

PERSONALBEHANDLINGEN INOM INDUSTRIEN

NÅGRA ANTECKNINGAR TILL ARBETSTRIVSELNS OCH SAMARBETETS PSYKOLOGI

Av professor emeritus ALF NYMAN

OM DEN psykologiskt orienterade människobehandlingen inom industrien råda på sina håll oriktiga föreställningar.

Bland annat har man fått för sig, att med den vore det frågan om att föra in *etiska* synpunkter i affärsvärlden, och därför slår man från sig med båda händerna. Ty där, förklarar man, kunna inga andra måttstockar anläggas än den rena lönsamhetens. — Det behöver här inte sägas, att detta är en total missuppfattning av vad den psykologiska människobehandlingen inom industrien avser att vara och i detta nu även är.

Vidare får också den uppfattningen skina igenom, att inom företagarvärlden komme endast *en* sida av människan i betraktande, nämligen hennes driftighet och effektivitet, och att man därutöver inte hade med den enskilda människan såsom sådan att skaffa. Att intressera sig för arbetaren X eller kontoristen Y såsom privatpersoner, vore inte »affärsmässigt». — Inte heller den synpunkten står sig vid närmare prövning. I det långa loppet torde den tvärtom visa sig mycket litet »affärsmässig».

Slutligen har även den moderna teknikens stormande utveckling föranlett det felslutet, att man som bäst vore i färd med att ersätta den mänskliga handens och hjärnans arbete med sinnrikt fungerande apparater och maskinaggregat, varför s. k. psykologiskt orienterad människobehandling inom industri och handel vore ett *för sent* väckt, helt överflödigt projekt. I själva verket hölle industrin på med att befria sig från personal i sakens äldre och vidare mening. Ty *maskiner*, övervakade av en fåtalig, vältrimmad stab av tekniker och ingenjörer: det vore numera lösensordet!

Sålänge emellertid storföretagen och affärshusen ändock ej

kunna drivas enbart maskinellt, medelst elektriska manöverbord, robotar, hålkortssystem och räkneapparater, kvarstår problemet om personalbehandlingen som i allt väsentligt olöst. Därmed utgöra ej minst de ständigt återkommande slitningarna mellan arbetsgivare och arbetstagare en påminnelse. Låt oss blott tänka på strejkerna, och vad de betyda, omräknade i förlorade arbetsdagar! Enbart i Schweiz gingo således under åren 1927—1936 ej mindre än 880 154 arbetsdagar till spillo genom strejker — uppgiften är tagen från Franziska Baumgartens arbete »Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe» (Zürich 1946). Dåliga bokslut äro också ej sällan följden av ogynnsamma sociala och mänskliga förhållanden inom respektive företag, medan däremot arbetsfred är liktydigt med lönsamhet för ömse parter. Riktig, rationell människobehandling kan så till vida, och i högsta grad, vara en affärsangelägenhet så god som någon.

»*The personal factor.*» Den psykologiska forskningen har också gjort beaktansvärda framsteg på personalfrågornas och människobehandlingens område under de senaste 25—30 åren. I alla händelser har man definitivt upptäckt »the personal factor», faktorn människa, också på produktionens och affärslivets fält. Med hjälp av objektiva metoder har arbetseffektivitetens beroende av en lång rad personliga och psykologiska omständigheter blivit fastställt. Men även de starkt förändrade förhållandena på arbetsmarknaden ha i sin mån framtvingat ett stegrat beaktande av dessa tidigare ofta försummade faktorer.

