

DEN MÄNSKLIGA FAKTORN I INDUSTRIEN

NÅGRA INTRYCK FRÅN DEN INDUSTRI- SOCIOLOGISKA DISKUSSIONEN I U. S. A.

Av docenten BERTIL PFANNENSTILL, Lund

NÄR Fred Rudge, framstående expert på Public Relations och chef för den välkända reklambyrån Opinion-Forming Advertising, Inc., återkom till New York efter sitt deltagande i CIOS-kongressen (rationaliseringskongressen) i Stockholm förra sommaren, efterlyste han i ett intervjuuttalande i New York Times de mänskliga relationerna inom den svenska industrien. Han började med att framhålla, att större ömsesidigt förtroende mellan arbetare och företagare kan man endast nå genom att nu ägna lika mycken omsorg och vetenskaplig forskning åt de mänskliga relationerna som man förut ägnat de industriella idéerna och de tekniska framstegen. Vidare framhölls i intervjun, att vissa delegater vid kongressen just hade betonat nödvändigheten av adekvata och samordnade metoder i förbindelserna mellan arbetare och företagsledning för att få till stånd en känsla av samhörighet och för att förebygga uppkomsten av felaktiga idéer om företaget hos arbetarna. Och slutligen kom kritiken mot Sverige i dessa avseenden: »Ehuru dessa tankegångar framfördes i Stockholm, var det förvånansvärt, hur långt efter Sverige är beträffande de mänskliga relationerna. Många stora företag i Sverige hade offrat mycket för sina arbetares sociala och materiella välfärd, men något försök hade ej gjorts att för företaget nyttiggöra dessa åtgärder, varför de anställda fortfarande stå främmande och avoga gentemot svensk företagsledning.»

För svenska öron kanske detta uttalande låter en smula krasst liksom det motto, som en av professorerna i »mänskliga relationer» vid den berömda Harvard School of Business har för sina föreläsningar i detta ämne: »Skapa trivsel på arbetsplatsen, behandla de

anställda som människor, så kommer också produktionen att öka.» Även om den syn, som kommer fram i dessa uttalanden, kan tyckas vara ganska pragmatisk, böra vi komma ihåg, att för en reklamman liksom för en handelshögskoleprofessor är det nödvändigt att påpeka nyttan av de nya idéerna, och icke minst den ekonomiska nyttan, eftersom det så gott som uteslutande är företagen, som besitta den nödvändiga makten att åstadkomma det personliga förhållandet på arbetsplatsen. Och — lyckligt nog — har, som vi strax skola se, den industrisociologiska vetenskapen ganska klart ådagalagt det intima sambandet mellan trivsel och produktionsresultat. Därför är det ej att förvåna sig över att denna nya forskning uppstod just vid Harvard School of Business, och att den där fortfarande är ett av de mest omhuldade ämnena. Här har man ej behövt hålla sig till enbart gissningar eller allmänna talesätt för att motivera ämnet med utgångspunkt från nyttsynpunkter, ty vid Harvard School of Business studerar man ej främst »teorier», och läroböcker förekomma sällan, utan man analyserar aktuella »fall». De insamlas av skolans forskarstab, och under lärarens ledning diskuteras de sedan av studenterna, som få komma med förslag, hur de anse »fallen» böra lösas. Så länge det finns en uppsjö av »fall» för ett ämne, innebär det att ämnet också har praktisk betydelse. Då nu skolan ej lidit någon brist på aktuella »fall» rörande »human relations», förstår man, att här föreligger ett problem, som man ej kan avvisa såsom varande »akademiskt» eller uteslutande humanitärt.

Banbrytaren för den industrisociologiska forskningen vid Harvard och över huvud taget i Amerika är den engelskfödde psykologen Elton Mayo. Han betonade även en annan sida av de sociala relationerna i industrien, nämligen deras samband med den rådande kulturen i samhället i stort. Mayo — liksom sedan hans efterföljare — ville se den nuvarande situationen på arbetsplatsen som ett uttryck för den individualistiska och ekonomiska människouppfattningen, som är så vanlig i vår tid. Trots att industrisociologerna sökte fastställa det ekonomiska utbytet av en ökad gemenskapskänsla, vände de sig sålunda mycket kraftigt mot den tekniska specialistens syn på människan, där människan uteslutande var ett tekniskt-ekonomiskt problem.

