

I Industriens upplysningstjänsts skriftserie har hittills utkommit:

Serie A. Branschmonografier

1. Sveriges skoindustri av Clas Bohman. 1: 50
2. Sveriges slakteriindustri av Ingrid Olsson. 2: 25
3. Den svenska porslins- och keramikindustrien av Bengt Larsson. 1: 50
4. Sveriges grafiska industri av Olof Hedbom. 2: —

Serie B. Regionalöversikter

1. Skånes jord- och stenindustri av Lars Bjerning. 1: 75
2. Sjuhäradsbygden av Björn Sterner. 3: —
3. Smålands skogs- och träindustrier av Helge Stålberg. 2: 75

Serie C. Allmänna problem

1. Sveriges malmtillgångar av Per Geijer. 1: —
2. Sveriges utrikeshandel av Ingemar Gerhard. 2: 50
3. Hur vår moderna industri har vuxit fram av Kurt Samuelsson. 2: —
4. Arbetsglädjens problem av Gösta Vestlund. 1: 75

Följande ämnen kommer att behandlas i de närmast utkommande broschyrerna:

Sveriges cementindustri
Sveriges gruvhantering
Industriens lokalisering
Sveriges mekaniska verkstadsindustri
Sveriges bryggeriindustri
Sveriges sten-, kalk-, tegel- och cementvaruindustri

Pris kr 1: 75



ARBETSGLÄDJENS PROBLEM

INDUSTRIENS UPPLYSNINGSTJÄNST
SERIE C

4

Innehåll

Förord	3
Människan — den avgörande faktorn	5
<i>Människan och miljön</i>	5
<i>Den moderna miljön</i>	7
<i>Den moderna människan</i>	11
Människan och arbetet	16
<i>Människan och den yttre miljön</i>	22
<i>Människan och maskinen</i>	27
<i>Arbets tid, semester och skiftarbete</i>	30
<i>Introduktion i arbetsmiljön</i>	36
Människan och själva arbetsprocessen	38
<i>Den traditionella arbetsvärderingen</i>	38
<i>Den systematiska arbetsvärderingen</i>	39
<i>Tempoarbetet</i>	43
<i>Arbetsstudierna</i>	53
Yrkesval och yrkesutbildning	55
Arbetaren och de ekonomiska faktorerna	60
Förhållandet mellan människorna i arbetet	67
<i>Gruppbildningar</i>	67
<i>Ledarproblem i arbetslivet</i>	70
Företagsdemokrati	77
Sammanfattning	85
Litteraturanvisningar	90

AFFÄRSTRYCK
ENGWALL & STRÄHLE
Aktiebolag
Stockholm
1950

Förord

Hösten 1947 kallade Industriens upplysningstjänst representanter för Svenska Arbetsgivareföreningen, Tjänstemännens centralorganisation och Landsorganisationen till ett sammanträde, där problemet angående skolning av ledamöter i företagsnämnder diskuterades. Resultatet av sammanträdet blev att Upplysningstjänsten beslöt starta en skriftserie, där olika problem rörande vårt näringsliv skulle behandlas. Skriftserien upptager ett antal branschmonografier, i vilka de olika industribranscherna behandlas var för sig. På denna skrifts baksida anges de monografier, som hittills utkommit. Där upptages även en del s. k. regionalöversikter, i vilka viktiga industriområden behandlas.

Det ansågs vidare önskvärt, att skriftserien tog upp till behandling frågor, som gälla industrien i dess helhet. På så sätt skulle man kunna plocka ut ett lämpligt antal skrifter, avpassade för varje industrigren, där man kunde dels studera branschen som sådan dels sätta in den i det stora sammanhanget. Varje nämndledamot bör ha intresse av att sätta sig in i frågor rörande vårt lands råvarutillgångar, kraftförsörjning, arbetskraftsproblem, utrikeshandel etc. Skrifterna riktar sig även till deltagare i Upplysningstjänstens föreläsningkurser och studerande av olika kategorier.

Ett av dessa allmänna problem har under senare åren kommit i förgrunden: trivseln på arbetsplatsen. Diskussionen föres i olika sammanhang, och det kan icke döljas, att debatten vid många tillfällen snedvridits. Till en del kan detta förklaras av den brist på lämplig svensk litteratur i ämnet, som faktiskt varit rådande. Upplysningstjänsten har därför velat stimulera

till ett sakligt studiearbete kring detta problem genom att låta utarbeta en broschyr i ämnet. Den är författad av Fil. mag. Gösta Vestlund och ingår som nr 4 i serie C av skriftserien.

Då studier i denna fråga torde ha en stor betydelse, har Upplysningstjänsten ställt manuskriptet till Brevskolans förfogande, som redan utgivit en brevkurs på fem brev med samma titel som vår broschyr. Ett sådant samarbete ansågs synnerligen värdefullt, och det är vår förhoppning, att Brevskolan och Upplysningstjänsten skall kunna utvidga det inledda samarbetet.

Skriftseriens redaktör är Fil. lic. Gösta Walldén.

Stockholm den 15 oktober 1949.

INDUSTRIENS UPPLYSNINGSTJÄNST

Erik Eklund

Människan — den avgörande faktorn

Människan och miljön

Många tecken tyder på, att vårt samhälle befinner sig i ett skede av den industriella utvecklingen, då vi måste sätta människan i främsta rummet, om vi överhuvudtaget skall lyckas med varaktiga lösningar av arbetslivets problem. Arbetets miljö är visserligen endast en bland många, men säkerligen en av de viktigaste. En stor del av den vuxna befolkningen tillbringar upp till hälften av sitt vakna liv i den miljön och en väsentlig förbättring av dess villkor och atmosfär skulle få stor betydelse inte enbart för produktionen utan för samhället i dess helhet.

Låt oss emellertid från början ha i tankarna, att det finns arbetsglädje bland våra arbetare. Diskussionen om trivsel-frågorna kan ofta få oss att tro motsatsen och många kan suggereras att känna vantrivsel. Ingen är betjänt av en sådan utveckling. Det gäller i stället att göra arbetsglädjen till var mans egendom.¹⁾ Det är nödvändigt att noga undersöka orsakerna till vantrivseln och utifrån detta så vitt möjligt anvisa lösningar. En sådan undersökning måste börja med ett försök att klarlägga *människans viktigaste behov* och i vilken utsträckning de tillfredsställas eller icke. Naturligtvis kan det inom ramen för denna överblick bli fråga endast om en antydning av de problem som här möter.

När det gäller de fysiska behoven, är problemet relativt enkelt. Att fastställa normalkrav på föda, vila och sömn stöter

1) I denna skrift användes begreppen arbetsglädje och trivsel i arbetet i samma betydelse liksom brist på arbetsglädje och vantrivsel betyder samma sak.

inte på alltför stora svårigheter, även om man måste röra sig med vissa ungefärliga värden och räkna med variationer från individ till individ.

Långt svårare är en precisering av de psykiska behoven.

Här skulle den psykologiska forskningen ge oss besked, men för närvarande får vi inte ett utan många, inbördes olika. Inom en del kretsar räknar man med vissa "medfödda handlingsmönster", instinkter, som i huvudsak oberörda av miljön bestämmer människans beteende och behov. Inom andra läger uttalar man sig med större försiktighet om människans medfödda drivkrafter och framhåller att hennes tendenser och behov huvudsakligen har formats av miljön. Denna uppfattning har också fått stöd i jämförelser av olika kulturernas vanor. Den amerikanska psykologen Karen Horney uttrycker uppfattningen på följande sätt: "Det finns inte något sådant som en normalpsykologi med giltighet för hela mänskligheten. Denna begränsning kompenseras emellertid mer än väl av alla nya möjligheter till förståelse. Vad antropologerna (= utforskare av människans natur och väsen) framför allt har lärt oss är, att känslor och attityder i förvånansvärt hög grad formas i enlighet med människans kulturella och individuella miljö. Detta betyder i sin tur att om vi känner den miljö vi lever i har vi stor möjlighet att vinna en mycket djupare förståelse för de normala känslorna och attitydernas speciella karaktär."

Vi utgår ofta ifrån vissa behov som medfödda, men finner vid ett närmare studium, att andra folk kanske saknar dem fullständigt eller åtminstone betraktar dem som ovidkommande. Så förhåller det sig t. ex. med tävlingsbehovet. Det betraktas som ett av de starkaste drivkrafterna i vår kultur, men hos vissa naturfolk, bl. a. puebloindianerna, tycks det vara av helt underordnad betydelse.

Det finns alltså starka skäl för att miljön är den viktigaste

formgivaren, att det är de omgivande människorna med sina normer och idéer samt natur och klimat som bestämmer inriktningen och kraften hos våra behov. Människan är en social varelse — i varje fall tycks påståendet vara hållbart nog för att kunna användas i detta sammanhang. Men hon präglas inte bara av den stora kulturmiljön, hon får vanor och intressen formade av de "lokala" miljöerna: hemmet, skolan, föreningen, arbetsplatsen. "Varje religiös sekt har sin fysionomi. Metodisterna har skaffat sig sitt ansikte, kväkarna sitt, nunnorna sitt. En engelsman känner alltid igen dissentern (= en person ej ansluten till statskyrkan) på dennes sätt att skicka sig. Yrken och näringar trycka sin stämpel på anlete och hållning," framhåller den amerikanske filosofen Emerson.

För att lära känna människan måste vi intensivare än förr inrikta oss på att iakttä henne som medlem i olika grupper.

Vi skiljer på primärgrupper och sekundärgrupper. Den förra präglas av "vi-anda", nära kontakt mellan medlemmarna och många gemensamma intressen. Dit kan räknas familjen, lekgruppen och bygemenskapen. Typiskt är också, att man oreflekterat ansluter sig till en primärgrupp.

Sekundärgruppen är mera opersonlig. Man ansluter sig inte automatiskt utan först efter beslut för att tillsammans med övriga medlemmar arbeta för vissa syften. Staten och olika organisationer kan räknas hit, men givet är att en sekundärgrupp, t. ex. en mindre förening, kan få något av en primärgrupps atmosfär.

En fördjupad insikt om människans psykiska grundbehov kräver sålunda, att vår industrikulturs och ovan nämnda gruppers aktuella situation berörs med några ord.

Den moderna miljön

Det kanske viktigaste draget i Europas historia under nyare tiden är kampen för *individens frigörelse*. En av be-

gynnelsekrafterna i denna kamp var renässansen med sin betoning av individualiteten och sin tro på människans egen kraft. En annan var de reformerta rörelserna. Luther bidrog genom sin tanke om det allmänna prästadömet till en viss demokratisering, t. ex. i läseriet, och en viss "individualisering" av gudsförhållandet, som tog sig uttryck bl. a. i pietismen med dess tonvikt på personlig tro och personligt ansvar.

I Calvins lära om predestinationen fick den växande kapitalismen och handeln en oväntad pådrivare. Läran innebar, som bekant, att människans frälsning eller förtappelse är förutbestämd av Gud. Individerna kan alltså inte enligt en modern uttolkare "ändra sitt öde genom vad han gör, men själva den omständigheten, att han kan lägga sig vinn om ett otadligt leverne, är ett tecken på att han tillhör de utvalda." De framgångsrika kom på så sätt att spurras ytterligare och de som stod på gränsen till ett "tadligt leverne" att öka sina ansträngningar. Liknelsen om pundet som vi fått att förvalta ryckte fram i centrum och vinsten blev ett lösenord vid himmelrikets port. På så sätt skulle de reformerta tankarna bana väg för den moderna kapitalismen — den växte sig också tidigast starkt just i länder påverkade av reformerta strömningar. Den religiösa motiveringen försvagades och tankarna om personligt initiativ och förkovran övertogs och utvecklades av liberalismen. En satirisk bedömare skulle förmodligen tillägga, att också tron på ett lyckligt slut hörde till arvet.

Med dessa tankar som drivkraft kämpade sig borgerskapet fram till inflytande. Dugligheten sattes framför bördén och friheten framför hävdvunnen auktoritet.

Andra förändringar av största vikt stod i intimt samband med denna utveckling. *Penninghushållningen* ersatte naturhushållningen och medförde en "kommersialisering" av förhållandet mellan människorna. En nyligen utförd sociologisk

undersökning av en japansk ort ger en klar bild av förändringen. I undersökningsområdet fanns de två stadierna representerade. Den jordbrukande befolkningen levde på naturhushållningens stadium, medan den handelsidkande delen, som hade goda förbindelser med intilliggande städer, hade övergått till penninghushållningen. Bland jordbrukarbefolkningen var samarbetet starkt utvecklat. Man gjorde tjänster och gentjänster och utförde brobyggen och andra "allmänna" arbeten gemensamt. I affärskretsarna däremot levde man betydligt mera isolerad från den övriga befolkningen och även inbördes. Man kunde få sina sysslor utförda med tillfälligt lejd arbetskraft.

Den livliga handeln bidrog också till städernas blomstring och allt flera människor kom att leva i storstäder, som försvårade den personliga kontakten.

Hand i hand med kapitalism och handel utvecklades *tekniken*. Många hantverk ersattes av produktion i större skala och många arbetare måste gå från hyvelbänken eller vävstolen i sina hem eller hos "mäster" och söka anställning i någon fabrik, ofta på främmande ort.

När vi i våra dagar söker klargöra betydelsen av alla dessa förändringar, riskerar vi lätt att överbetona de negativa sidorna. Det är emellertid givet, att de medfört oskattbara lättnader — också psykologiskt — för människorna. Överhuvudtaget är industriländernas materiella och kulturella standard grundad på denna utveckling.

Men den har också fört med sig stora svårigheter och i detta sammanhang är det främst två, som jag vill erinra om: 1. Människan har svårt att slå rot

I första hand har utvecklingen gått ut över hemmet, där man tillbringar allt mindre tid av sitt liv. Husmodern tar ofta förvärvsarbete och därigenom försvinner ännu en väsentlig del av hematmosfären. Därtill kommer att bostadsbyte

är mycket vanligt i städerna. (Vid en undersökning av en amerikansk Medelby visade det sig att 78 % av de tillfrågade hade bytt bostad under en tid av 5 år). Samtidigt har byarna brutits sönder och kontakten mellan gårdarna försvårats. Med andra ord: primärgrupperna har försvagats eller förstörts och ersatts av andra grupper, oftast av sekundärgruppskaraktär.

Till primärgruppens sönderfall kommer så att individen nödgas tillbringa dagen i flera olika grupper. Vid den ovan berörda amerikanska undersökningen hade 70 % av de gifta männen 2 timmars restid till och från sitt arbete. Siffrorna är säkerligen lägre för vårt land, men ambuleringen mellan olika miljöer är densamma.

Vissa människor kan naturligtvis finna denna ambulering tillvaro stimulerande, åtminstone till en tid. Men för de flesta har den troligen en annan innebörd. Det torde nog inte vara överdrivet att tala om en betydande *grupphemlöshet* också i vårt land. Vissa miljöer, t. ex. industriarbetets, befinner sig dessutom i en ständig utveckling — ofta efter rent tekniska linjer — och människorna hinner inte med att utbilda stödjande vanor. Människan har svårt att känna sig hemma.

2. Förhållandet mellan människorna präglas av en opersonligare anda

Naturligtvis kan många invändningar göras mot ett sådant påstående. Det saknades inte släktfejder och ägoträtor i svenska byar och småstäder under den gamla "goda" tiden och hemmen präglades inte enbart av harmoni. Men ändå förefaller det som om den ena människan angått den andra på ett mera direkt sätt då än nu. Många bo i tätorter, där de ofta inte ens känner människorna i samma hus, och en egendomlig allmän brist på tid försvårar kontakten ytterligare. Arbetshastigheten och larmet på många arbetsplatser hindrar också umgänge och tankeutbyte. Det finns exempel

på arbetare som tjänstgjort vid samma maskin under lång tid och som knappast känt varandra mer än till namnet.

Stor betydelse för "avpersonifieringen" har säkerligen också karriärintresset. "Den enskilde individen måste kämpa med andra individer tillhörande samma grupp, måste överträffa dem och ofta tränga undan dem. Den enes framgång är ofta den andres nederlag. Den psykiska upplevelsen av denna situation blir en dunkelt känd fientlig spänning mellan individer. Var och en är den verkliga eller den eventuella medtävlaren till varje annan," skriver Karen Horney. Denna karriärfilosofi har också en annan avigsida, som Karen Horney pekar på. Risken att misslyckas är mycket större än möjligheten att lyckas. Framgången blir på det sättet en smal grund att bygga på och självkänslan kan få många hårda slag.