Dessa ändrade förhållanden skildras i Franziska Baumgartens bok i korta drag sålunda: »Det tidigare rådande tillståndet, att den anställde alltid fanns till hands, när man behövde honom, och att man alltid kunde göra sig av med honom, så fort han var överflödig (under den 'döda säsongen', vid försämrade konjunkturer o. s. v.), detta tillstånd försvinner efter hand i många länder. Just den moderna industrien företer tendensen att så långt som möjligt stabilisera kvalitetspersonalen... Den anställde behöver tid för att anpassa sig till ett bestämt slags arbete, växa in i det, behärska det, vilket allt betyder en långvarig process.» Och den schweiziska industripsykologen avslutar skildringen av förändringarna på arbetsmarknaden i vår egen tid med att hänvisa till Hoovers undersökning om förlustkällorna inom den amerikanska industrien; en undersökning, som gav vid handen, att *en* av dessa förlustkällor låg i »personalens ringa stabilitet» — detaljerna kunna inhämtas ur Hoovers kända arbete »*Vaste in Industry*»

(New York 1920). — Fenomenet som sådant är välbekant även från vårt eget land, där det sedan några år klagas på en viss irriterande »överrörlighet» inom den industriella arbetskraften, till men för yrkesskickligheten och för produktionens jämna fortgång. Allt detta har emellertid till följd, att man från arbetsgivarsidan visar sig mer och mer angelägen om att så långt möjligt binda personalen vid företagen, göra arbetsvillkoren där så lockande som möjligt, för att få fram en skicklig och väl inarbetad arbetarstam — och få behålla denna! Redan därmed drives man ofrivilligt in på den *psykologiska* människobehandlingens vägar och tvingas man att vidtaga mått och steg, ledande i den önskade riktningen.

»*Job-satisfaction*.» En annan omständighet, som har medverkat till att omstämna arbetsgivarpartens tidigare hållning mot arbetstagarparten, är den mognande insikten om att arbetarnas beredvillighet för arbetet, deras intresse för det, utgör en produktionsstegrande faktor av första ordningen — samt omvänt. »En förargad anställd, en missbelåten stämning bland medarbetarna skadar mycket mer, än ökningen av avsättningen gagnar», har en erfaren industriidkare uttalat. Här gäller det alltså betingelserna för det, som av amerikanska författare på området kallas »*job-satisfaction*», eller den tillfredsställelse, som kväller fram ur själva verksamheten såsom sådan; yrkes- eller arbetsglädjen mitt under maskinbullret. Arbetsgivarna och fabriksledarna av i dag äro redan därmed ställda inför en rad frågor, fullkomligt okända för industriidkarna av en tidigare generation. Ty hur skall man på bästa sätt väcka och vidmakthålla arbetslusten och medverka till ett gott humör i stånghammarsmedjor, svarvningssalar, monteringshallar och förpackningsrum? Det är i själva verket ett invecklat känslopsykologiskt problem, som härmed rullar upp sig. I kraft därav träder arbetaren som individ och lynnesvarelse i förgrunden på ett helt annat sätt än i 1800-talets fabriksvärld, där han var ett jämförelsevis likgiltigt, lätt ersatt nummer.

Förskjutningar inom personalkadern. Man kan också peka på andra, härmed samverkande motiv till ett personligt närmande mellan företagare och anställda. Bland annat ha kraftiga förskjutningar inom personalkadern blivit ett alltmera framträdande drag i det industriella livet. Där pågår nämligen en utveckling, som syftar i riktning mot proportionsvis allt flera *tjänstemän* och allt färre *arbetare* inom varje företag. Ja, det tyckes faktiskt vara så, som jag själv i något sammanhang har uttryckt det, att 'Papperskvaren' drar folk från 'Grottekvarnen' (»Leviathan och folk-