Det är mycket intressant att lägga märke till, att även denna kulturkritiska synpunkt har fått förespråkare bland industriens egna representanter. Det kanske låter en smula underligt att sätta den nuvarande bristen på stål i samband med bristen på kulturell

kringsyn hos de företagare, som hade misslyckats i att ställa en riktig prognos för stålbehovet efter kriget. Den förklaringen gavs emellertid av Harold J. Ruttenberg i en artikel i februarinumret av *Harper's Magazine*. Ruttenberg är emellertid en man, som bör känna till, vad han talar om. Han hör nu till företagsledningen som »vice president» i ett stålbolag, men har tidigare varit chef för forskningsavdelningen i stålarbetarnas fackförening, vidare ett par år under kriget »assistant director» för krigsproduktionsbyråns stålavdelning samt står slutligen som medförfattare till ett av de mest uppmärksammade arbetena om industriell demokrati. Han kan sålunda se stålproblemet från tre synpunkter: fackföreningens, regeringens och företagsledningens. Han vänder sig mot de företagare, som ej söka förstå vår tids industriella kultur, och som kanske till och med avfärda diskussionen om den med den ironiska frågan: Hur mycket per ton kan man få för den? Mot dessa moderna företagare för Ruttenberg fram Andy Carnegie, stålkungen, som visserligen hade begränsade kunskaper om stål, men som lyckades på grund av sin allmänna kringssyn. »För drygt fyrtio år sedan», framhåller Ruttenberg, »hade gamle Andy satt ihop tal och skrivit artiklar och böcker om (och även givit pengar till) ting, som hade att göra med en kultur, som höll radikalt på att förändras av industrier, som skötas av dessa 'hur-mycket-för-ett-ton' karlar.»

Den mest bekante amerikanske kultursociologen är ju Lewis Mumford, som icke minst har kritiskt analyserat vår tids industriella kultur. Hans »*Technics and Civilization*» bör enligt Ruttenberg läsas, innan man tar upp några studier i stålmetallurgi! Men amerikanska facksociologer föredra emellertid europeiska kultursociologer framför den något virrige och ovederhäftige Mumford. Såväl Mayo som hans framstående lärjunge W. L. Warner anse sig ha särskilt mycket att lära av den franske sociologen Durkheim, vilkens kritik av det moderna specialiseringens och arbetsfördelningens samhälle betraktas fortfarande vara aktuell. Sociologen och kulturanthropologen Warner — tidigare vid Harvard, nu vid University of Chicago — har utfört en brett upplagd sociologisk undersökning av en typisk Nya Englands stad och därvid även ägnat en studie åt de mänskliga relationerna inom stadens fabriker. Denna del av Warners undersökning ger kanske ej så mycket nytt, men den är dock mycket upplysande med hänsyn till amerikanska sociologers syn på det industrisociologiska problemet. Här föreligger också ett stycke fackföreningssociologi, som är så myc-

ket värdefullare som undersökningen utfördes just under den tid, då arbetarna i staden började organisera sig och lyckades genomdriva sina krav att få fackföreningarna erkända som förhandlingsorganisationer. Warners huvudfråga är: Vilka förändringar hade inträffat i samhällets struktur, som gjorde, att en motsatsställning uppstod mellan arbetare och företagsledning, att många icke-arbetare togo ställning för de strejkande och att strejken slöt med framgång för fackföreningen?

Såsom det framgår av frågan, tager Warner hänsyn såväl till det indirekta mänskliga förhållandet mellan arbetare och företagare som till den nya socialkulturella strukturen, alltså till samhället i stort. Warner framhåller, att genom massindustrien hade arbetarna blivit kuggar i maskineriet utan större möjligheter att avancera. Tidigare hade industrien ägts och skötts av stadens egna söner. Företagare och arbetare kände varandra. Arbetaren kunde gå direkt till chefen och framföra sina önskemål. Men nu hade dessa företag uppslukats av trustar, vars »anonyma» chefer sutto i New York utan någon direkt kontakt med förhållandena på orten. Förhållandet mellan arbetare och företagsledning hade avpersonalerats.