Låt mig till detta om atmosfären mellan människorna tillfoga något om atmosfären kring människorna. Jag åsyftar bristen på samlande och bärande framtidsperspektiv. Kort uttryckt: de kristna hade sin himmel, liberalerna sin tro på den slutliga harmonien, socialisterna det klasslösa samhället och därtill kom en vitt utbredd utvecklingsoptimism i alla läger. Nutidens västerländska människor torde ha allt svårare att omfatta någon enda av dessa föreställningar oreserverat. Tillvaron har blivit kyligare.

Den moderna människan

Genom den skisserade kulturutvecklingen har industriländernas människa fått en oroande känsla av *isolation*. Mångfalden av intryck från olika miljöer, press, radio och film, som ofta motsäger varandra, kan lägga till isoleringen en mer eller mindre frätande *osäkerhet*. En osäkerhet, som blir ännu mer markant, om hon rycks med i avancemangsvintern, "uppsdriften".

Tendensen till överbetoning av intelligensen ger ytterligare

anledning till oro och till ansträngningar för att täcka en medveten brist eller visa upp en inbillad eller verklig förmåga. Hennes tillstånd blir tyngre att bära, därför att hon ofta har svårt att delge den till andra eller saknar någon att anförtro sig åt. Låt mig här än en gång citera Karen Horney: "Om neurotikern ständigt återkommande problem berövas sitt många gånger fantastiska och komplicerade skal, kan vi inte undgå att lägga märke till att det endast är en gradskillnad mellan dem och de problem som plågar genomsnittsindividerna i vår kulturmiljö. De flesta av oss har att kämpa med problem sådana som konkurrens, fruktan för misslyckande, emotionell isolering, brist på förtroende och självförtroende, för att blott nämna ett fåtal av de problem som kan konstituera en *neuros*."

Ur denna situation söker de mest oroade att rädda sig på många vägar. En del kastar sig in i arbete och lyckas kanske att hålla de pinande frågorna borta. Andra ta till förströelser av olika slag eller söker fylla tomrummen med strävan efter makt och ägodelar. Men alla dessa vägar leder till skenlösningar. Tillfredsställelsen blir kortvarig och kommer ofta inte att stå i rimlig proportion till förväntningarna. Behoven inställer sig med förnyad kraft. "Vi är så inrättade, att vi endast kan njuta kontrasten intensivt, men själva tillståndet njuta vi i obetydlig grad," säger den kände psykoanalytikern Sigmund Freud. Till isoleringen, ensamhetskänslan, kommer därigenom hos många en känsla av *meningslöshet*.

Att söka föra dessa var-för sig mycket komplicerade själs-tillstånd tillbaka till några få grundbehov — utöver de rent materiella — stöter naturligtvis på stora svårigheter. Resultatet kommer att präglas av den som söker fastställa behoven. Men även om "urvalet" är subjektivt, kan det ändå ha sitt värde som diskussionsbas. Det står givetvis var och en fritt

att anta eller förkasta och att ta del av framställningen i fortsättningen utifrån andra synpunkter.

Med stöd av vad som sagts i det föregående och av modern litteratur förefaller det som om två behov skulle komma i främsta rummet, nämligen behovet av *trygghet* och *mening*.

Tryggheten innebär en avslappning av negativa och försvarsbetonade själsmekanismer och en frigörelse av positiva, uppbyggande tendenser. Den är också förutsättningen för en lekinställning i arbete och nöjen, som vi av olika anledning börjat förlora.

I yttre mening har samhället skapat ett stort mått av trygghet. Det har varit en av dess främsta uppgifter. Naturkrafterna oroar oss inte nämnvärt och säkerheten för djur och människor är på det hela taget stor även om krig och krigshot är ett ohyggligt undantag. Anställningsvillkoren i arbetet präglas också av en allt fastare ordning och försäkringsväsendet bidrar med inte oväsentliga stöd. Det är på ett annat plan tryggheten blir ett problem för många. Vi kallar det kontaktplanet. Till tryggheten hör också att kunna lita på människor, att ha några att leva i intimare kontakt med och någon eller några få att helt kunna anförtro sig åt. Den är också beroende av att vi har andra människors förtroende, att de kommer till oss och att någon delger oss av sitt innersta. Ett harmoniskt äktenskap exempelvis bygger i hög grad på detta. Vi kan kanske nå större klarhet kring kontaktproblemen och deras inverkan genom denna formulering: Förtroende till livet förutsätter förtroende mellan människor.

Begreppet *mening* har mångtydigare innebörd. Egentligen förknippar vi det med religiösa och etiska frågor och det skulle vara av stort intresse att undersöka t. ex. förhållandet mellan tro och triysel i arbetet. Dessa frågor måste emellertid lämnas därhän. De ligger, så vitt man kan se, utanför människors direkta påverkningsförmåga. Men känslan av mening

har också andra rötter. En pojke kan känna hela tillvaron meningsfylld till bristningsgränsen, när han första gången anförtros ett "riktigt" karlarbete utom hemmet, och en förbisedd människa kan erfara en liknande känsla, om man vänder sig till henne för ett råd om också i en mindre viktig angelägenhet. Det är denna sida av meningsfullheten, som kan påverkas och som säkerligen spelar stor roll i arbetet. Hur långt den kan påverkas, har ingen möjlighet att förutsäga. Men det är nog att veta, att den kan påverkas. Att tas med i räkningen, att få delta i råd och beslut, att bli anförtrodd säruppdrag kan ge nytt innehåll åt många människors liv, kanske t. o. m. bidra till ett positivt svar på de religiösa och etiska grundfrågorna.

Det förefaller som om lösningen både på trygghetens och på meningsfullhetens problem i väsentlig grad skulle kunna säkerställas på en och samma väg: den fördjupade gemenskapens. Med gemenskap avses då ett förhållande mellan människor, som präglas av ömsesidig tillit och ömsesidigt personligt intresse och där var och en efter förmåga ges tillfälle att ta del i planering och utförande av förekommande verksamhet. Naturligtvis måste gemenskapen utvecklas i relativt små grupper, primärgrupper, men förhållandet mellan grupperna kommer säkert att präglas av tillståndet inom dem.

Vi kan därmed formulera två huvuduppgifter, som i hög grad påkrävas också i arbetslivet. Det är nödvändigt att tillfredsställande fylla människans fysiska behov och att målmedvetet arbeta för en djupare gemenskap.

Till dessa psykologiska förutsättningar måste slutligen fogas ännu ett par, som troligen har stor men svårbestämbar betydelse. Den ena gäller intelligensfördelningen och den andra de olika psykologiska typernas inverkan.

En undersökning, som nyligen gjorts på 995 svenska värnpliktiga vid marinen, gav ett resultat, vars konsekvenser bl. a.

för arbetslivet borde ägnas ingående uppmärksamhet. Den visade, att inte mindre än 42,3 % av de undersökta som kan anses representativa för samtliga 20-åringar hade en intelligensålder under 15 år. Av dessa hade 5 % en intelligensålder under 9 år, 13,2 % hade 10—11 år och 24,1 % 12—14 år. Av de undersökta var 14,5 % psykopater, alltså personer med ofta konstitutionellt betingade psykiska rubbningar främst i känslolivet.

Vad detta innebär för samhället i dess helhet och för industriens trivselproblem är, som redan antytts, svårt att säga. Många torde nog se den omfattande lågintelligensen som ett stort hinder. Ledning, utbildning och produktion försvåras och många konflikter kan uppstå, menar man. Det är inte alldeles säkert. Svårigheterna går väl inte att undvikas helt, men de kan i någon mån uppvägas av fördelar. Människor med lägre intelligens är under vissa omständigheter lättare att leda än andra och de kan även lättare placeras i samhället. Undersökningar tyder på att mindre intelligenta i allmänhet finner sig bättre tillrätta i monotona arbeten. De kan med andra ord bli en tillgång i en högrationaliserad industri. Som vi senare skall se är det inte alltid de intelligentaste som svarar för den högsta produktionen.

Vår tids överbetoning av intelligensen har många gånger lagt sten på bördan och vi vet ännu inte vilka resultat en annan behandling av de lågintelligenta kan leda till. Att ta hänsyn till deras oförvållade brist och ge dem plats i grupp-gemenskapen skulle säkerligen utlösa krafter av stort värde också i arbetet. Men innan detta "befrielseverk" är möjligt i arbetslivet, måste såväl arbetsledare som arbetare rannsaka sig och kanske i många fall frigöra sig från en intelligenssnobbism, som ibland tycks vara närbesläktad med dumheten!

De olika människotyperna kräver likaledes några ord i detta sammanhang. Särskilt i samband med monotont arbete

har man iakttagit, hur helt olika skilda människor kan reagera inför samma arbete. Frågan är givetvis av största vikt, inte minst i arbetslivet. Det finns inga människor i allmänhet, har någon sagt. Varje människa har sin egenart. Och det är säkert sant. Ty t. o. m. människor, som förefaller att vara mycket lika till typen, kan troligen genom miljöpåverkan, skilja sig avsevärt från varandra.

De olika typerna gör emellertid inte preciseringen av vissa grundbehov överflödig. De ovan betonade behoven kan givetvis vara i hög grad utpräglade hos vissa typer, men i det närmaste obefintliga hos andra. En allmän kartläggning och karakterisering av tillstånd är dock lika nödvändig på det psykiska som på det fysiska planet. I den praktiska hälsovården blir det däremot nödvändigt att ställa diagnos från fall till fall.

Med de här antydda grundbehoven, intelligensfördelningen och typvariationen som bakgrund framträder svårigheterna i arbetsmiljön klarare, kanske också vägen ur svårigheterna.

Människan och arbetet

Arbetet är naturligtvis det centrala i arbetsmiljön, men begreppet arbete har ett mångtydigt innehåll och fordrar en viss gränsdragning. Ibland användes det i mycket vid mening om verksamhet överhuvudtaget, ibland ges det en alltför snäv innebörd. Det senare blir ofta fallet i diskussionen om arbetsglädje. Många tycks då endast räkna med egentligt fabriksarbete och det är förståeligt men inte riktigt. Jordbruk, hantverk och distribution — för att nämna några verksamhetsområden — förbises lätt i diskussionen. Begreppet torde kunna formuleras på följande sätt:

Arbete är en planmässig verksamhet för att nå vissa and-

liga eller materiella resultat användbara i det mänskliga samhälls- och kulturlivets tjänst.

I varje fall torde definitionen täcka det väsentliga av vad som här menas. Man kunde också tillägga, att arbetet för de flesta är ett medel för att få levebröd. Det blir därigenom ofrånkomligt och kan tidvis kännas som ett tvång. Det är givetvis också långvarigt och förlorar på så sätt det tillfälligas tjusning.

I diskussionen kring trivselproblemen har det inte heller saknats röster, som ifrågasatt arbetets värde. De har inte ifrågasatt arbetets nödvändighet, men de har velat lägga tyngdpunkten på fritiden.

Naturligtvis är det inte utan vidare klart att arbete har ett egenvärde under alla förhållanden. Egenvärdet berör av miljöns inställning till arbete. Det har påpekats att gångna tiders godsägare — och säkert också andra — inte alls skattade arbete så högt — för egen del. Däremot tycks de aldrig ha tröttnat på att se andra arbeta! Men den tiden är förbi och nu sitter arbetet stadigt i högsätet i vår kulturkrets och därmed får det trots tvångsnatur och långvarighet redan i grunden ett starkt positivt drag. Genom arbetet sätts människan in i ett kultursammanhang. Hon blir myndig i alldeles särskild mening. Att bli arbetslös är inte bara att förlora levebrödet utan också att utstötas ur de arbetandes "heliga" gemenskap. Det är inte utan orsak man talar om arbetslöshetsneuros. Från denna synpunkt står det också klart, att ett samhälle, som vill bevara sin hälsa, måste göra allt för att infoga alla — och kanske i främsta rummet de partiellt arbetslösa — i arbetets gemenskap.

Därtill kommer, att allt flera kulturområden i världen börjar gå i ett intensivt arbetes tecken och att varuknapphet och valutaproblem knappast tillåter en tillräcklig förkortning av arbetstiden åtminstone inte inom överskådlig tid. Vi måste

göra fritiden rikare, det är sant, men det blir ändå nödvändigt att lösa arbetslivets problem i främsta rummet just på arbetsplatsen. Givetvis utesluter inte detta, att man med skärpa vänder sig mot en förgudning av effektiviteten på människans bekostnad. Tvärtom! Det blir den angelägnaste uppgiften, själva vattendelaren mellan frisk och sjuk arbetspolitik.

De faktorer som ovan anförts och många andra, som kommer att beröras i fortsättningen, sätter alla sin prägel på *arbetsmiljön*. Nu är olika arbetsplatser olika inbördes, liksom människorna, och det måste man alltid ha i minnet, när man överför teorierna till praktiken. Men i en överblick är det nödvändigt att ange vissa grundfaktorer.

Människan vandrar alltså mellan flera olika miljöer. Hon tar intryck av dem alla och jämför. De behagligaste blir idealét och ingen av miljöerna undgår att värderas i ljuset av detta ideal. Orsaken till brist på arbetsglädje ligger inte enbart och inte alltid i arbetsplatsens förhållanden. De kan ofta ha sin rot i *en jämförelse med andra miljöer*. Militär livet skulle naturligtvis inte alls irritera så som nu, om förhållandena i det civila vore lika. Det är olikheten som plågar.

I gångna tider, när hemmet var centrum för de flestas arbete, omslötts arbete, vila, nöjen och sömn av samma cirkel och samma lokaler och samma människor kunde finnas med vid alla dessa tillfällen. Men nu byter vi så att säga både plats, lokaler och människor och därigenom får vi allt mera att jämföra. Hemmets tapeter kontrasterar mot fabriken, nakna väggar, fritidens klädelegans mot arbetets blåställ och föreningens demokratiska ordning mot en kanske mindre demokratisk i företaget.

Men här måste en inskränkning göras. Liksom det hos många människor finns en tendens att bära med sig intryck från miljö till miljö och att jämföra dem, finns det en förmåga hos andra att "skaka av sig" obehagliga miljöer. Dag-

drömmaren glömmer förmodligen arbetets miljö fullständigt under fritiden. (Men i arbetet bär han med sig fritiden i sina fantasier!) Det finns t. o. m. de som jämför på ett omvänt sätt. De upplever den obehagliga miljön som en tillgång, därför att de behagliga miljöerna blir ännu mera tilldragande genom kontrastverkan! En av arbetarna i Torvald Karlboms bok "Blodprov på arbetsglädje" — en tråddragare — uttrycker saken så: "Man börjar redan i duschen att planera fritiden, som måste göras så trevlig och effektiv som möjligt, och det är så att säga en njutning att ha så motsatta förhållanden som arbetstid och fritid. Enbart för att få känna njutningen av att sluta sitt arbete, skulle jag icke vilja försaka arbetet —."

Men bortsett från alla dem som har förmågan att koppla av arbetet, finns det säkert många nog som upplever jämförelsen som ett problem. Det är heller ingen tvekan om att många arbetsmiljöer kommit i otakt med utvecklingen i övrigt. I vissa avseenden ligger de före. t. ex. tekniskt och organisatoriskt, i andra däremot efter, kanske främst, när det gäller de mänskliga relationerna. Men det hör också till en sann bild, att det finns många arbetsmiljöer som i flera avseenden står sig gott vid en jämförelse med den anställdes olika fritidsmiljöer.

Nu kan — som jag inledningsvis framhöll — talet om brist på *arbetsglädje* lätt överdrivas. Det sägs ju, att hälsan tiger still, men inte krämpan. Därav följer, att vantrivseln troligen ger sig till känna oftare än trivseln. Det ligger nog inte så litet av sanning i det. Dessutom kan en del människor finna en glädje i att klaga, liksom en del människor finner en viss tillfredsställelse med sin sjukdom.

Att blåsa upp svårigheterna är lika farligt som att söka bortförklara dem. Det behövs en så saklig "kartläggning" av

vantrivseln såsom möjligt, men samtidigt också en upplysning om den arbetsglädje som redan finns!

