tale om en europæisk selvamerikanisering i de gensidige relationer, men det er vigtigt at understrege den modsatrettede tendens til at europæisere fordismen, som optrådte samtidigt. Det var udtryk for en bevidst kulturimperialistisk forretningsstrategi fra Ford Motor Companys side, at 'go native', at tilegne sig og udvikle nationale særtræk i de enkelte lande, hvor man havde sine forretninger. Til slut skal vi derfor se på en række eksempler på den fordistiske selveuropæisering.

Da Fords fabrikchef for alle fabrikker i hele verden, Charles Sorensen, i 1929 besøgte Red Putilov fabrikken i Leningrad, fandt han til sin overraskelse en omfattende kopiproduktion af Fordson traktoren, som foregik under elendige forhold. Adspurgt om hvad han mente om fabrikkens indretning og hele virksomhed, bad han om at få udleveret en stang dynamit. I stedet for at lave en farligt ballade over kopiproduktionen, endte han med at sælge fabrikken en masse nye værktøjsmaskiner, så den gradvis kunne optimere sin produktion. Fremfor at støde en vigtig forretningspartner fra sig, bakkede han aktivt op om den sovjetiske statsfordisme ved at yde avanceret teknisk bistand ud fra den betragtning, at Red Putilov alligevel aldrig ville udvikle sig til at blive en alvorlig konkurrent til Ford. Så der var ingen anledning til at Ford skulle komme på tværs af lanceringen af den første femårsplan i Sovjetunionen.[42]

I Tyskland etablerede Ford Motor Company i 1925 en knock down samlefabrik i Berlin, som skulle aflaste den danske fabrik i Københavns Sydhavn. Året efter begyndte Ford at opføre en stor fabrik i Köln, hvor der blev produceret personbiler til det tyske og hollandske marked. Fra 1935 blev der efter tysk anmodning også produceret lastbiler på fabrikken. I 1938 indgik Ford aftaler med den tyske regering om at opføre endnu en lastbilfabrik i Berlin samt en ammunitionsfabrik. Under 2. verdenskrig var omkring en trediedel af den tyske hærs 350.000

[41] Yves Cohen: Op. Cit. 2003. Vol. 2.
[42] Ibid.

lastebiler produceret af Ford. Ligesom Ford producerede komponenter til flyindustrien. Fords massive investeringer i Det tredje Rige og de store bidrag til oprustningen parret med en rabiat antisemitisme gav Henry Ford en høj stjerne hos nazisterne. Som tegn på anerkendelsen blev Henry Ford i juli 1938 dekoreret med Det tredje Riges højeste orden, som kunne gives til udlændinge 'Grosskreutz des deutschen Adlerordens'.[43] Et andet karakteristisk eksempel på fordismens selveuropæisering var produktionen af nye nationale modeller, specielt beregnet til det europæiske marked. I Tyskland var Ford fra begyndelsen af 1920erne udsat for et stærkt pres fra den protektionistiske 'Køb tysk' bevægelse, som var opstået under indtryk af de enorme vanskeligheder med at importere udenlandske varer på grund af inflationen og de enorme krigsskadeserstatninger. Spørgsmålet 'Ist Ford deutsch' blev ofte stillet i offentligheden i en kampagne, der blev varmt støttet af de tyske automobilproducenter. Da Köln fabrikken i 1933 lancerede den første tyske Ford model Y under navnet Köln, lykkedes det at få anerkendt Ford vognen som en rent tysk bil. Model Köln blev også produceret på Dagenham fabrikken uden for London, men her blev den kun markedsført som model Y. Denne første tyske Ford blev fulgt op med af to nye tyske modeller, Ford Eifel i1935 og den strømlinede Ford Taunus i 1939.[44]

I begyndelsen af 1950erne fulgte den engelske Ford fabrik i Dagenham op på denne nationalistiske trend og lancerede tre nye britiske designede og konstruerede modeller, Ford Zephyr, Ford Consul og Ford Anglia, som også blev produceret på fabrikken i København frem til 1966. Det fik Ford Motor Company A/S til at indrykke denne helsidesannonce i Motor i foråret 1953.

[43] Yuji Nishimuta: Nazi Economy and U.S. Big Businesses – The Case of Ford Motor Co. *Kyoto University Economic Review*, Vol. 65, No. 2, October 1995. Eneste anden amerikaner, som fik tildelt den høje orden, var piloten Charles Lindberg, der som den første krydsede Atlanterhavet i et fly uden mellemlandinger. Han var notorisk antisemit.
[44] Paul Thomes: Searching for Identity. Ford Motor Company in the German market (1903-2003). H. Bonin, mfl. Eds.), Op. cit. Vol. 2.

Annonce for de første nye engelske Ford modeller produceret i efterkrigstiden. (Motor, 1951)

Amerikanisering, europæisering eller hybridisering, døm selv alt efter smag og behag. Det hele handlede om konstruktionen af Amerika i europæisk format. Tydeligere kan det vist ikke siges, hvad fordisering-amerikanisering af Europa, forstået som det kulturmøde og den

hybridisering af modernitet og industrialisme, som konstant har stået på i Aftenlandet siden afslutningen af 1. Verdenskrig, egentlig går ud på i al sin enkelhed.