viljan. Betraktelser över förstatligande, byråkrati och skattetryck», Stockholm 1948, sid. 75). Härvid är det fråga om ett *mondialt* fenomen. I ett inlägg från 1928 har Paul Krische med styrka hänvisat till detta. Det är således alldeles påfallande, menar Krische, att produktionsteknikens omläggning under de senaste två, tre årtiondena från ångkraft till elektrisk kraft bl. a. lett till att flera kategorier av grovarbetare blivit överflödiga (kollämpare, eldare m. fl.). Omvänt har behovet och anställandet av vetenskapligt, tekniskt och merkantilt utbildad personal avsevärt ökats. Kadern av förvaltnings-, uppsynings- och kontorspersonal sväller ut på bekostnad av en *icke* specialutbildad arbetarstam av den typ, som var vanlig och även tillfyllestgörande under »ångkraftens» produktionskedje. — Jag lånar några av Kriches siffror i ämnet. Sålunda hade i Amerika under tidsperioden 1880—1900 befolknings-siffran vuxit från 50 till 105 millioner, medan de *kontorsanställdas* antal under samma tid stigit från 172 575 till 2 951 008. Detta vill säga, att allt medan invånareantalet under 20 år hade fördubblats, så hade de kontorsanställdas antal blivit 17 gånger större än vid periodens början. Detta kan med fog kallas en verklig raketflykt på yrkesstatistikens område. Och parallellt med denna betydande förskjutning från verkstadstjänst till kontors- och byråttjänst (vartill motsvarigheter kunna påvisas på denna sidan Atlanten) har de anställdas bildningsnivå avsevärt stigit, vilket i sin tur medfört förbättrade relationer mellan företagets ledning och deras personaler.

Men även de egentliga industriarbetarnas andliga standard har ej obetydligt höjts. Förbättrad folkundervisning spelar härvid naturligtvis sin stora och grundläggande roll. Vidare ha yrkespsykologi och yrkesprov under senare år varit enkom ägnade att inskärpa den revolutionerande uppfattningen, att många hittills som uteslutande *fysiska* eller *övertvägande* fysiska ansedda yrken jämväl förutsätta bestämda *psykiska* egenskaper och fallenheter. Särskilt en rad nyare industriella tillverkningsprocesser ställa höga krav på både motilitet, synskärpa, uppmärksamhet och intelligens; man tänke blott på våra finmekaniker, vilka måste äga ett ytterst fint ögonmått (och dito känselsinne) och dagligdags få arbeta med måttskillnader om $\frac{1}{1000}$ millimeter! Vad det hädanefter gäller, kan följaktligen endast vara att på ett klokt och för alla parter drägligt sätt draga konsekvenserna av de nya förhållandena — och dessa konsekvenser falla främst på människobehandlingens och den industriella psykologiens områden.

Med hänsyn härtill torde det ej heller vara ur vägen att efter några nyare forskare på arbetspsykologiens och personalbehandlingsens område — och främst på underlag av W. Rufferts, M. Frois', E. Sachsenbergs, Elton Mayos och Franziska Baumgartens arbeten — ge en översikt av de medel, varmed man sökt vinna arbetarpersonalens »good will», skapa trivsel och »job-satisfaction» och under bekämpande av »överrörligheten» på arbetskraftens område få fram en mera platsbunden och yrkesskicklig arbetarstam.

Bostadsfrågan. I första rummet kräver då *bostadsfrågans lösning* i tidsenlig, rationell riktning allt beaktande. Härvid anbefallas sådana åtgärder som uppförande av praktiska arbetarbo- städer, eventuellt av »egna hems»-typ, ungarhem för de ogifta och bostadskaserner för säsongarbetare, m. m. — allt för att befrämja bofasthetsandan (»der Geist der Ansässigkeit») och på den vägen knyta arbetarstammen på ett varaktigare sätt vid orten och därmed vid företaget.

Att vidare en sund bostad är en grundbetingelse för fullgod arbetsförmåga och normal arbetslust, är en truism så självklar, att man tvekar att sätta den på papperet. Men den borde vara en truism också i verkligheten och i bostadskvarteren. Och utan att den grundbetingelsen är fylld, arbeta industri- och yrkespsykologerna fåfängt.