Men det finns olika slag av vantrivsel. Jag vill här fästa uppmärksamheten på en skiljelinje, som ofta förbises. Jag har berört uppskattningen av arbetet men också dess tvång. När vi saknar arbete, glömmet vi tvånget. När vi har ett stadigvarande arbete, glömmet vi värdet och minns tvånget.

Varje arbetare kan — kanske främst i unga år — då och då gripas av lust att kasta sina verktyg och ge sig av. Hur många är det inte som hoppas att befrielsen skall komma i form av en lotterivinst! Men alla kan inte vinna de högsta vinsterna. De ojämförligt flesta måste arbeta. Vi lever — åtminstone i lång tid framåt — under knapphetens kalla stjärnor. Den vantrivseln är gemensam för oss alla och givetvis ger den ett varierande bidrag till den olust, som andra förhållanden skapar. Här måste vi tänka om. Vi får inte längre förtala arbetet, vi måste acceptera det. Att arbetsbördorna kan vara orättvist fördelade och arbetslönen likaså, det är en annan sak.

Fråga är om inte en del av klagomålen grundar sig på att vi haft för stora förhoppningar — inom både liberalismens och socialismens led. Tanken på någon sorts himlatillvaro med både överflöd och frihet från arbete har lekt oss i hågen. Och ingen vettig människa vill hindra en fortsatt kamp för större lättnader. Vi måste bara vänja oss vid våra villkor, det kan innebära att mycken olust försvinner.

Mätte ingen tolka detta som ett försök att trolla bort vantrivseln överhuvudtaget! Den fortsatta framställningen skall visa, att en sådan tolkning är utesluten.

Att få en klar uppfattning om vantrivselns styrka och spridning låter sig inte göra, därtill är begreppet för oklart — jag återkommer till definitionen — och undersökningarna för få och summariska.

I mars 1945 företogs en Gallup-undersökning om vissa problem i arbetslivet i Sverige. På frågan "Är Ni nöjd med det yrke Ni har?" fördelades svaren på följande sätt: (i procent av alla)

	totalt	män	kvinnor	jordbruk	övr. näringar
nöjd	62	66	49	61	62
lika bra	10	10	9	12	9
annat yrke	16	17	11	9	18

Dessa och andra siffror i undersökningen anger, att inte fullt 2/3 av de tillfrågade kände sig nöjda med sitt arbete, medan inemot 1/5 angav direkt missnöje. Om man räknar med att en del av gruppen "lika bra" och en del av den grupp, som ej svarat, kan hänföras till vantrivselgruppen, kan man ange 25—30 % som övre gräns. Nu måste denna bedömning tas med allra största reservation, dels ger intervjumetoden stora möjligheter till fel, dels har man inte kontrollerat eventuella svängningar hos de tillfrågade genom upprepade frågor under längre tid och dels är de här gjorda tilläggen naturligtvis i hög grad subjektiva. Siffrorna får göra sin insats utan kommentar, men de anger tydligt att vantrivseln inte har angripit någon överväldigande majoritet av vårt folk.

Detta styrks också av lokala undersökningar. Vid en kvinnlig industri i Stockholm med lättare tempoarbete gjordes en undersökning för att få klarhet om orsakerna till att arbetarna slutade. 30 % uppgav hem- och familjeförhållanden, 15 % sjukdom, 25 % representerade tillfälliga anställningar och avsked, 15 % anförde ekonomiska skäl och 15 % bristande trivsel som huvudorsaker. Naturligtvis kan dessa uppgifter vara ohållbara på grund av medveten lögn och oklarhet hos de tillfrågade, men de kan ändå ge vissa antydningar om problemets räckvidd. De två sistnämnda orsakerna på sammanlagt 30 % får betraktas som trivselfaktorer inom arbetet, men till detta måste läggas vissa "säkerhetsprocent" från

övriga grupper. I detta fall skulle alltså omkring 1/3 ha känt mer eller mindre vantrivsel och det gällde *människor, som slutade sitt arbete!*

Men även om vantrivseln skulle vara mindre omfattande än diskussionen många gånger tycks ge vid handen, måste allt göras för att eliminera den fullständigt.

Den följande framställningen av arbetslivets många delproblem utgår främst från den starkt mekaniserade industri- miljön, där problemen ofta tillspetsas och framstår klarare. Men vi får inte förledas att tro, att bristen på arbetsglädje är koncentrerad till denna miljö. Andra arbetsplatser har självfallet också trivselproblem. I den ovan refererade Gallupundersökningen visade det sig att 9 % inom jordbruket ville byta yrke och av socialgrupperna uttryckte 3 % "bättre situerade", 11 % "medelklass" och 20 % "arbetare" samma önskan. Dessa siffror anger ju en spridning även till grupper, där utpräglat industriarbete spelar mindre roll.

Hittills har begreppen arbetsglädje och trivsel, liksom deras motsatser, använts utan en redovisning för innehållet. En sådan redovisning har inte varit möjlig, därför att vid de olika undersökningarna inte angivits närmare vad man "lagt in" i orden. Det torde också vara svårt att finna en klar och samtidigt användbar definition av dessa begrepp. En bristfällig definition är av tvivelaktigt värde och framställningen i sin helhet får därför bli det enda bidraget till en eventuell förbättring av klarheten.

Människan och den yttre miljö

Med en viss överdrift kan man påstå, att *arbetslokalerna* under industrialismens tidigare skede i första hand byggdes med hänsyn till maskinen och varan och i andra hand med tanke på människan. Denna ordning är förstälilig men också djupt beklaglig. Maskinen hade inte samma behov av luft,

ljus och värme som människan och därmed kom de dystra arbetslokalerna till. Arbetarna på den tiden var säkert inte bortskämda i fråga om lokaler, men nog måste det ha känts underligt för bonden i dem att gå in genom fabriksporten.

Vi lever i en annan tid. Nu börjar människorna i många länder att sätta sin signatur på arbetslokalerna. Större utrymmen, större fönster och bättre anordningar för artificiellt ljus, luft och värme präglar moderna fabriker. Den nya arbetarskyddslagen för Sverige (1 juli 1949) ställer genom sin hänvisning till byggnadsstadgan vissa minimikrav på lokaler, men många företag har nått mycket längre. Kroppen håller på att få sitt och det spelar naturligtvis stor roll för trivseln.

Temperatur och fuktighet förefaller viktigast. Temperaturen får ej understiga 18°, i varje fall vid stillasittande arbete, och dessutom måste den vara något så när jämn. Drag innebär en ensidig avkylning av kroppen och kan därigenom inverka menligt. Stark värme försvårar svettningen, som reglerar kroppens inre temperatur. I flera företag har man infört luftkonditionering, så att arbetarna får tillräckligt med frisk luft utan risk för drag — och konflikter — på grund av öppna fönster. För närvarande söker man utexperimentera metoder för att binda dammet och döda bakterierna i luften. På våra sjukhus användes "stråldraperier" av ultraviolet kortvågig strålning för samma ändamål. Experiment har gjorts med en kombination av lång- och kortvågigt ljus, varvid det kortvågiga dödar bakterierna, medan det långvågiga verkar som solstrålar. Vid försök med skolbarn har det visat sig, att deras fysiska uthållighet ökat ända upp till 30 %.

Ljusets styrka, placering och färg har också stor betydelse. Skarpt och stickande ljus direkt från ljuskäglan eller indirekt genom reflexer irriterar och tröttnar, svagt ljus likaså. Ljuset måste avpassas inte bara efter arbetets art utan också efter

arbetarens syn, men det borde undersökas, om det inte i viss utsträckning kunde göras "personligare" också i ett annat avseende, nämligen genom att avpassa ljuskäglans storlek efter behovet. En begränsad ljuskrets kan ge vissa arbetare en känsla av att vara ombonade.

Under de senaste åren har man också alltmer uppmärksammat färgernas roll. Var och en har sin psykologiska verkan. "Varma" färger — som rött och orange — kan skapa en personlig stämning, medan friska komplementfärger piggar upp sinnet.

Givetvis är det också av största vikt att så långt som möjligt söka eliminera buller och störande ljud.

Alla dessa yttre betingelser utgör en nödvändig grund för trivseln. Om de avpassas i första hand efter människans behov, så långt resurserna medger, kommer de att innebära inte bara en lättnad och stimulans rent fysiskt utan också en känsla av trygghet. Denna känsla stärkes genom att arbetarskyddslagets föreskrifter genomföres effektivt. Och detta är inte möjligt utan en omfattande samverkan mellan arbetsplatsens olika kategorier.

Men strävan att göra lokalerna hygieniska kan förleda många att glömma en annan viktig betingelse: Det är — som redan antytts — av stort värde att göra dem personliga. De rena ytorna kan bli sterila och bidra till negativa känslor. En enförmig omgivning är alltid en börda, men i samband med andra pressande faktorer blir bördan dubbel. Det är här begreppet fabrikshem skall sättas in. Textilier, blommor och konst ger ögat vilopunkter och fantasien motiv. Ju mer av andra och behagligare miljöer, som kan ges plats inom fabriksväggarna, desto positivare blir resultatet av den jämförelse med andra miljöer, som tidigare berörts. Om arbetarna finge möjlighet att påverka de yttre faktorerna mer än vad som nu sker, skulle säkert många irritationer undvikas

och arbetarna tvingas både att inse alla svårigheter, som här möter, och att hålla till godo med vad de själva varit med om att skapa. Företagsnämnden kan i detta hänseende få mycket gynnsam verkan, men där det är möjligt, borde såväl arbetsledare som arbetare få komma med sina synpunkter redan på planeringsstadiet. Medansvar är dödsfiende till kverulansen.

Lokaler kan bli sterila, men de kan också bli ödsligt stora. Ibland kräver arbetet stora lokaler, ibland mindre. Det förefaller som om man under senare år glömt de mindre lokalerna, om det nu varit av hänsyn till rationalisering eller till hygien. Vi får inte glömma att rumsstorleken har sin speciella betydelse och här kan typ- och gruppsykologien ge vissa tankeställare. En del människor fruktar stora ytor och människosamlingar. De lider av torgskräck och vill gärna söka skydd av föremål och väggar. De vill känna sig ombonade och helst endast vistas bland kända och "invanda" människor. De trivs också bättre, om de är skyddade av t. ex. ett bord än om de måste visa sig i helfigur. För dessa är de stora lokalerna en plåga.

Naturligtvis måste man också räkna med en motsatt typ, den kraftfulla, som lider av klaustrofobi, rädslan för att vara instängd. Man kan inte bygga samma lokal så att båda typerna blir nöjda, men man kan kanske i någon mån sörja för avbalkningar och mindre lokaler, så att de har en viss möjlighet att välja.

Men även bortsett från olika typer skulle förmodligen — vi rör oss på utforskad mark — mindre avdelningar underlätta en sund gruppbyggnad. Detta får stöd av en intervju, som jag gjort med några arbetare anställda vid ett stort företag. Där fanns både mycket stora monteringshallar och mindre avbalkningar för ungefär samma tillverkning. De intervjuade hade arbetat i båda och förklarade att sammanhållningen i grupper var avsevärt bättre i de små lokalerna.

Här kan också tillfogas något om de yttre förhållandenas "värdesystem". Jag hämtar ett exempel från den amerikanske industripsykologen F. J. Roethlisberger. Han påpekar, att t. ex. ett arbetsbords form och storlek bestäms av brukarens position i företaget, och han tillägger: "Ju mindre tekniskt bruk en person har för ett stort arbetsbord, desto större ser det ut att vara". Till systemet tycks också höra, att den som har ett mindre bord oftast känner sig förpliktad att gå till den som har ett större. Kanske har Roethlisbergers ord inte samma giltighet med hänsyn till svenska förhållanden, men helt kan de inte avvisas och ingen kan förneka att denna form av "värdering" påverkar trivseln. Vi känner den hos oss bl. a. i form av olika handdukar och matsalar.

Konsekvensen av detta är inte, att man skall göra allt lika för alla, men man måste undvika de meningslösa avarterna och grunda olikheterna på för produktionen ofrånkomliga faktorer. Det finns arbetsplatser i vårt land, där man har flera olika matsalar. På ett lasarett finns sålunda en matsal för läkare, en för sjuksköterskor, en för sjuksköterskelever och en för biträden. Visst kan man förstå, att varje grupp vill sitta för sig och utbyta tankar och erfarenheter. Det kan vara en välbehövlig avkoppling. Men det befrämjar inte trivseln på arbetsplatsen i dess helhet. Det ger näring åt en del människors självkänsla men kränker andras. Vill man öka trivseln måste man ta alla med i beräkningen. Det är inte nödvändigt, att man "blandar" matlagen, även om trivseln skulle må väl av att det gjordes då och då. Kanske någon gång varje dag. Avgörande är, hur olikheterna kommer till uttryck i uppträdande, servering osv.

Den fysiska miljöns inverkan på arbetaren är mycket komplicerad. Det kan hända, att en förändring, som ledningen anser vara av stort värde, kan uppfattas diametralt annorlunda av arbetarna. Om man undantar vissa minimikrav,

förefaller den yttre miljön, och förändringar av den, att i första hand ha *en* viktig innebörd — den är i de anställdas ögon ett uttryck för företagsledningens intresse för dem som människor.

Ett belysande exempel på detta är det kända "ljusexperimentet" vid Western Electric Company i Chicago. I samband med vissa förändringar i ljusstyrkan undersöktes produktionen hos en grupp arbetare. Först ökades ljusstyrkan, varvid produktionen steg, inte bara i experimentgruppen utan också i en kontrollgrupp, som hela tiden arbetade vid oförändrad ljusstyrka! Därefter sänktes ljusstyrkan i experimentgruppen, men produktionen fortsatte att stiga i båda grupperna! Arbetarna inbillades därefter, att ljusstyrkan ökats. De uttryckte sin belåtenhet, men någon förändring i produktionen kunde inte konstateras. Likaså blev produktionen oförändrad, när man inbillade dem, att ljuset försvagats. De klagade dock något. Till slut försvagades ljuset i hög grad, men produktionen visade inga tecken till ändring, förrän styrkan motsvarade fullt månsken. Då först började produktionen sjunka. Ljusstyrkan var alltså inte utslagsgivande. Man hade t. o. m. försämrat de yttre förhållandena genom att sänka ljusstyrkan och ändå hade produktionen ökat. Av större betydelse var alltså en annan faktor, som man förbisett: experimentet var ett uttryck för att man intresserade sig för arbetarna, och därmed steg produktionen. Eller som Roethlisberger uttrycker det: "I de flesta arbetssituationer förefaller meningen med en förändring att vara lika värdefull, om inte mer, än förändringen själv."

Människan och maskinen

I diskussionen möter man ofta frågan om människans förhållande till maskinen. Maskinen präglar ju i hög grad den yttre miljön på många arbetsplatser och tillfälliga besökare

i en modern maskinindustri kan gripas av både beundran och fruktan inför de dånande jättarna. Det är därför också naturligt, om man tror, att arbetaren mer eller mindre oroas av och kanske t. o. m. fruktar sin mekaniske "arbetskamrat".

Någon noggrannare undersökning av problemet är mig inte bekant, men att döma av intervjuer, med många arbetare, främst inom textil- och metallindustrien, tycks farhågorna vara överdrivna. Man känner ingen nämnvärd rädsla för maskinen, utom möjligen den första tiden, och då är det huvudsakligen kvinnorna, som reagerar. Denna rädsla i begynnelsestadiet kan vara orsakad av rädslan för den nya miljön över huvud taget och inte enbart för maskinen. Endast en av de tillfrågade, en textilarbeterska, förklarade, att hon under 20 års arbete alltid varit rädd för maskinerna på fabriken.

I stället är det nog vanligare, att många, och i synnerhet unga manliga arbetare, känner en viss stolthet över maskinen. Den blir ett mandomstecken. Det skulle vara intressant att undersöka, om maskinerna bidrar till den känslomässiga värdering av arbetet, som vi senare skall behandla under namnet traditionell arbetsvärdering.