Allt detta är ju kända ting, men det hindrar ej att det är nödvändigt att aktualisera dessa synpunkter, om vi vilja förstå, hur de amerikanska sociologerna tänka sig lösningen av det industri-sociologiska problemet. Det gäller att förstå, att bristen på personliga eller mänskliga relationer i industrien hör ihop med hela den nuvarande industriella kulturen. Vidare är man övertygad om att det just är bristen på personliga kontakter mellan arbetare och företagsledning, som är orsak till den nuvarande oron inom industrien.

Det kanske ej är så lätt att bevisa, att strejker och andra arbetskonflikter i hög grad skulle begränsas, ifall mera uppmärksamhet ägnades de mänskliga relationerna på arbetsplatsen, men en undersökning, som är utförd av forskare vid det livaktiga Industrial Relations Center vid Chicagouniversitetet, ger dock många intressanta fakta i detta avseende. Man företog en jämförande undersökning av förhållandena hos General Motors, ett ur arbetsfredens synpunkt mycket oroligt företag, och Studebaker, ett företag med långvarig arbetsfred. Det underlättade naturligtvis undersökningen i hög grad, att båda företagen hörde till samma bransch. Tyvärr är det ej här möjligt att redogöra för undersökningen. Vi måste nöja oss med att påpeka, att enligt undersökarna ha föl-

jande tre faktorer bidragit till arbetsfredens stabilisering hos Studebaker: ömsesidigt förtroende, villigheten hos de båda parterna att hålla varandra informerade och att hålla utomstående borta från förhandlingsbordet. Alla dessa tre faktorer ha ytterst sin grund i det direkta förhållandet och den fria kontakten mellan arbetsledningen och arbetarnas förtroendemän. Den största förtjänsten för detta goda förhållande tillskrives Studebakers president Paul G. Hoffman— samme man, som nyligen blivit utsedd till administrationschef för Marshallhjälpen. I själva verket är det många faktorer, som samverka till de goda förhållandena hos Studebaker, och då man i undersökningen ej har kunnat isolera den mänskliga faktorn, får man naturligtvis vara mycket försiktig att sluta sig till något om dess betydelse.

Det skulle ha varit intressant, om även Fordfabrikerna kommit med i undersökningen. Fords arbetare lära vara mera radikala än General Motors', men ändå har Ford haft lättare att få ett gott förhållande till stånd med sina arbetare. När många företagschefer i Amerika se kommunismen som den värsta orosfaktorn på arbetsplatsen, blunda de ofta för andra faktorer. Det är ganska utmärkande för amerikanskt tänkesätt att identifiera socialism, kommunism, fackföreningsrörelse etc., trots att de amerikanska fackföreningarna genomsnittligt ej äro så »socialistiska» som de europeiska. I industrisociologien har man för att klara upp dessa begrepp uppmuntrat studiet av ett ämne, som kallas »semantics», d. v. s. studiet av ordens innebörd. Man betonar sålunda nödvändigheten för de båda parterna att se realistiskt på de sociala och politiska tvistefrågorna och ej ryckas med av ordföreställningar. Företagscheferna uppmanas t. ex. att se lika affärsmissigt på fackföreningarna som på de andra ekonomiska faktorerna och ej ledas av en politisk förhandsinställning.

Att det ej alltid är kommunisterna eller ens fackföreningarna, som ligga bakom de s. k. vilda strejkerna (wild-cat strikes) framgick av en sociologisk undersökning av 118 strejker i Detroit december 1944 och januari 1945. Blott fyra av dessa strejker kunde enligt undersökarnas uppfattning tillskrivas löneförhållanden eller fackföreningspolitik. De flesta av strejkerna bestodo av protester mot disciplin, protester mot vissa åtgärder från bolagets sida eller mot godtyckligt avskedande av anställda. Många av dessa strejker hade sålunda ej behövt uppstå, ifall det varit bättre kommunikationer mellan arbetarna och företagsledningen.