»*Spänsten.*» Ej heller må omvårdnaden av »spänsten», d. v. s. det fysiska och andliga välbefinnandet eftersättas. Bäst främjas detta genom att anlägga fritidsträdgårdar, »koloniträdgårdar», lekplatser för barn samt sportplatser för de vuxna, liksom genom att anskaffa arbetarbibliotek med skrivrum och klubblokaler. — Av detta slags »omvårdnad» kan man se utomordentliga prov vid vissa av Uddeholmsverken uppe i Klarälvsdalen samt vid åtskilliga andra större industrianläggningar på skilda håll i vårt land.

Fabriks- och arbetshygienen. Väsentliga för arbetstrivsel och arbetsresultat äro därjämte de hygieniska betingelser, varunder arbetet i verkstäder, monteringshallar såväl som i lager- och kontorslokaler utföres.

Tidigare brast häri åtskilligt. Inom industrien före sekelskiftet fanns det gott om fabrikslokaler, i vilka faktiskt »sotet förmörkade solstrålarna». Numera kan man konstatera, att företagen gå mer och mer över till att bygga högmoderna, »funktionalistiska» etablissemang med rymligare, ljusare, dammfriare lokaler, lagom uppvärmda, väl ventilerade med »luftintag» och fläktanordningar och

ändamålsenligt belysta. Ändamålsenlighet, hygien och — *estetik* ha på detta sätt trätt i fruktbarande samverkan eller sträva i varje fall att göra det.

Dessa och andra arbetshygieniska förbättringar — varibland omedelbar tillgång till egen »verksläkare» vid alla större industri-anläggningar — ingå som naturliga led i den intressenas harmoni, som djupast sett (och trots agitation i motsatt riktning) förbinder arbetsgivare och arbetstagare, kapital och produktion med varandra. Ty ej blott *arbetarna* få utbyte av dessa hygieniska föranstaltningar. De visa sig på längre sikt fördelaktiga även ur produktionens och effektivitetens synpunkter. Vernon — en forskare på arbetshygienens område — har kunnat fastställa, att enbart med en bättre ventilation av arbetslokalerna stegrades arbetsresultatet med hela 12%. Två andra forskare, Ruffert och Nichol, ha likaledes påvisat, hurusom arbetsresultatet väsentligt ökas vid rationella belysningsförhållanden — därom må hänvisas till en uppsats av Ruffert i tidskriften »Industrielle Psychologie» (1924, bd I, 9). Och enligt Franziska Baumgarten existerar redan på kontinenten en hel vetenskap, benämnd »ljusteknik». Rent experimentellt söker denna gren av den tillämpade psykologien att fastställa den ljussort och den ljusstyrka, som är den mest ändamålsenliga för ett bestämt slags arbete, det må vara ett textilt, metalltekniskt eller kontorsbetonat sådant. Väl att märka, kunna *överbelysningar* visa sig lika skadliga som *underbelysningar*, alstra huvudvärk, trötta ögonen, skapa depression etc. I varje fall är den tid förbi, då våra fabrikslokaler stodo där som mörkrets och de osaligas boningar, endast nödtorftigt upplysta av några glåmigt flaxande gaslågor. Med sin tidsenliga elektriska ljusrörsarmatur stråla de numera ofta som féerier av ljus under våra nordiskt kulna vinterveckor.

Ett rationellare arbetsschema. Men »luftkonditionering» och »ljusteknik» i all ära: man får för dem icke försumma att söka sig fram mot en rationell utformning av arbetsschemat och själva arbetsställningen — allt detta, som den nutida psykotekniken med sina »tidsstudier» och »rörelsestudier» befattar sig med.

Arbetet, som förr inom en mängd yrken i regel utfördes i stående ställning, utföres numera, överallt där så ske kan, sittande: detta, sedan arbetsforskningen lett i bevis, att den bekvämt sittande ställningen *stegrar* arbetsförmågan (jfr Baumgarten, a. a. sid. 39). Ytterligare visar sig även fördelningen av pauserna under arbetstiden vara betydelsefull. Därvidlag har det blivit utrönt, att i ar-

betet infällda smärre vilopauser (om 5 till högst 10 minuter) verkade arbetsbefrämjande. Även musik har som effektivitetsstegrande medel införts i en rad amerikanska företag, särskilt inom förpackningsavdelningarna; likaså tillgripes, vid förpackning av cigaretter, uppläsning av berättelser o. d. Man spelar grammofonskivor, hör radio. Till och med katter hållas som muntrationsobjekt i vissa fabriksavdelningar. Det medverkar till att göra stämningen gemytligare och bryter monotonien i själva arbetet.