Det har också anförts, att människan skulle vara avundsjuk eller "svartsjuk" på maskinen. Den har stor och jämn effektivitet jämfört med människans och i många fall står den för huvuddelen av arbetsinsatsen. Detta skulle framkalla en sorts mindervärdeskänsla. Nu torde det väl vara svårt att bevisa eller motbevisa påståendet. I maskinålderns första år, när arbetarna ännu trodde, att maskinen stal arbete för dem, fanns kanske denna "svartsjuka", men om människan nu skulle visa en sådan reaktion, är det troligt, att andra faktorer bär skulden. Genom rationaliseringen tas allt flera uppgifter ifrån henne och lägges på maskinen, och när hon står kvar kanske med några få handgrepp, kan alla hennes oanvända

resurser protestera i former, som väl närmast vittnar om brist på tillfredsställelse och inte avundsjuka. Det är därför också troligt, att protesten är avsedd för dem som verkligen bär skulden, men att den i stället utmynnar i en surrogatreaktion mot maskinen, därför att arbetaren inte har möjlighet eller vågar "låta känslorna tala" inför de ansvariga. Han reagerar alltså inte mot maskinen utan mot människornas åtgärder.

Någon ny maskinkrossningsepok tycks inte komma att växa fram ur dessa problem och knappast heller ur andra. Industrieländernas människor vill inte en dag — som Hendrik de Man framhållit — avstå från en enda av våra väsentliga tekniska hjälpmedel. Man får inte glömma, att vantrivsel i arbetet också kan bero på att man saknar maskiner. Att arbeta i en industri med bristfällig utrustning ger säkert anledning till irritation. Flera av rösterna i debatten om trivselfrågorna har också hävdad, att de inte "vänder sig mot maskinkulturen utan tvärtom mot bristen på sådan". Man kan säkert ge människan större frihet genom att förbättra maskinerna. Det är skäl att minnas, att de redan befriat oss ifrån många tunga arbeten. Man kan heller inte avvisa de synpunkter, som Alf Ahlberg framfört i detta sammanhang: "Det är sant, att den (den moderna tekniska utvecklingen) i vissa fall betytt, att det monotona tempoarbetet kommit att spela större roll. Men den har också haft en ökad tendens att överföra detta slag av arbete till maskinerna själva och därmed förvandla människan från en del av maskinen till dess herre och övervakare."

Men vad vi främst lägger märke till är, att tekniken "de-qualificerat" människan — för att låna ett uttryck av Ahlberg — och hänvisat henne till enformiga arbetsuppgifter. Om detta är en övergångsform, "en ofullkomlighet i den tekniska utrustningen" återstår att se. Kanhända kan våra tekniker fullända maskinen, så att tempoarbetet försvinner och arbetaren får en mer eller mindre kvalificerad övervaknings-

uppgift. Därmed är vi emellertid inne på själva arbetets — arbetsprocessens — problem. Innan jag övergår till att behandla dem, vill jag dock först granska några andra, som bidrar till att ge den yttre miljön sin prägel.

Arbetstid, semester och skiftarbete

Arbetstidens längd har givetvis stor inverkan på trivseln. Frågan om *den optimala arbetstiden*, dvs. den tid som ger bästa arbetsresultatet, har noggrant undersökts, men förhållandena ändras snabbt och man kan inte med bestämdhet hävda, att resultatet oreviderat kan tillämpas i dagens situation i vårt land.

Otto Lippmans undersökningar bekräftade t. ex., att den optimala tiden per dag varierade mycket starkt inom olika yrken. Inom glas- och porslinsindustrien uppmättes den till 5,8—6,1 timmar, inom verkstadsindustrien till 7,2—7,7 timmar och inom textilindustrien till 10,5—13,6 timmar. Längsta optimala tiden visade arbetare i åldern 30—35 år och kortaste 20—25-åringar. Den dagliga genomsnittsproduktionen i ett visst yrke med 8 timmars arbete var 94 % av den maximala, under det att 10 timmars arbete under samma betingelser gav endast 90,3 %. Sänkningen i kapacitet skulle alltså bero på psykiska faktorer. Det har också klargjorts, att övertidsarbete är mera tröttande än arbetet under den normala arbetstiden.

Enligt de här refererade undersökningarna skulle idealgränsen för *arbetsveckan* ligga vid ca 40 timmar, en gräns som hålles ganska allmänt och även underskrides i Förenta staterna. Reducering av långa arbetsveckor på över 50 timmar har också genomgående lett till högre produktion, lägre frånvaro och färre olycksfall.

En förkortning av arbetstiden kan naturligtvis vara trivsel-

främjande, men endast under förutsättning, att arbetstakten inte ökar i alltför hög grad. Denna synpunkt har också framhållits i ett avstyrkande uttalande av Landsorganisationen angående en motion om utredning av förutsättningarna för 40-timmarsvecka i Sverige. En tidsförkortning får inte heller — anfördes det i samma uttalande — med hänsyn till trivseln medföra en kännbar sänkning av levnadsstandarden och därigenom sammankopplas problemet med konjunkturfrågor av internationell räckvidd.

Ännu en faktor spelar här en betydande roll, nämligen fritiden. Jag återkommer till den, men vill i sammanhanget endast erinra om att den för många säkerligen inte ger vad den skulle av vila och omväxling. Många kommer trötta till sitt arbete på grund av vaka och ansträngning under fritiden, andra som kanske skulle behöva en allsidig motion, förhåller sig däremot alltför passiva under sin ledighet.

Även om fritiden så vitt möjligt bör vara den enskildes privata egendom, kan en undersökning av dess inverkan på trivseln i arbetet vara befogad. Kanske att en sådan undersökning kunde leda till lämpliga åtgärder för att främja en fritid, som rustade människan bättre för hennes arbete. Med tanke främst på intelligensfördelningen är det säkert många som behöver en sådan hjälp.

Under de senaste åren har krav på *fria lördagar* under juni—augusti framförts från olika yrkesgrupper mot en helt kompenserande tidsökning under övriga delar av året. De lediga lördagarna skulle ge möjlighet att bättre utnyttja sommaren, underlätta kvinnornas hemarbete och motverka den omfattande lördagsfrånvaron i vissa yrken. Socialstyrelsens undersökning vid månadsskiftet september—oktober 1948 uppvisade följande lördagsfrånvaro: vid skeppsvarven 12,6 %, inom den elektro-tekniska industrien nära 15 % och inom den

mekaniska verkstadsindustrien över 16 %! Detta innebar, att enbart i den sistnämnda yrkeskategorien inte mindre än 980 000 arbetstimmar gick förlorade under sommarmånaderna.

Frågan har ännu inte kunnat lösas centralt. På arbetsgivarehåll har man bl. a. anfört, att industriens kapacitet, t. ex. i fråga om sommaröverskottet på elektrisk kraft, inte kan utnyttjas helt med fria lördagar, medan man på arbetarhåll bl. a. fruktar, att åtgärden kan äventyra 8-timmarsdagens soliditet. Många yrkesgrupper kan heller inte räkna med fria lördagar.

Det är under nuvarande förhållanden omöjligt att bestämt avväga de fria lördagarnas trivselvärde. Åtgärden kan leda till en "trivselkoncentration" under våren, då arbetaren ser fram mot de korta veckorna, och under sommaren, så vida inte arbetstakten ökar. Men däremot förefaller det troligt, att hösten och vintern kommer att uppvisa en "trivselförtunning" genom den förlängda arbetstiden. Perioden kan lätt komma att präglas av permanent måndagshumör. Dessutom är det inte uteslutet att åtgärden kan inverka menligt på trivseln i yrken, där lördagsarbete är nödvändigt.

I nära samband med arbetsdagens och arbetsveckans längd står semesterproblemet. En förlängning av *semestern* har aktualiserats bl. a. genom den ökade arbetstakten och rationaliseringen under det senaste decenniet. En förlängning av semestern måste givetvis stöta på samma hinder, i stort sett, som en förkortning av arbetsveckan, nämligen risk för sänkt levnadsstandard eller ökat tempo eller bådadera. Om man lyckades att undvika dessa svårigheter och kunde genomföra t. ex. 3-veckors semester, skulle detta sannolikt innebära en betydande trivselvinst, inte minst med hänsyn till semesterresorna. Svenska arbetare börjar att i allt större utsträckning

använda semestern till resor och de nu lagstadgade 12 dagarna anses av många inte räkna till i synnerhet för utlandsresor.

Det har emellertid i detta sammanhang anmärkts, att arbetarungdomen, och främst den manliga, inte har förmåga att utnyttja sin semester individuellt. Den deltar i kollektiva resor men lyser i stort sett med sin frånvaro på våra vandrarhem. Detta behöver dock inte innebära en avindividualisering eller en mekanisering av industriarbetarnas sinne, det kan lika väl vara ett utslag av ett gemenskapsbehov, som inte blir tillgodosett i arbetet.

Men stor betydelse ur trivselsynpunkt torde en förlängd semester för vissa grupper få genom att jämförelsen med andra blir mindre haltande. En arbetare i industrien jämför med lärare och tjänstemän, som i regel har dubbelt så lång och ofta längre semester. Och resultatet blir inte mera tillfredsställande, därför att arbetaren inte sällan har den uppfattningen, att långa semestrar och lindrigt arbete hör ihop. (Tron att intellektuella yrken genomgående är lindriga bygger på samma okunnighet som tron, att kroppsarbete inte kan kräva skicklighet och intelligens.)

Den nuvarande semesterordningen bär ännu tydliga drag av tidigare samhällsförhållanden. Drag som inte alltid underlättar förståelsen och samarbetet mellan olika samhällsgrupper. Hur dessa drag skulle förändras är inte gott att säga, men en viss utjämning mellan lång- och kortsemestrar, hänsyn till tunga och "mörka" arbeten och till tilltagande ålder förefaller ligga närmast till. Olikheter i fråga om arbetstid och semester måste grundas på förhållanden, som äger giltighet nu i våra dagar, i annat fall kan man inte räkna med att de skall få positiv psykologisk verkan.

Vi har i det föregående sett, hur många trivselproblem uppkommer genom jämförelse. En grupp känner sig missgynnad i förhållande till andra grupper. Detta gäller i hög

grad *skiftarbetet*, som utan tvekan är ett av arbetslivets mest svårlosta och mest irriterande problem.

Det är en allmänt utbredd uppfattning, att skiftarbetet inverkar menligt på individens fysiska och psykiska hälsa och på produktionen. Detta bekräftas också av vetenskapliga undersökningar, även om det allmänna omdömet i vissa avseenden är missvisande.

Arbetarna klagar ofta över att skiftarbetet ger upphov till magsjukdomar. En bearbetning av sjukkasseuppgifter gav också vid handen, att magsår är vanligare bland skiftarbetare än bland dagarbetare, medan personliga formulärsvar från ett stort antal personer beträffande läkarbesök och sjukhusvård för magsjukdomar egendomligt nog inte visade någon nämnvärd skillnad.

Amerikanska undersökningar tyder på att produktionen vid nattarbete under längre tid ligger något lägre än under dagarbete, men tillfälligt nattarbete inverkar dock inte menligt på kvantiteten. Däremot begås det ojämförligt flera fel under nattskift med en maximitopp kl. 3. Vid lång vaka uppstår det en mer eller mindre kraftig "sänkning av uppmärksamhet och koncentration", en sorts "pauser i den psykiska aktiviteten", som åtföljes av vissa fysiska förändringar.

Till detta kommer så den irriterade sinnesstämning som många skiftarbetare ger uttryck åt och som människorna i deras omgivning i många fall kan bekräfta.

I vilken utsträckning allt detta går tillbaka på störningar i en kroppslig natt- och dagrytm eller på trötthet och brist på sömn, har inte kunnat fastställas, men sömnbristen spelar säkerligen en betydande roll. Det har visat sig att skiftarbetare i genomsnitt sover kortare tid än dagarbetare och att störningar främst i form av gatubuller och barnskrik har menlig inverkan på den korta sömnen, även om arbetaren inte skulle väckas av ljuden!

Naturligtvis kan det finnas arbetare som av olika anledning har en positiv inställning till skiftarbete men en väsentlig orsak till vantrivsel är att man så att säga kommit i otakt med samhället i övrigt. Detta medför även andra betydande irritationer. 3-skiftsarbetaren är sålunda åtminstone var tredje vecka hindrad att delta i familjens kvällsliv och kan ofta inte åta sig förtroendeuppdrag eller delta i studieverksamhet av samma orsak. I synnerhet de unga råkar i misstämning, när eftermiddagsskiftet tvingar dem från fritiden med kamraterna eller när de måste rusa från en bioföreställning för att hinna till sitt arbete. Samtidigt rubbas ordningen i hemmet genom skiftgången, särskilt där flera familjemedlemmar har förvärvsarbete och fått olika skift. Det kan därigenom bli en mycket stark belastning för de hemmavarande, i första hand för husmodern, som inte bara måste svara för mat vid många olika tidpunkter, utan också ansvara för tystnaden, när arbetarna skall sova.

De här refererade undersökningarna styrker, att en inskränkning av skift- och nattarbete till ett oundgängligt minimum är angeläget ur flera synpunkter. Strängare bestämmelser om nattarbete har också införts i arbetarskyddslagen och träder i kraft den 1 juli 1951. Nattarbete kl. 23—5 får därefter förekomma endast där visst arbete med hänsyn till sin natur, allmänhetens behov eller annan särskild omständighet kräver detta. Särskilt stränga bestämmelser begränsar nattarbete för barn och kvinnor.

Många arbeten måste emellertid, som lagen framhåller, fullgöras med skiftgång, t. ex. inom kommunikations- och polisväsendet, och kraftiga åtgärder måste därför vidtas för att undvika svårigheter och underlätta förhållandena. Det är av vikt att ett visst urval äger rum. Äldre arbetare, som inte är vana vid skiftarbete, bör sålunda beredas annan syssel-

sättning, likaså arbetare med anlag för nervositet eller magbesvär, framhålls i Folkhälsoinstitutets utredning.

Från läkarhåll har föreslagits längre måltidsraster, lagad mat och undvikande av täta skiftbyten. Frågan om skiftbyte har dock inte fått något samstämmigt svar och en av ledarna för Folkhälsoinstitutets utredning hävdar, "att en förlängning av skiftperioden icke är önskvärd under nuvarande bostadsförhållanden".

Det är säkert också en förstarangsuppgift att på alla sätt söka avhjälpa den "akustiska trångboddheten", dvs. att genom större lägenheter, bättre isolering av sovrummen och ändamålsenligare bostadsplanering skapa förutsättningar för god sömn under dagtid.

Men därmed är endast en del av den "sociala slitningen" avhjälpt och för många kommer säkert vantrivseln i skiftarbetet att fortsätta, därför att de tvingas att vandra i otakt med samhället.

Introduktion i arbetsmiljön

Arbetsmiljön, har som vi sett, redan i yttre avseende många drag, som kan verka inte bara främmande utan också skrämmande. Många arbetare berättar med avsky om sina första dagar i den nya miljön. Allt var ovant för dem och därtill kom, att de i äldre tider måste genomgå en ofta ganska påfrestande intagningsceremoni. Dessa gamla "livningar" har väl i stort sett försvunnit — även om själva reaktionen mot den nytillkomna ännu kan präglas en liknande inställning — men ångslan för det första mötet med det nya arbetet finns kvar. I industrikretsar främst i Förenta staterna har man därför lagt sig i vinn om att bygga upp trivseln från första stund genom en väl genomtänkt introduktion.

En av de vanligaste introduktionsformerna innehåller fyra huvudavsnitt: den första intervjun, information om företaget,

information om arbetet och hjälp till anpassning bland arbetskamraterna.

Den första intervjun förberedes, genom att intervjuaren på lämpligt sätt söker få så många upplysningar som möjligt om den arbetare som skall börja och genom att han tänker igenom vad han eventuellt redan vet om honom. Samtalet bör förläggas till en ostörd plats och inledas med ett resonemang om frågor av allmän natur. Intervjuledaren måste själv lära sig avgöra, när informationen skall börja, men bäst är givetvis, om han kan få arbetaren att fråga. Det är också av största vikt, att arbetaren får klart för sig, att han är välkommen med frågor under hela sin anställningstid.

Informationen om företaget ger säkerligen bästa resultatet om den sker i småportioner 3—4 gånger under de 2—3 första dagarna. Ett betydande stöd innebär givetvis också upplysande broschyrer och tryckta redogörelser som många företag redan med framgång använt sig av. Arbetaren får däri-genom hjälp till en stimulerande helhetssyn, vilket är av särskild stor vikt i starkt rationaliserade företag. Han kan också få klarhet om hur viktigt det är, att alltid gå till samma instans med sina frågor och klagomål.