Resultatet av denna undersökning, som sålunda gick ut på att

visa de mänskliga relationernas betydelse, lades fram på sociologkongressen i Chicago 1946. Men vid samma kongress hävdade den framstående Chicagosociologen H. Blumer en motsatt syn på industrisociologien. Han menade, att det centrala just nu i förhållandet mellan arbetare och arbetsgivare är relationen mellan organiserade grupper, och att industrisociologerna mera böra taga hänsyn till detta primära förhållande än till de s. k. mänskliga relationerna. Otvivelaktigt skulle man i Sverige ha stor förståelse för en sådan inställning, men i Amerika är Blumer ganska ensam om den, ty vid alla de »centers» för industrisociologisk forskning, jag besökte, rådde den allmänna uppfattningen, att det viktigaste problemet var »human relations».

Det kanske kan vara intressant att höra, hur man kom på den praktiska betydelsen av detta problem. Mayos närmaste man vid Harvard School of Business, F. J. Roethlisberger, skulle tillsammans med William J. Dickson i Western Electric företaga en experimentell undersökning av trötthets- och monotonifaktorernas inverkan på produktionsresultatet vid nämnda bolags fabriker i Hawthorne på Chicagos västsida.¹ Det hade visat sig, att vissa psykologiska experiment ej givit något entydigt resultat. Man ville en gång pröva, hur ökad belysning påverkade produktionsresultatet. Försöksgruppen bestod av vanliga arbetare, ej utvalda på något särskilt sätt. Det visade sig nu, att provgruppen alltid fick bättre resultat än arbetarna ute i fabriken, vare sig man ökade belysningen, sänkte den eller behöll den vanliga styrkan. Reaktionen var sålunda åtminstone ej fysiologisk. För att närmare studera de olika faktorer, som skulle kunna tänkas påverka arbetsintensiteten, utvaldes nu fem flickor, som under observationen fingo arbeta i ett särskilt rum. Man experimenterade med olika rastperioder och olika arbetstidslängd. Det framgick av experimentet, att flickorna producerade mera i gruppen än de gjort ute i fabriken. Denna ökning skedde utan att flickorna hade en känsla av att de ansträngde sig mera eller blevo fortare uttröttade. Varför kändes då arbetet lättare? Såsom svar kunna följande faktorer nämnas. Flickorna tyckte om arbetet i testningsrummet. De tyckte det var roligt. Detta berodde ej minst på att övervakningssystemet var mera mänskligt. De voro ej övervakade mindre, fastmer mycket mera, eftersom de för experimentets skull övervakades från

¹ Deras undersökning är utgiven i bokform: *Management and the Worker* (1939), som fortfarande är standardarbetet inom modern industrisociologi.

morgon till kväll. Men disciplinen var lättare, och man kom i mera personlig kontakt med förmanen. Flickorna kommo också i mera personlig kontakt med varandra. De fingo prata med varandra, och ofta blev pratet ganska högljutt. I den vanliga arbetslokalen hade prat ej tillåtits, åtminstone ej i någon större utsträckning. Genom att kontrollen ej längre blev så disciplinär, kände sig flickorna friare och säkrare. Någon nervös ängslan fanns ej.

Flickornas villighet att arbeta påverkades också av vetskapen om att de deltog i ett viktigt och intressant experiment. Viktigare var emellertid, att de så småningom började känna sig solidariska med varandra och började att flitigt umgås med varandra även utanför arbetsplatsen. Vidare utvecklade gruppen en ledare, som härigenom fick tillfälle att spela en roll. Genom henne blev gruppen mera sammansvetsad. Hon ökade deras arbetsprestationer. På grund av solidariteten uppstodo inga misshälligheter, ifall en flicka vid något tillfälle ej orkade hålla takten. Hon fick då hjälp av de andra. Och var det någon, som ville taga sig ledigt ett par timmar, kunde en överenskommelse ingås, att de andra skulle arbeta så mycket raskare för att kompensera hennes uteblivande.