Grupparbete eller enmansarbete? I liknande syfte praktiseras ofta också grupparbete i stället för enmansarbete.

Fördelen med detta arrangemang bestyrktes av bl. a. de undersökningar, för vilka den tyske psykoteknikern Walther Moede redogör i sitt arbete »Experimentelle Massenpsychologie» (Leipzig 1920). I dessa experiment lät Moede skickliga arbetare få gruppvís arbeta samman med skickliga, dåliga med skickliga och skickliga med dåliga; i de båda blandade grupperna i växlande proportioner. Därvid kunde han bl. a. fastställa bestämda lagar för tävlingslusten liksom för arbetsresultaten, de olika grupperna emellan. Sammanför man sålunda idel skickliga arbetare till en elitgrupp, så presterar *envar* av dem mera, än han hade förmått, om han hade haft att utföra sitt arbetspensum ensamt för sig själv. Tävlingslusten och antagligen även sällskapligheten inom gruppen verkar omedelbart stimulerande. Detta stämmer till fullo med den engelsk-amerikanske psykologen William McDougalls rön och synpunkter i hans berömda, även till svenska översatta verk »The Group Mind» (Gruppsjälen). I de blandade grupperna i Moedes experiment sjönk emellertid arbetsintensiteten. Det ser således ut, som om även i det industriella arbetets värld »lika barn leka bäst».

Anmärkningsvärda äro emellertid i detta sammanhang även professor E. Sachsensbergs i viss mån avvikande erfarenheter vid grupparbete (redovisade i studien »Der Mensch in der Fabrik», intagen i »Zeitschrift des Verbandes deutscher Ingenieure», 1926). I ett visst företag lät denne forskare fyra särskilt oskickliga förpackerskor få arbeta samman med *en* skicklig och rask sådan. Och vad skedde? — »De fyra antogo den duktigas tempo och förbättrade sina prestationer.» Och detta icke blott mera tillfälligtvis eller för några timmar. Professor Sachsenberg iakttog tvärtom, att sådana *gruppbetingade merprestationer* i vissa fall bestodo under flera veckor och därtill voro dubbelt så stora som vederbörandes egna arbetsinsatser utanför gruppen. — En skicklig arbetsledares uppgift vore alltså bl. a. den att — vid grupparbete — koppla samman

arbetarna så, att de, »genom att ömsesidigt egga varandra, fullgöra möjligast bästa prestationer» (Baumgarten, a. a. sid. 40).

På detta den industriella gruppforskningens område återstår givetvis det mesta att göra, och McDougalls och Walther Moedes insatser äro, liksom Sachsenbergs, blott några första, ehuru uppmantrande spadtag på ett helt nytt gebit.

»*Hawthorne-experimentet*.» Det mest omfattande, eller i varje fall mest långvariga experiment på grupparbetets område, som mig veterligen hittills utförts, är det s. k. *Hawthorne-experimentet*, anordnat med 5 unga telefonarbeterskor vid Western Electric Company i Chicago. Det fortgick sålunda från april 1927 till mitten av 1932, i en följd. De 5 flickorna voro utbildade i att skruva samman vissa delstycken till telefonreläer, men isolerades vid experimentets början helt från den arbetsstyrka om 100 personer, vilken de tidigare hade tillhört. Under de fem åren fingo de i stället utföra detta sitt hopsättningsarbete i ett särskilt avskärmat, ljust och behagligt testningsrum, sittande bredvid varandra på samma arbetsbänk, vid samma arbetsbord, endast betjänade av en sjätte arbeterska, som staplade upp de olika relästyckena åt dem.