Informationen om arbetet spelar en betydande roll och bäst är det också här, om man kan få arbetaren att fråga själv. Anpassningen till arbetskamraterna har kanske den allra största betydelsen och att placera de nyanställda med hänsyn bl. a. till intressen, kön och ålder hos både dem och kamraterna kan bli avgörande för trivseln.

En god start kräver den största omsorg och vissa företagsledare räknar med att 6—12 timmar behövs för en ordentlig information. Informationen eller kontakten med arbetaren får emellertid aldrig upphöra. Den kan bidra till att upplösa rädslan för arbetsmiljön och att skapa och stödja en viss grad av hemkänsla.

Människan och själva arbetsprocessen

Det är naturligtvis inte riktigt i linje med verkligheten att tala om människan och arbetsprocessen i allmänhet, ty varje arbetstyp har sitt kynne, liksom varje människotyp har sitt. Det finns lekande lätta arbeten och det finns enformigt grå och tunga. Om jag i fortsättningen mest utgår ifrån de senare, är det emellertid försvarligt med hänsyn till trivselfaktorn.

Den traditionella arbetsvärderingen

I nära samband med varje arbetstyp står en faktor som i hög grad påverkar arbetsglädjen, nämligen arbetsvärderingen. Jag avser därmed tendensen att anse ett arbete som nyttigare och "finare" än andra och kallar den i fortsättningen den traditionella arbetsvärderingen i motsats till den moderna värdering, som bygger på en noggrann analys av arbetet och här kommer att kallas den systematiska.

Den traditionella arbetsvärderingen har säkerligen funnits i alla tider och under vissa epoker mera utpräglat än nu. Under de senaste decennierna har en väsentlig utjämning ägt rum i många industriländer. Den insats som arbetarrörelsen i vårt land gjort både fackligt, politiskt och ideellt, har riktat hela folkets blickar på handens arbete och givit det en betydelsefull upprättelse, en upprättelse som det väntat på kanske sedan slaveriets dagar. Till detta har också den förskjutning från okvalificerat till kvalificerat arbete, som ägt rum under de senaste decennierna, bidragit. Proletären har börjat försvinna och klasserna snarare börjat glida in i varandra än utkristalliserats. Självfallet har också en skicklig administration och teknisk ledning medverkat till en höjning av det manuella arbetets anseende.

Men trots detta står vi kanske just här inför en av de

svåraste knutarna i hela härvan. Det har blivit bättre, men det är inte bra. Tvärtom kan vi befara att börja glida tillbaka, om problemet inte uppmärksammas. Jag äsyftar den "uppdrift" i första hand till intellektuella yrken som de senare åren varit stark i vårt samhälle. Allt flera tycks eftersträva arbeten t. ex. som ingenjörer, socialarbetare och ombudsmän. Jag vänder mig inte mot en verklig cirkulation. Det är någonting annat. Den vilar egentligen på en hög uppskattning av alla arbeten, som underlättar *en strömning också till manuella yrken*. Denna tendens torde dock vara ytterst svagt utvecklad för närvarande. Det är nu fråga om en rörelse endast i en riktning och efter det traditionella värderingssättet kallar vi den uppdrift. Men alla kan inte få plats i intellektuella yrken. Risker att misslyckas blir stor — för att än en gång erinra om Karen Horney's ord — och hur går det med trivseln hos de utestängda och hos dem som känner sin oförmåga?

I många kretsar, även där man inte skulle vänta det, tycks man betrakta hela denna allvarliga företeelse med någon sorts "det-ordnar-sig-alltid-tro", som kan bli ödesdiger. Mig förefaller det nödvändigt, att arbetet måste infogas i demokratin, att alla krafter måste inriktas på att ge alla lovliga yrken "lika rösträtt". Rangskalan är en kvarleva från pyramidsamhällets dagar, för oss borde det stå klart, att alla arbetsformer är nödvändiga för helheten. Vore inte en "omvärdering" en gemensam och riksviktig uppgift för samhällsmyndigheter, industriledare och folkrörelser? En utjämning i värdesystemet skulle säkert medföra en betydande trivselhöjning och underlätta lösningen av många andra problem, inte minst yrkesvalets.

Den systematiska arbetsvärderingen

I detta sammanhang måste också den systematiska arbetsvärderingen beröras. Det är en relativt ung företeelse, som

vuxit fram under de senaste decennierna. Denna värderings tillkomst skiljer sig starkt från den traditionella. Den senare är slumpartad, känslomässig och ofta baserad på faktorer långt utanför arbetets ram. Den systematiska värderingen däremot är ett försök att så sakligt och noggrant som möjligt fastställa, vilka psykiska och fysiska krav ett visst arbete ställer. Man har efter ingående analyser och avvägningar utkristalliserat ett visst antal grundfaktorer, i de flesta fall har man stannat vid fem. Vid Surte buteljglasbruk, som först införde den systematiska värderingen i Sverige, har man lagt till två och räknar med följande sju: yrkesskicklighet, ansvar, fysisk ansträngning, psykisk ansträngning, arbetsförhållanden, utbildning och erfarenhet. Detta är analysen.

Faktorerna väges sedan mot varandra och ges en viss poängsumma, och den sammanlagda poängsumman för arbetet ifråga användes som huvudsaklig mätare, när grundlönen fastställes.

Metoden är givetvis subjektiv. Den bygger på känslor och uppfattning hos dem som avväger de olika faktorerna och fastställer poängsummorna. Dessutom är grundfaktorerna svåra att definiera och kan uppfattas mycket olika. Därför måste man ständigt vara beredd att ompröva värdena och kanske införa nya faktorer.

Erfarenheterna av den systematiska arbetsvärderingen har varit goda både i Sverige och i utlandet. Från såväl arbetsgivare- som arbetarehåll ställer många sig positiva till resultatet, men man framhåller samtidigt att metoden prövats i alltför ringa omfattning och under för kort tid för att man med säkerhet skall kunna uttala sig om dess värde. Men hittills har den, som sagt, medfört många goda resultat.

Främst har den underlättat lönesättningen vid avtalsförhandlingarna. En värdering har ju förekommit tidigare också, fastän "på fri hand", men den systematiskt utarbetade poäng-

tabellen, som tillkommit genom samarbete mellan alla berörda parter, ger ett säkrare och snabbare resultat. Har man kommit överens om poängvärderingen, kommer också lönesättningen att betraktas som rättvisare. Detta har i sin tur bidragit till ökad trivsel, stegrad produktion och god rekrytering till kvalificerade arbeten. Det kommer säkert också att visa sig, att denna grundligare kännedom om varje arbete blir till stor hjälp, när det gäller att söka placera rätt man på rätt plats och vid yrkesutbildningen. Det kan kanske t. o. m. medföra att begreppet "partiellt arbetsföra" försvinner.

Men klart är att den nya metoden inte kunnat undgå kritik. Kort efter att Surte-systemet belysts i pressen, framfördes bl. a. följande farhågor:

"Skulle de i Surte-artikeln skisserade principerna genomföras och ges nimbus av vetenskaplig auktoritet, blev måhända följden att arbetarkategorierna indelades i A-, B- och C-människor alltefter sitt poängvärde i produktionen". Och författaren slutar med följande maning: "Må vi i den fackliga verksamheten akta oss för att vid värdering av arbetsprestationer införa principer, som leder fram till poängvärdering av de mänskliga individerna och leder bort från arbetarrörelsens grundideal!"

Mot detta har anförts, att det är fråga om en värdesättning av arbetet och inte av arbetaren, att arbetets poängsumma inte har något med arbetarens värde i och för sig att göra. Han har sitt människovärde i behåll. Dessutom har man framhållit, att systemet många gånger medfört att förbisedda arbeten lyfts högre upp på värdeskalen.

Viktigast är väl frågan om vilka som skall utforma värdeskalen. I förberedelserna vid Surte har båda parterna tagit verksam del och redan vid ett tidigt stadium diskuterades problemet i företagsnämnden. Detta förefaller att vara den riktiga vägen. Lika viktigt är det emellertid, att den berörda

arbetaren själv får tillfälle att avge sin mening och så ingående som möjligt följa fixeringen av poängsumman för sitt eget arbete. Värderingen kan på så sätt ge anledning till aktiv medverkan från många i företaget och bli utgångspunkten för fostran till saklig kritik och diskussion på våra arbetsplatser.

I övrigt är det för tidigt att uttala sig om metodens psykologiska verkningar. Det kan vara bättre att korrigera och kanske ersätta den traditionella värderingen med en mera genomtänkt. Det kan, som man redan tyckt sig märka, "rensa luften" och trots olikheterna i lön skapa en sund aktning arbetarna emellan. Men på vissa punkter inställer sig ändå en viss undran. Innebär inte systemet en "individualisering" av förhållandena på arbetsplatsen? Det poängterar *skillnader*, inte likheter. Visserligen kommer arbetarna som förr att kollektivt kämpa för högre löner, men fördelningen sker efter individuella normer, dvs. efter varje arbetes värde.

Man kan svara, att förhållandena varit så också tidigare. Men det är en klen tröst! Om vantrivseln i arbetet bl. a. beror på att människorna inte lever i en inspirerande gemenskap, är det då välbetänkt att införa ett system som klarare markerar olikheterna mellan människorna? Är det välbetänkt, att på denna väg befrämja avancemangsprincipen som lätt förvandlar medmänniskan till medtävlare?

Vi vill ta upp detta problem till ytterligare behandling i samband med ackordssystemet och med de ekonomiska frågorna. Ingen tvivlar på att arbetsvärdering och ackordssystem är osvikliga, när det gäller att snabbt öka produktionen, och därför kan de vara nödvändiga i dagens läge. Men om de i längden medför en nedslitning av de mänskliga relationerna på arbetsplatsen, måste man söka komplettera och kanske ersätta dem med medel som samtidigt närmar människorna till varandra och höjer deras aktivitet. Kanske

kan det vara möjligt att skapa en arbetsgemenskap också kring detta system, men det torde stöta på svåra hinder. För övrigt — för att tala med Krapotkin och Gunnar Hirdman — hur skall det bli möjligt att värdera insatser som prästens, själsläkarens och teknikerns?

Med detta har icke avsetts en kritik av arbetsanalysen. En noggrann kännedom om varje arbete måste vara av stort värde. Det är den påbyggda värderingen som givit anledning till undran.

Liksom arbetsvärderingen — både den traditionella och den systematiska — är av stor vikt för arbetarens känsla inför arbetet, spelar också variationen i arbetet en betydande roll i detta hänseende. Vi är alla på det klara med att förändringen utgör en viktig stimulans för människan. En amerikansk geograf har hävdad, att verksamhetslusten i industriländerna kring Atlanten delvis beror på de täta växlingarna i klimatet. Man hinner helt enkelt inte slöa till. Så är det säkerligen också med arbetet. Nya rörelser och uppgifter väcker inte bara vaksamheten utan också nyfikenheten till liv, åtminstone hos de flesta. Därtill kommer, att vi i ett omväxlande arbete får växelvis användning för olika slag av fysiska och psykiska resurser och därigenom erfar en känsla av välbefinnande.

Tempoarbetet

Den tekniska utvecklingen har, som tidigare anförts påverkat variationen i olika arbeten på flera sätt. Det har genom maskinerna tillkommit flera mångsidiga arbetsuppgifter, t. ex. busschaufförens (åtminstone på landsbygden) och radioreparatörens. Men mera iögonfallande är ändå de arbeten som kraftigt förenklats, de s. k. tempoarbetena.

Tempoarbetet har nog föranlett de häftigaste inläggen i diskussionen kring arbetsproblemen och man har karakteriserat tempoarbetarens roll med ord som "maskinslav" och

"robot". En del menar t. o. m., att det alltför förenklade maskinarbetet innebär en legaliserad form av tortyr. Hela människan är bunden vid maskinen, men endast en liten del av hennes resurser krävs för verksamheten. Hon vill stå i en totalsituation, där hela hennes förmåga kommer till användning, men placeras genom tempoarbetet i en delsituation, där mycket av hennes resurser och personlighet kommer att "hänga utanför".

Denna delsituation irriterar ytterligare genom sin enformighet. Människans arbetslust varierar, men maskinen håller sitt tempo. Och än svårare blir det, om man placerats vid ett löpande band, där takten påverkas av andra och på så sätt kan bli mindre väl avpassad efter ens egen förmåga eller sinnesstämning.

Det kan också hända, att arbetet irriterar genom sin enkelhet. Arbetaren kan finna det löjligt att framförallt i andras åsyn utföra några okomplicerade rörelser. Han känner sig omyndigförklarad.

Till allt detta kommer, att man kanske inte alltid kan överblicka sammanhanget. Inte nog med att man tycker sig producera för andra, man får inte heller se vad man är med om att skapa. Det som tar form vid ens händer, är endast en liten del. Den försvinner snart och när kvällen kommer, finns det inga synliga bevis på att man arbetat en hel dag.

Resultatet blir lätt, att psykisk trötthet inställer sig, ofta med irriterad sinnesstämning och ojämn och kanske sänkt produktion som följd. Och denna trötthet kan inte avhjälpas lika lätt som den fysiska. Man kan komma kroppsligt helt utvilad till nästa dags arbete, men det är svårare att övervinna olusten på så kort tid, om det överhuvud taget går utan arbetsbyte. Man skulle alltså med den tyske forskaren Karl Dunkmann kunna säga, att arbetsfördelning betyder arbets-söndertagning och tillägga — människosönderbrytning.

Denna kritik av tempoarbetet har naturligtvis stort berättigande, men den måste dock nyanseras på åtskilliga punkter. Det kan kanske till en början ha sitt värde att erinra om att enformiga arbeten existerat också före industrialismens tidsålder. Arbetet med slagan på logen månad efter månad eller slättern med lie på de stora slätterna kunde inte ha inspirerat i så hög grad. Det var andra faktorer som gjorde det lättare. Men det finns aktuella nyanseringskrav.

Undersökningar, som företagits, ger sålunda inte belägg för att irritationen över monotona arbeten är så allmän som kritiken kan ge anledning att frukta. Vid den tidigare refererade Gallup-undersökningen i Sverige i mars 1945 ställdes bl. a. frågan: "Vad här Ni emot yrket?" 20 % av de tillfrågade satte lönen som främsta orsaken, 18 % uppgav tungt arbete, 10 % skiftgång och lika många enahanda arbete. Vid en uppdelning av det sista svaret efter olika åldersgrupper visade det sig, att 17 % i åldern 20—29 år satte enformigheten främst, av 30—49-åringarna var det 8 % och av 50—64-åringarna 7 %. Svaren utesluter givetvis inte, att många kunde sätta enformigheten på andra eller tredje plats, men trots detta tyder de knappast på att enformigheten skulle vara den dominerande bland trivselfaktorererna.

Detta antagande stödes också av andra undersökningar och uppgifter. Vid den likaledes tidigare refererade undersökningarna i en stockholmsindustri med lätt tempoarbete uppgav endast 15 % av dem som slutade, bristande trivsel som orsak och i detta svar kan givetvis ingå också andra negativa faktorer än monotont arbete. Vid en enkät bland arbetarna i en medelstor mekanisk verkstad placerade 17 % av dem som vantrivdes, enformigt arbete främst. Det har också uppgivits, att man inom konfektionsindustrien för närvarande har svårt att få arbetare till allsidigare uppgifter. De flesta väljer tempoarbete.

Vissa psykologer anför forskningsresultat, som pekar i samma riktning. De anser sålunda, att behovet av skapande verksamhet är överskattat och att de flesta gillar rutinarbete.

Det torde också ligga en fara i att tala nedvärderande om tempoarbetet, åtminstone i den utsträckning som det skett under de senaste åren. Ett arbete kan se tråkigt ut för betraktaren, men ha ett helt annat innehåll för arbetaren själv. Jag hörde för en tid sedan berättas om en man, som vid ett besök på en textilfabrik stannade och betraktade en ullsorterare i arbete. Han gick efter en stund fram till mannen och frågade, om inte arbetet var mycket tråkigt. (En lika vanlig som oklok fråga!) "Nej!" blev svaret. "Titta här! Den här förtunningen på ullfibern visar, att Australien hade torka på försommaren i fjol." Det är inte uteslutet, att frågaren fick en hel del att tänka på och ullsorteraren är förmodligen inte ensam om sin situation. Vi glömmar, att många tempoarbeten kräver både skicklighet och intelligens och vi bidrar genom schematisering till att skapa någon sorts proletätmosfär kring tempoarbetet.