Resultatet av belysningsexperimentet verkade så obegripligt, eftersom man ej hade uppmärksammat hela den konkreta sociala situationen. Ett experiment, utfört med hypotetiska förutsättningar, är därför ofta helt värdelöst ur sociologisk synpunkt. Man kan testa en persons manuella skicklighet och hans arbetstakt. När han sedan inordnas i en arbetsgrupp, visar det sig ofta, att testningens resultat ej överensstämmer med de arbetsresultat individen når i arbetet. Ett experiment visade t. ex. att arbeterskan nr 2 i testningsrummet testades som den mest produktiva; nr 4 däremot visade många onödiga rörelser. Likväl uppnådde de samma produktionsresultat i stort sett vid arbetsbänken. Nr 4 utför visserligen sitt arbete med större kostnader för sig själv, men hennes önskan att ej vara sämre än de övriga var tillräckligt stark för att hålla hennes arbetsprestation på toppunkten. Om man på grund av testningsresultatet hade avvisat henne, hade företaget gått miste om en duktig, samvetsgrann och för den sociala solidariteten förståelsefull kvinna.

Även av ett senare experiment, men med manliga arbetare, framgick samma sak. Av nio arbetare, som bildade en arbetsgrupp, hade tre av de långsammare arbetarna högre poängsiffra vid testningen i skicklighet än de tre snabbare. Någon entydig relation

mellan intelligenskvot och produktionsresultat var det också svårt att fastställa. Den som var sist i produktionsresultat var den enligt intelligensmätningen mest intelligente. Nr 2 i intelligens blev nr 5 i arbetsresultat. Med ett undantag visade det sig att de snabbare arbetarna hade den lägre intelligensen.

För att man verkligen skulle kunna studera de i experimenten deltagande individerna användes bl. a. intervjumetoden. Nu visade det sig vid intervjuerna, att svaren ej fingo tagas bokstavligt som vid en Gallupundersökning. Om en person skyllde det minskade arbetsresultatet på belysningen, på sin kamrat, på atmosfären, på förmanen, fick man ej därav draga slutsatsen, att dessa voro de verkliga anledningarna till individens otillfredsställdhet. Orsakerna kunde ligga mycket djupare. Om en person exempelvis hade tråkigheter i hemmet, kunde hans arbetsprestation nedsättas betydligt. Men i intervjun kunde han skylla på andra ting. För att man därför skulle kunna komma individen närmare in på livet och förstå de verkliga orsakerna till variationerna i arbetsprestationen, fingo individerna i fria intervjuer lägga fram allt vad de hade på hjärtat, och då insåg man ganska lätt, vad det var som tryckte dem och som hade förorsakat deras brist på uppmärksamhet i arbetsprocessen.

Det visade sig också, att dessa intervjuer hade ett terapeutiskt värde. Många ting, som uppenbarades i intervjuerna, var det naturligtvis omöjligt att råda bot för, men ofta behövdes det ej, ty bara de intervjuade fingo sagt vad de ville säga, voro de belåtna. Det kunde ofta vara problem, som de gått och grubblat på i årtal. Under det monotona arbetet vid maskinen hade deras tankar sysslat med samma bekymmer år efter år, så att det till sist nästan blivit en tvångsidé. Genom att de i intervjun fingo lägga fram sina bekymmer, blevo de också fria från den förföljande idén. Vidare visade det sig, att intervjun ej blott renar individen, den gör det också lättare för individen att samarbeta, och den stärker hans önskan att komma på bättre fot med arbetsledningen. På grund av det resultat, som framkommit vid undersökningen av Western Electric, har nämnda bolag anställt ej mindre än 40 intervjuare för sina arbetare!

Hur kan man då mera allmänt formulera den slutsats, som industrisociologerna kommit till genom sina undersökningar? Svaret på denna fråga blir: De ha kunnat konstatera samarbetets och gemenskapens betydelse. Människan känner sig lyckligare och mera harmonisk, om hon får känna sig innesluten i en gemenskap.

Isolering och ensamhet skapa däremot missmod och missnöje. Gemenskap åstadkommer sålunda trivsel på arbetsplatsen, och folk, som trivs, arbetar bättre. Det samarbete, som industrisociologerna vilja befrämja, är emellertid ej blott samarbetet mellan arbetarna utan också mellan arbetare och arbetsledare, mellan arbetare och företagsledare. En hård disciplin, omöjligheten för en arbetare att få tala med förmannen eller få utlopp för vad han tänker och känner, skapar vantrivsel och därmed sämre arbetsresultat. Industrisociologerna betona därför, att det nu bör stå klart för varje företagare, att vetenskapen om organiserandet av samarbete på arbetsplatsen har lika stor betydelse som vetenskapen om tekniken och vetenskapen om organiserandet av arbetsprocessen. Hittills har man bara befrämjat teknisk forskning och delvis även arbetsforskning, alltså arbetsstudier, tidsstudier, men man har försummat studiet av samarbetet.