Under loppet av dessa fem år varierades så periodvis alla möjliga faktorer i arbetssituationen, för att komma underfund med deras eventuella inverkan på arbetseffektiviteten. Sålunda varierades arbetstiden, pr dag såväl som pr vecka; vidare vilopausernas antal, fördelning och längd; ytterligare de intagna måltidernas och förfriskningarnas karaktär, varvid dessa mellanmål under en hel försöksperiod t. o. m. aldeles strökos ur dagsprogrammet.

Nuväl. De *mindre* ändringar i plus- och minusriktning av flickgruppens arbetsresultat, som därvid noterades, erbjödo i och för sig intresse. Men de överflyglades fullständigt av de i 12:e, 13:e och 15:e försöksperioderna uppnådda arbetsresultaten, d. v. s. då gruppexperimentet väl hade pågått i 1 1/2—2 års tid. Härvid var det emellertid ingalunda fråga om något först då framträdande övnings- och träningsresultat, ty flickorna voro *fullfjädrade* reläskruverskor, redan innan de bänkades samman i testningsrummet. Professor Elton Mayo, »professor of Industrial Research» vid Harvards universitet, har i sin ingående framställning och diskussion av experimentet (i sitt arbete »The human problems of an industrial Civilization», New York 1933 — vilket jag här följer) med styrka framhållit just detta. Hans tolkning går i stället därpå ut, att de fem flickorna först i och med 12:e och 13:e försöksperioden hade hunnit smälta samman till en fullödig, välorganiserad *grupp*, ar-

betande under förnimmelsen av en stegrad frihets-, säkerhets- och självfallenhetskänsla, vilken bl. a. gjorde all vanlig övervakning av deras hopsättningsarbete överflödig.

I samma riktning uttalar sig en annan arbetspsykolog, G. A. Pennock, om detta brett anlagda testningsförsök hos Western Electric Company. Pennock anför därvid flickornas eget vittnesbörd om deras helt förändrade inställning till sitt arbete. De hade sålunda »upphört att betrakta uppsyningsmannen som en 'boss'», d. v. s. som en osympatisk påpiskare och slavfösare. Samtidigt erforo de en känsla av att deras så märkligt stegrade produktion på något gåtfullt sätt hängde samman med »den utpräglat friare, gladare och mer behagliga omgivningen» i testningsrummet (Mayo, a. a. sid. 77 f.). I varje fall hade de fått en *positiv* inställning till sitt yrke och upplevde de för första gången full och hel »job-satisfaction». Man kunde för deras del rent av tala om ett slags omvändelse på arbetsmoralens område.

En sak får dock icke förtigas: flickornas avlöningssystem omlades i samband med experimentet så, att de fingo en hårsån större intresse av att 'arbeta för fullt' här i testningsrummet än förut. Detta leder naturligt över till ackordsystemets och *vinstdelaktighetens* båda principer, sådana dessa ha börjat att tillämpas på ömse sidor Atlanten. Här nu endast några ord om den senare principen!

Vinstdelaktighetens princip. I tillämpningen av den beträdas olika vägar. Sålunda följa Karl-Zeiss-verken i Jena den metoden, att sedan 9 % av årsvinsten överförs till reservfonden, fördelas återstoden, förutsatt att denna med 20 % överstiger den totala avlöningsstaten, med *halva* sitt belopp bland de anställda. Utom ett ökat intresse för företagets framgång få dess arbetare och tjänstemän därigenom en effektiv inblick i dess allmänna ekonomiska ställning och *verkliga* avlöningsmöjligheter. Det ofta så ovederhäftiga talet om »bolagsherrarnas» jättevinsterna på arbetarnas svett och möda kan på den vägen förstummas.