Nu finns det många redan beprövade åtgärder, som kan leda till betydande lättnader. Jag har tidigare i samband med frågan om människan och maskinen berört den ofullkomliga rationaliseringen. Halvrationaliserade arbeten anses nämligen vara mest pressande. De tar inte hela förmågan i anspråk, men kräver så mycket uppmärksamhet, att arbetaren inte kan låta tankarna gå till mera inspirerande ting. Om den halvenformiga uppgiften dessutom tar starkt på kroppskrafterna, blir den ännu mera krävande. En ökad hänsyn till detta vid maskinkonstruktion och planering, t. ex. genom intimt samarbete mellan ett företags specialister och övriga kategorier, skulle säkert ge gott resultat. Det finns skäl att säga, att en maskin är fulländad först när den både

ger en fullgod produkt snabbt och med låga kostnader och när den passar den människa som skall sköta den.

Den viktigaste erfarenheten är emellertid, att förhållandet till tempoarbetet i hög grad är beroende av varje arbetares individuella läggning. Roethlisberger och Dickson har givit det följande formulering: "Enformigheten ligger inte i själva arbetet men beror till största delen på individens temperament och inställning, lika väl som på omgivande faktorer. Det varierar med individen och med samma individ vid olika tider."

Här spelar arbetsanalys och anlagsprov en betydande roll. Genom en noggrann kunskap om arbetet och fördjupad kännedom om olika människotyper kan man komma långt. Man måste dock både i proven och framförallt vid försök att fastställa typen utan genomarbetade hjälpmedel gå ytterst varsam fram. Möjligheten att göra misstag är mycket stor, också för vana bedömare.

Svårigheten med människotyperna ligger främst däri att få människor är utpräglade; de flesta kan betraktas som "blandformer". Denna svårighet upphäver emellertid i viss mån sig själv. Blandformerna har vanligen större möjlighet att anpassa sig i flera arbetsuppgifter och en felplacering behöver inte få alltför ödesdiger verkan och kan lättare rättas till genom en omplacering. Det är viktigare med de utpräglade typerna, men i gengäld är de lättare att upptäcka. De grövsta misstagen kan säkerligen avhjälpas genom att man vid anlagsprov, yrkesorientering och främst vid yrkesutbildningen ägnar typproblemet större uppmärksamhet. Här må endast några antydningar göras.

Det förefaller som om den "utåtvända" människan skulle passa bäst för monotona arbeten. Hon är inte "ständig grubblare" och fäster vanligen inte så stort avseende vid mening och innehåll i arbetet som andra typer. Hon kan lättare låta

tankarna glida ut till andra uppgifter och intressen, hon kan bli dagdrömmare. En av våra mera kända fotbollsspelare, som av allt att döma hör närmast till denna typ, trivs utmärkt med sitt tempoarbete, därför att han under arbetets gång tänker igenom tidigare matcher eller funderar på taktiska finesser till kommande duster. Dagdrömmeriet kan dock innebära vissa faror, som ännu inte tagits upp till skärskådande. Det kan bli permanent också i fritiden och där ge upphov till problem av annan art. En arbetare har uttryckt det med dessa ord: "Men det kunde även hända att denna metod att vara med tankarna på ett annat håll hade sina risker. Ibland så tänkte jag även under fritiden på annat, så att jag inte svarade på tilltal. Tala inte till honom, han hör inte, yttrade ofta min mor. Den kluvenhet, som följde med ett rent mekaniskt arbete, följde mig även utanför fabriksporten och kunde nog vara nyttig ibland, när man behövde koncentration, men den hade också sina risker."

Man får dock inte förledas att tro, att denna typ under alla förhållanden trivs med enformigt arbete. Det hör också till typen, att han vill ha kontakt med kamraterna i arbetet och under pauserna. Det är därför viktigt, att man undviker — redan i planeringsstadiet — att placera människor för långt från varandra. Det är att skapa "kylrum"! Det är också av största vikt att samtal tillåtes, så långt det över huvud taget är möjligt. Diskussioner och samtal innebär en betydande stimulans, inte bara för den här nämnda typen. På sina håll har nog dessa synpunkter inte beaktats tillräckligt och det har säkert inverkat menligt på trivseln.

Av övriga typer är det troligt, att den som man närmast skulle vilja kalla "handlingsmänniskan", kan komma till sin rätt i ett tempoarbete, som ger utlopp för fysisk energi, men resultatet beror naturligtvis på i vilken grad handlingslusten är kombinerad med initiativkraft och intellektuell rör-

lighet. Finns de senare i rikt mått, försvåras möjligheterna till trivsel i hög grad.

Den tredje typen, den "inåtvända", passar förmodligen minst. Han kan lätt börja grubbla över sin insats, haka upp sig på de återkommande rörelserna och irriteras över den detalj han kanske tillverkar. Han sätter ofta intensivare än andra in sin insats i ett livssammanhang och resultatet blir inte alltid upplyftande.

Här är det alltså allra främst angeläget att söka placera rätt man på rätt plats, men man börjar också att ta till andra åtgärder mot enformigt arbete. Det har sålunda blivit allt vanligare att låta arbetarna i ett lag byta plats under skiftets gång.

I en chokladfabrik t. ex. tillverkas och fylls tablettaskar i en maskin, som skötes av tre arbeterskor. Ätminstone en av uppgifterna är mycket tempobetonad. Den består i att med fingrarna känna efter om de förbipasserande askarna fyllts tillfredsställande och, om så inte är fallet, att lägga i erforderliga tabletter. Kvinnan, som för tillfället svarade för arbetet ifråga, uppgav vid ett samtal, att uppgiften inte alls kändes betungande, därför att de tre vid maskinen turades om med "fingerdoppningen" och därför bands de vid samma monotona uppgift för endast 1/3 av skiftet.

Denna växling kan säkert också åstadkommas mellan olika maskiner i samma avdelning. Utbildningen av "reserver" och användningen av dem under kriget var ett steg i den riktningen, och de som lärt sig behärska flera arbeten, uttryckte en viss tillfredsställelse med det. Men här kan man, som jag anfört beträffande konfektionsindustrin, stöta på motstånd från arbetarna själva.

Alla ovannämnda åtgärder kan leda till goda resultat, men till dem kan läggas många andra. Det har redan framhållits, att tempoarbetet är en delsituation, där trivseln ofta berör

på utfyllnaden, på andra faktorer än själva arbetet. Jag har tidigare berört samtalets värde. Stor inverkan har också friheten på arbetsplatsen, att självständigt få svara för sitt arbete och så långt som ansvaret medger röra sig fritt. Denna frihet kan också sammankopplas med uppgifter, som hör samman med arbetet. Det ingick ofta tidigare även i starkt mekaniserade arbeten, att arbetaren själv skulle hämta och se till nödvändiga verktyg. Denna uppgift har nu i många fabriker i rationaliseringssyfte överförts på en särskild person. Fråga är, om inte åtgärden är en rationalisering åt fel håll. "Verktögsutflykten" var för många ett stimulerande avbrott och skulle nog hälsas med glädje om den återinfördes.

Under de senaste två decennierna har pausernas stimulerande inverkan upptäckts. Hur många och långa pauserna bör vara för att ge bästa behållningen, beror på arbetets art och måste därför variera från företag till företag, kanske också inom samma företag. Likaså placeringen av dem. Pausen betyder möjlighet till avkoppling, men det är inte alla som orkar lyfta tankarna ur arbetets hjulspår. En paus, som organiseras så, att uppmärksamheten leds över i andra banor, exempelvis genom korta promenader, rytmiska rörelser, musik eller kontakt med andra grupper, har vanligen större värde än de rent passiva uppehållen. Det har också visat sig ha stimulerande verkan, om arbetarna under pausen fått tillgång till eller bjudits på förplägnad i någon form. I amerikanska företag påträffas ofta automater, som tillhandahåller förfriskningar.

Musiken kan också vara ett värdefullt bidrag i strävan att förvandla tempoarbetarens delsituation till en så hel situation som möjligt. Givetvis får den inte tas in i vilket buller som helst och urvalet måste ske med hänsyn till alla huvudsiktningar, främst olika åldersgruppers krav, men såväl musiken som konsten kan föra en om också svag atmosfär av

hemmiljö med sig. I varje fall kan den bli en variation om inte en njutning. Den kan dela upp arbetet i smärre enheter och därigenom ge en känsla av att tiden går fortare.

Men inte heller musikens roll i arbetet står höjd över diskussionen. Och här är det nog inte i främsta rummet de omusikaliska som reagerar, utan de musikaliska. Man irriteras av urvalet och tycker att favoritstycken slits ner, därför att de kommer för ofta, och man vänder sig mot att människorna vänjes att syssla med annat medan de lyssnar till sånger och melodier. Musiken förlorar i egenvärde, menar man. Allt detta är det givetvis av vikt att ta hänsyn till, men att helt utestänga musiken vore väl ändå att tänka mera på den än på människan.

Det är ett långt steg från musik till rökning med hänsyn till deras art, men deras uppgift hör nära ihop i detta sammanhang. På de flesta arbetsplatser råder rökförbud och många gånger är det dikterat med hänsyn till brandförsäkringsbestämmelserna, men säkerligen har förbudet i åtskilliga fall tillkommit både utan sådan anledning och utan att man tänkt igenom dess verkningar.

I en svensk fabrik har man försöksvis upphävt förbudet i de avdelningar, där försäkringsvillkoren inte lägger hinder i vägen och resultatet hittills betecknas av företagsledaren som tillfredsställande. Tidigare förlorade man 108 arbetstimmar per dag på grund av toalettbesök för rökning. Inte mindre än 6,7 % av arbetsstyrkan var genomsnittligen ur funktion genom toalettbesök, medan motsvarande siffra efter frigörelsen sjönk till 2 %. Produktionen har också ökat i betydligt starkare takt än före förbudet. Den genomsnittliga ackordsförtjänstens ökning under 1948 var 4,5 % större än ökningen under 1947. (Förbudet upphävdes den 1 mars 1948.) En överraskande följd ger en av verkmästarna uttryck åt, när han uppger, att "rökarna blossa mindre nu." Arbetarna i de

avdelningar, där förbudet finns kvar, förstår olikheten, men önskar om möjligt att få komma över till "förbudsfria" avdelningar. Många andra problem måste man också ta med i beräkningen — icke-rökares reaktion t. ex. — men resultaten vid detta företag är så markanta, att de starkt stöder en omprovning även på andra arbetsplatser.

I engelsk industri har man framför allt under kriget sökt "föra in fritiden i arbetet". Man har undersökt vilka faktorer som särskilt stimulerar människan under fritiden och vidtagit åtgärder för att ta dem i användning inom fabriksmurarna. Bl. a. har man stannat inför tävlingsmomentet och den extra sporre som närvaron av båda könen tycks innebära. Det visade sig sålunda under kriget, att luftvärnsbatterier med både manlig och kvinnlig betjäning visade betydligt större effektivitet än batterier med enbart manliga. Till detta skall endast anföras, att tävlingstendensen ur trivselsynpunkt också har sina avigsidor, ett förhållande som jag återkommer till.

Alla dessa olika insatser: urval, arbetsbyte, frihet i arbetet, pauser, musik och många andra åtgärder är variationer på samma tema. De skall bidra till att försona människan och arbetet igen, att råda bot på den förkrympning som arbetet undergår genom rationaliseringen, att göra människan hel i arbetet.

Det gäller att så långt möjligt göra hennes insats meningsfull och det innebär, att hon skall ges tillfälle att betyda något och att man sörjer för variation, men det kräver kanske främst, att man undanröjer hindren för och uppmuntrar gemenskapen. Därför är det viktigt inte bara att dessa insatser görs utan också *hur* de görs. De kan göras så, att de blir ett plus, men också så att de blir ett minus. Utvecklingen i samhället i övrigt har fört oss förbi välgörenhetens stadium, dvs. man kan idka välgörenhet, men det är troligt att verkningarna blir annorlunda än man hoppats.

Välgörenhet är i viss mån ett sätt att göra andra beroende av en själv, alltså att öka sitt eget inflytande eller åtminstone sitt eget välbefinnande. Det är inte riktigt sunt, det är därför också psykologiskt välgörande, om ett företag motiverar sin personalpolitik rakt på sak företagsekonomiskt (förutsatt att det förhåller sig så) och inte ger sken av att vara till för socialvårdande verksamhet. Sedan är det en annan fråga om en sådan personalpolitik i längden kommer att lyckas. Men det är rent spel och det har stor psykologisk betydelse.

Välgörenhet är utesluten. Det kan hända att vår kulturmiljö haft en sådan inverkan åtminstone på de vakna arbetarna, att de kan reagera positivt endast inför åtgärder, som så att säga görs på samma plan, med andra ord, att de görs utan överlägsenhet och med respekt för den enskilda människan.

Arbetsstudierna

I nära samband med tempoarbetet står arbetsstudierna. De kan betraktas som en del av arbetsanalysen, men har under de senaste decennierna givit upphov till en tidvis häftig diskussion och irritation på arbetsplatserna landet runt främst i samband med tempoarbetena. Mycket, främst avtalet om arbetsstudieorgan (augusti 1948), tyder emellertid på att ett nytt skede inträtt, präglad av större förståelse både för studiemännen och för arbetsstudierna.

Irritationen grundades på flera faktorer: Studierna utgjorde ett intrång i arbetarnas traditionella värld, där arbetsmetoder och vanor hade vuxit fram successivt. Men studiemännen kom och sökte på kort tid ersätta de traditionella metoderna med mera rationella. Redan det innebar en påfrestning för de gamla i yrket, både arbetsledare och arbetare. Arbetsstudiemännen kom lätt att bli en symbol för någon sorts effektivitetsförgudning på bekostnad av människan.

Denna misstänksamhet stärktes, genom att många arbets-

givare på grundval av arbetsstudierna sänkte ackordspriserna. Naturligtvis kunde sådana åtgärder många gånger vara fullt försvarbara, så länge man inte hunnit fram till en stabilisering av ackordssättningen, men ofta pressades arbetarna till större produktion utan att få en i deras ögon berättigad löne-kompensation. Därmed kom ett av huvudmotiven för arbetsstudierna — att förenkla och underlätta arbetet — att te sig egendomligt för arbetarna.

Till detta kom att många tidsstudiemän uppträdde mindre lämpligt. De hade ofta fått en bristfällig vägledning i människokunskap och människobehandling och den kyliga, för att inte säga fientliga omgivningen tvingade dem ofta att inta en överlägsen hållning. Om de dessutom genom bristfälligt urval var olämpliga för uppdraget, kunde de inte heller i längden förbättra förhållandet. Studiemännen kom på så sätt i motsättning till både arbetare och arbetsledare, i synnerhet som de senare betraktade dem som konkurrenter i fråga om vissa befogenheter och en gränsdragning inte kommit till stånd. Situationen kunde ytterligare förvärras i företag, där arbetsgivareparten krävde snabba resultat.

De subjektiva moment som ingår i arbetsstudierna, t. ex. tillägg eller avdrag vid beräkning av en normalprestation, blev naturligtvis i denna överhettade atmosfär en särskild orsak till konflikter.

Men det är nog i viss mån befogat att betrakta den gångna tiden som "barnstadiet" och att tro att ett lugnare skede förjät. Avtalet om arbetsstudieorgan är, som nämnts, ett tecken på en sådan utveckling.

Man kan anta, att avtalets tillkomst främst skall bidra till att legalisera arbetsstudierna på arbetsplatsen. Det kommer att göra alla parter villigare att delta i utformningen och att ta ansvar för resultatet. Det kan därigenom skapa större tilltro till studierna, samtidigt som svagheter kan belysas

och kanske undvikas genom en fortlöpande diskussion. Man kan också vänta ökad omsorg i urvalet av arbetsstudiemän och en strävan att göra de lämpliga mera bofasta på samma arbetsplats och på så sätt skapa förutsättningar för större förtroende och fastare samarbete.