Nu kanske det har blivit lättare att förstå Fred Ridges synpunkter i det ovan anförda intervjuuttalandet. En amerikansk industrisociolog har naturligtvis ej något emot välfärdsanordningar, men han menar, att de ej äro tillräckliga för att övervinna den känsla av isolering inför arbetskamrater och inför överordnade, som är något så typiskt för den moderna människan. Vidare har han upptäckt, att de materiella eller ekonomiska incitamenten ofta äro verkningslösa, när det gäller att sporra individen till bättre arbetsresultat. Det tycks vara en vanlig amerikansk erfarenhet, att ackordsystemets ekonomiska incitament slår slint gentemot arbetarnas solidaritet med varandra och misstro mot företagsledningen. I vad mån här föreligger en skillnad mellan amerikanskt och svenskt arbetsliv, är svårt att säga. Mera avgörande för vårt bristande intresse för människan i industrien har väl varit den motsatsställning mellan arbetare och arbetsgivare, som utmärkt de senaste decenniernas svenska samhälle. I Organisations-Sverige har den enskilda människan förlorat i betydelse. Hon har inordnats i en kamporganisation. I Amerika är denna motsatsställning av sent datum. Den är ej heller i någon större utsträckning av ideologisk art. Mången amerikansk arbetare lever fortfarande i den »amerikanska drömmen», att arbetaren har möjligheter att genom skicklighet och energi arbeta sig upp, och är det ej möjligt för honom själv, är det dock möjligt för hans barn. Klasskänslan är därför relativt svagt utvecklad, och det är lättare för företagschefen att få arbetarna att förstå företagets synpunkter, eftersom arbetarnas ideologi beträffande fri företagsamhet till

stor del överensstämmer med företagarnas. Ett mera direkt förhållande mellan de båda parterna befrämjas också därigenom, att arbetsgivareorganisationer i svensk mening saknas — därför kunna relationerna gestalta sig på ett sätt hos General Motors, på ett annat hos Studebaker. Men ej heller arbetarnas fackföreningar utgöra den stabiliserande och formaliserande faktor som i Sverige. En »vild strejk» kan uppstå när som helst. Slutligen är nog förmanssystemet mera utvecklat i Amerika än i Sverige, och förmännen ända ner till arbetsbasen representera företaget och känna sig mera tillhöra företagsledningen än arbetarna. Härigenom uppstå ofta dagliga småkonflikter, som kunna utveckla sig till »vilda strejker».

Men hur betydelsefulla dessa skillnader än äro, kan man ändå undra, varför svensk forskning ej intresserat sig för den mänskliga faktorn i industrien. Något kanske det beror på att vi svenskar ej ha samma sinne för de psykologiska faktorernas roll som amerikanerna ha. Det gäller för övrigt på många områden, där man tydligt kan se, hur mycket större intresset är för psykologi i Amerika än vad förhållandet är i Sverige. Vårt intresse för tekniska ting har ofta kommit oss att försumma de mänskliga synpunkterna. Vidare äro vi föga intresserade av arbetslivets kulturso-ciologiska bakgrund. Det ligger ej för svensk vetenskap att fastställa synteser, sålunda ej heller att göra kultursynteser, utan man nöjer sig med detaljanalyser. En svensk historiker eller filosof är mycket rädd för att ge en totalvy av en tids andliga struktur. Denna motvilja mot konstruktiva synteser kan naturligtvis vara en sund verklighetsinställning hos den svenske forskaren, men faran är, att denna försiktighet kan bli alltför steril. Emellertid tycks nu amerikansk forskning äga ett stort suggestionsvärde för svenska forskare, och det är att hoppas, att så också kommer att bli fallet inom industrisociologien.