Men frågan om vinstdelaktigheten kan också lösas så, att man i stället tilldelar de anställda smärre aktieposter i företaget. Så förfara i Amerika Fords fabriker. Vid dem är det förordnat, att alltid $\frac{1}{3}$ -del av aktiestocken skall tillhöra de anställda. Fordfabrikerna stå heller ingalunda ensamma om att tillämpa principen i denna form. Enligt en av Princeton-universitetet uppgjord statistik tillhörde sålunda år 1926 vid 200 av de största företagen i U. S. A. aktier för sammanlagt 700 millioner dollars de anställda själva. —

Endast i förbigående må erinras om att samma delägar-, respektive vinstandelsprincip är upptagen som en kärnpunkt på den s. k. arbetarliberalismens program, sådant detta numera i vårt land företrädes av Montan i Falun och hans nya arbetarparti.

Initiativ och förslag från arbetarhåll. Åter ett annat uppslag bland dessa skilda försök att vinna arbetarpersonalens »good will» och skapa »job-satisfaction» är strävandet att främja och tillvarata alla initiativ till förbättringar från de anställdas sida, liksom att uppmuntra dem att fritt och förtroendefullt framkomma med kritik av ställningar och förhållanden inom det företag, där de arbeta.

Förr uppfattades gärna varje kritik av driften och arbetsordningen från personalens sida som ett lindrigt subordinationsbrott. Numera mottages den på sina håll med större jämnmod, där den icke rent av provoceras och gynnas från ledningens sida. I åtskilliga företag anbringas därför särskilda brevlådor för skriftliga förslag från arbetarhåll; i Frankrike kallas dessa brevböxar »boîtes aux suggestions» eller »boîtes aux idées». Även anslag på väggarna i åtskilliga amerikanska, franska och tyska etablissemang uppmana personalen att inkomma med förslag till diverse drifts- förbättringar, varvid penningbelöningar utlovas. I Amerika infördes detta system vid General-Electric-koncernen redan 1919, och såsom premier för de goda, användbara förslagen hade koncernen fram till 1939 utbetalt 1 1/4 million dollars. Det är således inte rena spottstyvror, det är fråga om. År 1942 inrättades en särskild Labour-management Committee för att i större skala främja detta belöningsystem, varigenom under tvenne års tid ej mindre än 200 millioner arbetstimmar samt mer än 4 millioner dollars inbesparades. — Om man får tro Franziska Baumgartens framställning, har dock systemet på sina håll (och så även i Schweiz) visat sig kunna uppamma ett slags förnumstigt 'förståsigpåeri' från personalens sida. Följaktligen ser det ut, som om alla förbättringar prompt skulle ha i sitt släptåg vissa nya olägenheter, vilka man då får ta' på köpet men samtidigt hålla ett öga på! Såsom uppmuntrande initiativet och uppfinnarhågen hos de anställda betecknar metoden i alla händelser ett framsteg. Det är *inte* oviktigt, att en påhittig arbetare eller arbetsförman, som finner en god, tidsbesparande lösning av någon detaljsvårighet i tillverkningen, därigenom får en känsla av, att också *han* är med i det stora sammanhanget och spelar en roll i företaget. Därjämte håller denna fria förslagsrätt, och vissheten om att få sina infall välvilligt

prövade, sinnet rörligt hos de anställda och motverkar rutinens avtrubbade verkningar. — »Där arbetaren är stum, förkovras icke verket», säger aforistiskt, men säkerligen icke utan fog, dr Franziska Baumgarten.

Yrkesprov och yrkesskolor. En sista punkt må, trots dess högviktighet, här blott i största korthet beröras: nämligen frågor om yrkesprov — och nu icke blott för arbetarklassen utan också, och i lika hög grad, för tjänstemän och kontorsanställda.