Samarbetet betonas särskilt i motiveringen till avtalet och genom de vägar till förhandlingar och de samarbetsorgan som själva avtalet anvisar.

Av stor vikt blir säkert också den gränsdragning som gjorts i motiveringen. Framför allt torde klara linjer mellan arbetsledarnas och arbetsstudiemännens befogenheter komma att bidra till ett "mildare klimat".

Arbetsstudierådets uppgift "att följa och främja samarbetet i fråga om arbetsstudierna — och i övrigt verka för en sund och ändamålsenlig anordning av arbetsstudieverksamheten" kan bli av största betydelse, inte minst för samordning och utveckling av arbetsstudiemännens utbildning.

Vad som synes mest angeläget av allt är, att rationaliseringen i fortsättningen utformas i första hand med tanke på att underlätta för människan och i andra hand med hänsyn till ökad vinst. Här möter stora svårigheter, inte minst från många arbetares sida, men arbetsstudieorganen torde kunna bidra till en gynnsam utveckling.

Yrkesval och yrkesutbildning

Liksom en introduktion kan ha den allra största betydelse för trivseln i den nya miljön, kan ett omsorgsfullt yrkesval och en grundlig yrkesutbildning bli av oskattbart värde för arbetsglädjen. "Rätt man på rätt plats" har därför sedan länge varit en både riktig och viktig paroll i arbetslivet. Inte minst i samband med frågan om trivseln i enformiga arbeten

har vi uppmärksammat, hur betydelsefull den parollen är. Yrkesorientering och yrkesutbildning samlar också allt starkare krafter och allt större uppmärksamhet för varje år.

Anlagsprov av olika typ har utformats, men ännu inte kommit till användning i större omfattning, även om nya testningsmetoder efter amerikanskt mönster börjat praktiseras av många företag. Anlagsorienteringen stöter också på stora svårigheter, men yrkesorienteringen har däremot utvecklats i snabb takt. Samarbetet mellan arbetsförmedlingar och skolor har givit till resultat, att eleverna genom föredrag, filmer och besök på skilda arbetsplatser fått en klarare uppfattning om olika möjligheter. Broschyrer från centrala myndigheter har också bidragit till att man börjat vakna upp inför yrkesvalet.

Yrkesutbildningen bedrivs både i statligt och kommunalt understödda skolor av olika typ och i skolor, som upprättats av större industrier. De senare har dock ännu en blygsam omfattning, men det år 1944 inrättade Arbetsmarknadens Yrkesråd, understött av både Svenska Arbetsgivareföreningen och Landsorganisationen, har som främsta uppgift att verka för en allmän och effektiv lärlingsutbildning inom industrien och att samarbeta med olika myndigheter och skolor i hithörande frågor.

I industrierna har yrkesutbildningen tidigare försiggått i anslutning till själva produktionen, men under senare år har många företag i fabrikslokalerna byggt in skolverkstäder, avskilda lokaler med egna maskiner och med lärare, som ostörda av buller och arbetstempo kunnat koncentrera sig på lärlingarnas utbildning. Denna skolform har givit goda resultat. Man har vunnit pedagogiskt genom att kunna arbeta ostört men samtidigt ha möjlighet att låta lärlingarna "känna på" den "riktiga" produktionen och på så sätt steg för steg vänja sig vid arbetet och arbetsmiljön. (I Finland har flera smärre

företag inom samma bransch tillsammans uppfört sådana skolverkstäder för att fördela kostnaderna.)

Läraryrket har givetvis mycket stor betydelse och den har lösts på många olika sätt vid företagen. Både särskilt utbildade lärare, arbetsledare och skickliga arbetare användes i utbildningen. Man har t. o. m. börjat anordna kurser, där man delvis byggt undervisningen på korrespondensstudier. Försöket med yrkesarbetare som lärare har i de flesta fall slagit väl ut och inspirerar säkert företagsledarna att fortsätta på den inslagna vägen.

Utbildningsfrågan skulle emellertid komma i ett annat läge, om utbildningstiden kunde förkortas. Lärlingarna skulle tidigare komma produktionen till godo, lärarna skulle räcka till för flera och omskolningen av felpplacerade och invalider skulle underlättas. På senare tid har experiment i andra länder lett till resultat just i detta avseende. Resultat som vi nu börjat tillägna oss.

Åskädlighet, noggrann inövning och personlig ledning präglar både det av den schweiziske professorn Alfred Carrard utarbetade systemet och den i Förenta staterna under kriget utformade TWI-metoden. Jag vill i detta sammanhang ange huvudlinjerna i den senare.

TWI=T(raining) W(ithin) I(ndustry) är ett snabbutbildningsprogram, som utformades under pressen att avhjälpa den väldiga brist på yrkeskunniga arbetare som inkallelserna under kriget förde med sig i Förenta staterna. Kurser anordnades för utbildning av lärare och de formades efter tre huvuduppgifter: kunnsighet att leda (Job Relation Training), kunnsighet att instruera (Job Instruction Training) och kunnsighet att förbättra arbetsmetoder (Job Methods Training). Med utgångspunkt från mottot: "Lära genom att göra" tränades läraraspiranterna att lägga upp undervisningen så, att lärlingen skulle ledas till att ta personlig ställning till proble-

men och bilda sig en egen uppfattning om dem. Instruktionen, som stöddes av åskådliga planscher och filmer, bestod av fyra "trappsteg":

1. *Förbered arbetaren!* Lugna honom! Klargör arbetet och försök ta reda på vad han redan vet om det! Försök få honom att bli intresserad!

2. *Visa honom de olika momenten!* Beskriv, visa och illustrera ett moment i taget! Instruera klart, med tålmod och lagom mycket åt gången!

3. *Låt honom själv försöka!* Sök förmå honom själv att göra det! Rätta fel! Låt honom själv förklara varje viktigt moment! Se till att han verkligen förstår! Fortsätt tills han kan!

4. *Följ upp!* Lämna honom för sig själv! Kontrollera då och då! Gör uppmuntrande frågor!

Genom denna träning lyckades man på kort tid dels att skapa en stor yrkeslärarkår, dels att effektivisera utbildningen i förvånansvärd grad. Det uppges sålunda som ett — troligen ganska enastående — exempel, att utbildningen av linsslipare, som brukade ta 5 år, kunnat reduceras till 1/2 år, och i enstaka fall till 6 veckor!

En metod, som vuxit fram i ett land med väsentligt andra förutsättningar och svårigheter än våra, kan naturligtvis inte möta enbart erkännande. Det har sålunda anmärkts, att TWI-metoden till stor del består av självklara sanningar, att den "standardiserar sunt förnuft" och att dess resultat förgyllts av reklam.

Kritiken är berättigad åtminstone så långt, att metoden måste formis efter våra behov, men att helt söka bortse ifrån den är att kasta bort barnet med badvattnet. Självklara sanningar är ofta svårast att upptäcka. Den konkretisering och åskådighet, som metoden medför, kan inte nog betonas i synnerhet med tanke på intelligensfördelningen, och den

personliga ledningen och strävan att ge lärlingen själv möjlighet till att tidigt arbeta på egen hand, kan i hög grad komma att befrämja en mera demokratisk ledarinställning över huvud och bidra till ökat ansvar hos den enskilde redan från begynnelsen.

Men viljan till utbildning och fortbildning måste också stimuleras på andra vägar. I en del företag har yrkesutbildningen för vuxna underlättats, genom att de erhållit avtalsenlig lön under lärlingstiden. Och möjligheten till tjänstledighet och hjälp för vidareutbildning inom yrkets ram kommer säkerligen att underlättas. Det har också höjts röster för att förbättra avancemangsmöjligheterna inom ett företag och förhindra att särskilt specialarbetare läses för all framtid vid en uppgift just på grund av sin skicklighet. Här kan det vara på sin plats att anföra en sats från ett amerikanskt företag: "Ingen kan bli befördrad utan att ha tränat upp någon annan att inta hans plats."

Jag har emellertid varnat för att betona olikhet mellan människor och att ensidigt bygga på tävlings- och vinstintresse. Det är också skäl att varna här. Utbildningsivern och skickligheten är av värde endast om den friktionsfritt kan infogas i arbetsgemenskapen. Skulle karriärmentaliteten utbreda sig, kommer trivseln att sitta mycket trångt på arbetsplatsen och inte ens all världens samlade yrkesskicklighet kunde göra nämnvärt för en förbättring.

Jag undrar, om inte den värdefulla principen "rätt man på rätt plats" just nu äventyras genom den tidigare omnämnda uppdriften? En yngling, som på grund av anlagsprov och andra tecken anses mest lämplig till ett tekniskt yrke, blir inte så översvallande lycklig inför sin "rätta plats", eftersom han drömmer om att bli författare!

Behovet att kunna något och betyda något måste fyllas inom gemenskapens ram!

Arbetaren och de ekonomiska faktorerna

Att pengar intar en mycket framskjuten plats, för att inte säga den främsta, bland uppgivna trivselfaktorer, framgår av många undersökningar. Den i annat sammanhang refererade Gallup-undersökningen visade, att de flesta (64 %) ansåg förtjänsten vara det viktigaste för trivseln. Många lokala undersökningar har också visat samma resultat. Det tycks alltså råda en allmän uppfattning, att människan främst ledes av ekonomiska intressen, att hon är en "economic man."

Denna tanke har säkert spelat en betydande roll t. ex. för arbetslivets utformning. Den ekonomiska faktorn har kommit att stå i förgrunden hos alla parter, på bekostnad av andra. Det kan därför vara av värde att ta upp påståendet om den ekonomiska människan till närmare granskning.

Pengar skulle alltså vara den främsta drivkraften. Men vad är pengar? De får i detta sammanhang lätt ett mystiskt egenvärde. Låter man tanken gå vidare, ser man emellertid snart ett otal av varor och möjligheter, som pengarna ger tillgång till. Pengarna har inget egenvärde — annat än för ett fåtal samlare. För de flesta är de *ett medel till att uppnå annat som intresserar dem mera!*

.. Ett par företeelser hämtade från andra länder äger säkert giltighet också i vårt land.

I en observationsgrupp i Western Electric Company visade det sig sålunda, att produktionen sjönk, när man började hotas av arbetslöshet. Om det ekonomiska intresset hade dominerat, skulle den ha ökat. Mycket omfattande intervjuer vid samma bolag gav också vid handen, att arbetarna var lika intresserade av lörens storlek i förhållande till andras som av den absoluta summan. Missnöje med lönen berodde alltså långt ifrån alltid på att man ansåg, att den var för låg i och för sig, utan att den var lägre än andras! Det är därför inte

heller säkert, att höjda löner ökar trivseln, så länge olikheterna är stora.

En svensk förrådstjänstemän uttrycker samma sak på följande sätt: "Enda malörten i bägaren är, att min timpenning ligger omkring 15 öre under medeltimpenningen för dagarbetare på min ort."

Här uppträder alltså pengarna som tjänare åt helt andra intressen. I detta sammanhang kan det också vara av vikt att anföra vad en svensk fackföreningsdelegation skriver efter en studieresa till engelska industrier: "Den genomsnittliga förtjänsten inom tvätterierna är ca 15 kronor lägre i veckan än för affärsbiträden. Trots denna löneskillnad söker sig den kvinnliga arbetskraften hellre till affärerna. Detta visar således, att en löneskillnad på 15—20 % mer än väl skulle uppvägas av psykologiska och sociala faktorer, jämte hygieniska förhållanden på arbetsplatsen." Psykologiska och sociala faktorer kan alltså vara så starka, att man väljer dem t. o. m. trots ekonomisk förlust! Och vi möter ofta bevis på den saken. Arbetare vägrar att gå till högre avlönade arbeten, därför att de trivs t. ex. med kamratskapet på sin gamla arbetsplats, och de lägger ner stor möda på att placera sina barn i yrken, som ger lägre lön men högre socialt anseende än deras eget. Det är heller ingen ovanlig företeelse, att arbetare "håller igen" i ackordsarbetet på grund av stark grupp-hänsyn eller andra icke ekonomiska orsaker, fastän det medför lägre inkomst.

Till bilden hör emellertid också exempel, som tycks tyda på motsatsen. Jag har tidigare anfört, att man inom konfektions-industrin har svårt att få arbetare till mera allsidiga upp-gifter. De väljer tempoarbetet, därför att det ger största ekonomiska utbytet. Men denna inställning kan också på visst sätt stödja uppfattningen, att människan inte främst ledes av

ekonomiska intressen. Det viktigaste är vad konfektionsarbetarna vill uppnå med sina pengar.

Det finns alltså anledning att åtminstone tänka igenom, om inte det ekonomiska intresset är ett maskerat behov av social tillfredsställelse och socialt erkännande. Därmed har också vinstintresset kommit i en annan belysning. Om det är riktigt, att en väsentlig del av pengarnas värde ligger så att säga på det sociala planet, så bestyrker detta vad som inledningsvis sagts om de mänskliga relationernas betydelse. Det ger också anledning att pröva de olika metoderna för ekonomisk ersättning i arbetet och deras inverkan främst på de mänskliga relationerna på arbetsplatsen.

Jag har tidigare berört den systematiska arbetsvärderingen ur liknande synpunkter och nöjer mig därför med några reflexioner kring ackordssystemets inverkan på trivselen.

Man framhåller, att ackordssystemet, liksom arbetsvärderingen, innebär större rättvisa och att arbetarna därigenom känner större tillfredsställelse och ökar sin insats. Detta bestyrkes också av undersökningar och av en betydande produktionsökning.

Men kan det inte trots detta finnas faror på lång sikt? Den individualisering som berördes i samband med arbetsvärderingen, träder ännu tydligare fram i fråga om ackordsarbete, både individuellt och i grupp. Även om det senare — trots allt — kan skapa flera samarbetsvanor än det individuella. Ingen kan förneka, att ackordsprincipen gynnar duglighet och styrka. Men alla är inte dugliga och alla är inte födda med styrka och dessutom förlorar man obehagligt styrkan åtminstone fram emot pensionsåldern. Ackordssystemet är rättvist — individuellt sett, men det är en rättvisa som inte tar hänsyn till dem som av naturen missgynnats med svaghet och sjukdom av olika slag. Det är en rättvisa, som befäster naturens orättvisa. Och som frågar litet eller ingenting efter

hur de missgynnade människorna känner det. På så sätt kommer ackordssystemet att stå i en egendomlig motsättning bl. a. till den socialpolitik som präglar vårt svenska samhälle och som bl. a. går ut på inte att försvåra utan att underlätta de missgynnades situation.

Det går inte heller att hänvisa till denna socialvård som en hjälp för arbetare med svårigheter i arbetet och låg lön. Det vore att ordinera hjärtmedicin åt en lungsjuk. Det är på arbetsplatsen deras problem uppkommer och de måste lösas där.

Genom att appellera till vinstintresset riskerar man, att arbetstakten bestämmas av unga och starka människor och att det kommer att innebära en stark — kanske för stark — påfrestning för andra arbetare. Det förekommer redan fall, där gamla "knäckts" av yngre och där svagare arbetare "körts slut" av starka. Det händer också ofta, att arbetare klagat över att takten är för hård, men de vill inte ge sig. Och psykiskt sett kan inte tävlingen gå spårlöst förbi. Det viktigaste är pengarna och allt utanför arbetet, som man kan köpa för dem. Arbetet blir ett nödvändigt ont och kamraterna ofta ett hinder.

Ur trivselsynpunkt är denna utveckling synnerligen betänklig. Många har säkert också provat andra vägar men resignerat. Vinstinställningen har verkat ofrånkomlig. De har glömt de sociala behoven bakom den. Det är dem vi måste anknyta till, annars kan arbetets påfrestningar bli för stora. Hur det skall kunna ske, framför allt i dagens ekonomiska läge, är svårt att säga, men viktigt är, att allt flera tar upp problemet till granskning. Resultatet kan bli, att många åter söker slå in på nya vägar, där också en ökad trivsel i arbetet kan ges rum. Det är inte uteslutet, att gemenskapsbehovet kan bestå provet och att det kan visa sig vara effektivare än vinst- och tävlingsintresset.

Ett exempel från Western Electric-undersökningarna ger en antydning om i vilken riktning det kan bli nödvändigt att gå.