En mängd ständigt återkommande olägenheter på arbetsmarknaden och tjänstemannabanan i form av varningar och avsked, vantrivsel i arbetet, livsleda och yrkesbyten till höger och vänster, skulle i stor omfattning kunna förebyggas, därest det vore möjligt att *på förhand* fastställa en persons lämplighet eller olämplighet för det ena eller andra yrket. Under de senaste 40 åren har också den gren av den tillämpade psykologien, som kallas psykoteknik, energiskt inriktat sig på dylika undersökningar. Den har, såsom välbekant, utarbetat en lång rad prov för olika yrken. Sådana prov åsyfta då ej blott att fastslå, att sinnesapparaterna hos vederbörande anställningssökande fungera tillfredsställande; att t. ex. synskärpa och färgseende äro normala hos alla, som söka anställning inom trafikyrkena, eller att balanssinnet är oskadat hos flygaraspiranter, eller att hörselsinnet är fullgott hos blivande telefonister o. s. v. Sådana rena *sinnepro* äro visserligen viktiga nog och för en mängd sysselsättningar oundgängliga.

Men psykotekniken syftar längre än så. För vissa yrkesgrenar vill den därjämte utröna sådana egenskaper som raskhet och säkerhet i rörelserna, ögonmåttets finhetsgrad, uppmärksamhetens spännvidd och styrka, förståndets och omdömet's allmänna träning, förmågan att snabbt fatta och snabbt utföra ett beslut. Den experimentella yrkespsykologien förfogar redan nu över en aktionsbjudande uppsättning av metoder och s. k. tests, både allmänna intelligensprov, snabbhetsprov och valreaktionsprov, vilka tagna i yrkesvalets tjänst visat sig fullt effektiva och tillförlitliga. Här må endast erinras om att så internationellt kända psykologer som Hugo Münsterberg, Stanley Hall, Scott och Thorndike och deras medarbetare ha utbildat »tests» för en hel rad yrkesgrenar: Münsterberg för spårvagnsförare, Scott för säljare och Thorndike för kontorister såväl som för olika former av mekaniskt och akademiskt arbete. På ett par—tre årtionden ha också de psykotekniska proven vunnit en glänsande terräng i både Gamla och Nya världen. Allt flera yrken påkalla dess hjälp — också i vårt land. Kända

och välkända äro här bl. a. professor Rudolf Anderbergs intelligens- och anställningsprov för Kungl. Flottan, avseende rekrytering av stamanställda i manskapsgrad, och hans psykologiska anställningsprov för personal i lägre tjänsteställning inom trafik-, ban- och maskinavdelningarna vid Statens Järnvägar (fastställda under generaldirektör Granholm 1935, upphävida — på grund av personalbrist — 1951). Betydelsefulla äro även de anderbergiska yrkesproven för textilarbetare och kranmaskinister m. fl. kategorier. Som ett tillbud från de enskilda svenska industriföretagens sida att tillgodogöra sig psykoteknikens landvinningar må ytterligare erinras om Sandvikens Järnverks yrkesprov. På alla de industriella, kommersiella och militära anställningsområden, där yrkesproven redan vunnit inpass (eller framdeles kunna göra det), komma de att bl. a. bidra till ett friktionsfriare samarbete mellan ledare och ledda, liksom mellan de anställda inbördes. Likaledes skola de, jämte övriga här förut framhållna mått och steg, medverka till att hos de sålunda anställda skapa en bättre yrkestrivsel och en högre »job-satisfaction» — alla andra yrkesdygders både rot och blomma! Framför allt borde dessa psykotekniska yrkesprov — jag citerar här egen text¹ — »fast organiseras i samband med våra fortsättningsskolor och yrkesskolor». Ty — heter det i den — »anlagsprov och yrkesskolor förutsätta varandra. De svara mot varandra som krona och klave. De vilja båda förverkliga samma mål: att framskapa en arbetarstam, som är absolut förstklassig, sköter sitt arbete med glädje och i grunden behärskar det yrke, vartill vars och ens naturliga fallenheter ha visat vägen.»

¹ »Om yrkesprov och yrkesval. Teori och praktik», Tidens Kalender 1939, sid. 145.