Fem flickor ur en avdelning, där man sätte ihop delar till telefonapparater, valdes ut och placerades jämte en medhjälpare (layout) och en ledare i ett särskilt rum. Ledaren fungerade på samma gång som övervakare och försöksledare. Flickorna hade gruppäckord. Undersökningarna gjordes mycket noggrant. Produktionens förändringar registrerades automatiskt och flickorna läkarundersöktes regelbundet, likaså deras personliga pauser och det huvudsakliga i deras samtal.

Experimentet pågick i fem år och man sökte iaktta alla förändringar i samband med olika nyheter, som prövades. Man införde pauser av olika längd, man förkortade arbetstiden upp till en timme och man förkortade arbetsveckan. Flickorna bjöds ibland på förplägnad i någon av pauserna och fingo tillfälle att diskutera och påverka de nya förändringar som planerades. Flera av dessa kunde tas in i undersökningarna samtidigt.

Under de tolv första perioderna, som sammanlagt omfattade 83 veckor, ökade produktionen kraftigt. Den tolfte perioden innebar en återgång till samma betingelser, som vid experimentets början. Trots detta steg produktionen och låg 25 % över begynnelsestadiet och flickorna förklarade samtidigt, att de kände sig mindre trötta, och uttryckte större tillfredsställelse med sitt arbete.

Den amerikanske industripsykologen Elton Mayo kommenterar detta på följande sätt: "Vad som faktiskt hände, var att de sex individerna blev ett lag och laget gav sig självt helhjärtat och spontant till samarbete i experimentet. Konsekvensen var, att de kände sig delta fritt och utan baktankar (afterthought) och var lyckligare i vetskap om att de arbetade utan tvång uppifrån eller hinder nedifrån. De var själva

förvånade över resultatet, ty de kände, att de arbetade under mindre press än någonsin förr."

Naturligtvis löser man inte arbetslivets problem så lätt, i synnerhet inte i dagens läge. Här gällde det endast sex personer och man kan inte dela upp företagets personal i så små grupper. Dessutom hade det till denna grupp gjorts ett visst urval och man har inte möjlighet att ägna alla våra arbetare den uppmärksamhet som dessa flickor blev föremål för. Men exemplet kan ge oss en tankeställare — också i fråga om betalningsformerna.

Gruppäckordet har misslyckats på många håll i vårt land — i motsats till i Förenta staterna, där ackordssystemet dock spelar långt mindre roll än hos oss — men kanske att ansträngningar att med olika åtgärder sammansvetsa grupperna kunde ha lett till andra resultat. Det förefaller som om vi i alltför hög grad byggt upp arbetsformerna på vinstintresset. Om vi i stället anstränger oss att fylla de behov, som ligger bakom, behov av samkänsla och hemkänsla, kan vi få uppleva både ökad trivsel i arbetet och ökad produktivitet.

Under de senaste åren har också andra former av ekonomisk ersättning för arbete diskuterats. Man har framfört förslag om fasta ackord för att utesluta en sänkning av ackordspriserna från arbetsgivarens sida och man har dryftat åtgärder för en rättvisare fördelning av ökad vinst mellan ackords- och timarbetare.

Ackordssystemet innebär i själva verket en viss delning av ökad vinst, men frågan om vinstdelning efter engelska och amerikanska mönster har förts fram allt oftare under motivering, att den medfört goda resultat både i fråga om produktion, lön och trivsel. Vinstdelningen har också i vissa företag förenats med delägarskap och medbestämmanderätt, likaså i stort sett med gynnsamma verkningar.

Med den sistnämnda formen är vi inne på ett avsnitt, som av många arbetare betraktas som det viktigaste för trivselen, nämligen den ekonomiska demokratien.

I diskussionen lägger man in många olika betydelser i begreppet och ett försök till definition kan därför vara motiverat. Ekonomisk demokrati i arbetslivet innebär, att ett företags ekonomiska verksamhet utformas direkt eller indirekt av alla insatsgivarna. Med insatsgivare menas de som genom kapital eller arbete möjliggör företagets verksamhet. Den ekonomiska demokratien i arbetslivet är alltså en del av den industriella demokratien i fullt utvecklad form. (Här behandlas den dock i samband med övriga ekonomiska problem). Det framgår också av definitionen, att den inte är detsamma som inkomst- och förmögenhetsutjämning och att den inte heller är en ofelbar väg till inkomstökning, som många tycks tro.

En eventuell inkomstutjämning beror av vilka synpunkter som segrar i de demokratiska omröstningarna och en inkomstökning t. ex. för arbetarna är avhängig inte bara av denna omröstning utan också av företagets konkurrenskraft och av förhållanden både innanför och utanför landets gränser. Känslan av delägarskap liksom av medbestämmanderätt, avtar dessutom med avståndet till ledningen. Ett förhållande, som jag återkommer till i samband med företagsdemokratien. Det är av vikt att framhålla dessa synpunkter, därför att man främst på arbetarhåll ofta möter felaktiga föreställningar och överdrivna förhoppningar om den ekonomiska demokratiens möjligheter. Den ekonomiska demokratien kan inom ramen för industriell demokrati i övrigt bidra till stora lättnader både ekonomiskt och psykologiskt, men den gör det inte under alla förhållanden. Det kan inverka menligt på trivselrådgörarnas lösning, om man tror, att det Fridellska ordet "att vara med och dela och bestämma" är en trollformel, som lekande lätt avlägsnar alla hinder.

Till slut vill jag nämna en betalningsform, som tillämpats med gott resultat i Schweiz. Vid många företag — år 1945 var det 39 000 med 290 000 arbetare — har man startat s. k. utjämningskassor, dit arbetsgivarna, och i några fall också arbetarna, betalar vissa belopp i förhållande till den utbetalade lönen. Därigenom minskas risken för att arbetare med stor försörjningsböroda avskedas vid arbetsbrist. Ur dessa kassor, som förvaltas av arbetsgivare och arbetare gemensamt, betalas sedan barntillägg, hushållstillägg och tillägg för anhöriga, som behöver hjälp. Alltså en familjelön avpassad efter försörjningsbördan.

Förhållandet mellan människorna i arbetet

Gruppbildningar

I det föregående har påpekats, att många misshälligheter uppstår genom att vi betraktar våra medmänniskor ensidigt. I avsnittet om ekonomiska förhållanden granskades benägenheten att se på och behandla människan som en "economic man".

I umgänget med varandra utgår vi också ifrån andra för-
enklingar. Vi väntar oss t. ex. att människorna skall vara logiska, dvs. att deras handlingar skall vara genomtänkta, att de skall vara mottagliga för förnufts-skäl och att de skall förstå tillsägelser och föreskrifter. Genom omfattande intervjuer med amerikanska arbetare har man emellertid fått klarhet om att det oftast är helt andra faktorer än logik och förmåga att samordna tanke och känsla som leder människorna. Våra handlingar dirigeras i stället i hög grad av s. k. sentiment, starka, känslöbetonade föreställningar. Hur dessa sentiment uppstår är inte klarlagt, men de har karaktär av hämningar och kommer klarast till uttryck, när människan känner

sig hotad eller när hon vill hävda sig. Detta gäller främst i omdömesfrågor, men i synnerhet i "laddade" situationer kan en människas sentiment också vanställa och förneka fakta.

Ett exempel: En äldre person kan råka i dispyt med några ungdomar om temperaturen i den järnvägskupé, där de sitter. Han påstår, att det är alldeles för kallt, medan de unga menar motsatsen. Så långt är allting oklanderligt. De olika parterna har ju rätt att uttrycka vad de anser om temperaturen. Den äldre fortsätter emellertid. Han stänger alla ventiler och hävdar, att temperaturen måste vara minst 20 ° i ett rum. En undersökning av termometern i kupén visar, att den står på 22 °, men det avvisas med att termometern säkert inte är att lita på. Innan han stiger av, fördömer han i starka ordalag den moderna ungdomens förvildning. Låt oss också anta, att ungdomarna strax efter "protestantens" avstigning kontrollerar temperaturen på flera termometrar i vagnen och att alla visar 22 °.

Förklaringen till den äldre passagerarens beteende är kanske, att han av en eller annan anledning irriteras av ungdom. Det är alltså själva orsaken och temperaturen i kupén endast en förevändning, en möjlighet till en surrogatutlösning av irritationen inför ungdomarna. Hans beteende är alltså i sin helhet mycket ologiskt, utom mot slutet, då han direkt uttrycker sin irritation. Men han är logisk och envist konsekvent, när det gäller att hävda sitt påstående, att kupén är för kall. Han är t. o. m. så konsekvent, att han inte ens böjer sig för faktum, för termometern.

Hans uppträdande präglades av ett — eller flera — sentiment. Detta inverkad på tre sätt: Han tog inte hänsyn till andra synpunkter, utan bara till sina egna. Han tog inte hänsyn till fakta och hans hållning var ologisk.

Varje arbetare för med sig sina speciella sentiment till

arbetet. En del kan t. ex. vara gynnsamt stämnda mot sina ledare, medan andra intar en kritisk hållning. Så långt arbetsförhållandena tillåter, ansluter arbetaren sig till den grupp, vars sentiment bäst överensstämmer med hans egna. På så sätt bildas på en arbetsplats två sorters grupper: formella och informella. *De formella grupperna* uppstår genom ett företags organisation t. ex. maskinlag, arbetslag och avdelningar. Dit kan också räknas grupperingar efter arbetets art, t. ex. ingenjörer, förmän osv. *De informella grupperna* bygger däremot på de enskilda personernas sentiment och är vanligen starkare sammansvetsade än de formella.

De informella grupperna fungerar som ett skydds- och självhävdeinstrument och kan få något av samma betydelse som en primärgrupp. Naturligtvis varierar sentimenten till innehåll och styrka från grupp till grupp. Ofta kan gruppbildningen vila på den traditionella arbetsvärderingen och arbetare med längre utbildningstid sluter sig lätt tillsammans och betraktar sig som "förmer" än andra. På samma sätt dras det lätt gränser mellan yrkes- och diversearbetare.

Men också personliga egenskaper kan avgöra en arbetares placering i den ena eller andra gruppen. En kan utstötas och hänvisas till en "lägre" grupp, därför att han retar sina kamrater med att arbeta hårdare än gruppens sentiment tillåter, en annan kan utsättas för samma risk, genom att han informerar förmännen om gruppens synpunkter, en tredje kan ådra sig misshag i en grupp och tvingas till en svår ställning mellan olika grupper eller också att acceptera en som han innerst anser vara ovärdig, därför att han eftersträvar att vara ledare för kamraterna osv.

Genom sina olika sentiment kan grupperna vara friska men också mer eller mindre sjuka i förhållande till arbetet. Det finns många sjukdomsorsaker som inre motsättningar, mot-

sättningar till andra grupper; abnorm belastning på gruppen och förändringar i arbetet. Till detta kan fogas, att grupper också kan inflammeras genom påverkan av förhållanden utanför arbetsplatsen. Gruppinflammatjonen ger sig snart tillkänna på olika sätt. Produktionen blir ojämnh eller minskar och samtidigt försämras kvaliteten. Antalet olycksfall i gruppen ökar, likaså antalet kortvariga sjukdomsfall och frånvaro utan bestämd orsak. Likaså ökar personalomsättningen.

De informella gruppernas hälsa och en sanering av negativa sentiment spelar den allra största roll för den enskildes trivsel. Åtgärder för trivselsn, som diskuterats tidigare, har säkert inverkan både på den enskilde och på den informella gruppen. Här återstår att beröra en faktor av förstahandsbetydelse, när det gäller att fördjupa gemenskapen i gruppen och samtidigt göra den positiv både mot andra grupper och mot företaget i dess helhet. Jag åsyftar förmågan att vinna människor, antingen det gäller människor så att säga på samma plan eller förhållandet mellan över- och underordnade. Många kontaktproblem är gemensamma i båda situationerna, även om ledarens utgångspunkt är en annan. På grund av det gemensamma och för att undvika upprepningar behandlas kontaktproblemen företrädesvis ur ledarsynpunkt, i förhoppning om att framställningen skall ge en viss vägledning även åt andra, när det gäller att umgås och bemöta varandra på ett sätt som skapar djupare samförstånd och starkare arbetsglädje.

Ledarproblem i arbetslivet

Att samla olika ledares uppgifter i några få formuleringar är inte möjligt. Kraven på en ledare varierar inte bara med hans ställning i ett företag, utan också med de arbetsuppgifter som han skall kontrollera, t. o. m. med de människor som han skall leda.

Vissa huvuduppgifter går dock igen — mer eller mindre — hos alla ledare. Jag anför tre av dem efter Mayo:

1. Ledaren skall sörja för att vetenskaplig och teknisk skicklighet kommer produktionen till godo.
2. Ledaren skall svara för systematisk ordning av arbetet.
3. Ledaren skall organisera lagarbete.

Alla dessa har naturligtvis stor betydelse för trivselsn, men i detta avsnitt får vi närmast anledning att beröra den tredje.

Risken för modern arbetsledning är specialiseringen. Antingen en ledare fått företrädesvis tekniska eller organisatoriska uppgifter, riskerar han att se på sina underordnade och bedöma deras handlingar just med hänsyn till sin specialitet. Problemet tilltar givetvis med en fortskridande specialisering och måste lösas genom en allsidigare utbildning, både praktiskt och teoretiskt. Framför allt måste utbildningen garantera en djupgående kunskap om människor, helst också träning i människobehandling. Genom den bristande insikt om psykologiska problem som många ledare nu har, är det inte egendomligt, att man ofta sätter ledarproblemet främst i trivseldebatten. Och ändå kan man notera en betydande förbättring under de senaste decennierna.

Det är alltså ledarens uppgift att göra alla människor positivt inställda till arbetet, kamraterna och ledningen. Med tanke på informella grupper och sentiment står det klart, att en ledning som främst präglas av hänsyn till tekniska eller organisatoriska synpunkter, är dömd att misslyckas. Den kommer ovevkligt i kollision med sentimenten. En människa fungerar på rätt sätt, endast om man så att säga tar hänsyn till hennes speciella konstruktion. Man kan inte laga en maskin med psykologiska medel och man kan lika litet vinna en människa från icke-mänskliga utgångspunkter.

Lika förkastlig är den moraliserande ledningen. Den bygger i stort sett på att människan är logisk eller åtminstone

att hon bör vara det. Denna ledartyp går sålunda med en idealföreställning om hur hans arbetare skall uppföra sig och betraktar varje avsteg som en oförsämndhet inte bara mot företaget utan också — och kanske i all synnerhet — mot honom själv. Många ledare känner också stor osäkerhet inför sina underordnade och den gör dem ännu känsligare.

Den moraliserande inställningen är mera juridik än psykologi. Sätter vi den i förbindelse med sentimenten ser vi genast att den gör mera skada än nytta.

Det första budet för en modern arbetsledare — utöver teknisk och organisatorisk kunnighet — kan alltså formuleras på följande sätt:

1. Sök förutsättningslöst efter *orsakerna* till en människas beteende!

Det gäller inte bara ledare, utan alla. Vi måste lära oss att se störande reaktioner hos våra medmänniskor som symp- tom — såvida de inte är berättigade! En god läkare förebrår inte en patient för att han sitter på ett mindre vanligt sätt t. ex. med huvudet i händerna. Han tar reda på *varför* patienten bär sig åt så. Han ställer först diagnos, han tränger in till orsaken och först därefter ordinerar han medicin. En god människokännare gör på samma sätt. Han moraliserar inte, han tar reda på *orsakerna* och sedan söker han råda bot på svårigheterna. Här tar det andra budet vid:

2. Kom ihåg, att en säker diagnos kräver god kontakt!

Det är inte fråga om inställsamhet. Den är ett hinder liksom varje form av "höghet". Eller rättare sagt; inställsamhet och höghet kränker. Det gäller i stället en av de mest försummade funktionerna: att lyssna. Man har rätt att säga, att vikten av att lyssna var en av de betydelsefullaste erfarenheterna från de mycket omfattande intervjuerna i Western Electric Company. Mayo anför ett belysande exempel från en

annan undersökning. Ett järnverk i ett distrikt i Förenta staterna hade genomgående lägre omsättning av arbetare än två andra järnverk i samma distrikt. Vid en noggrann undersökning visade det sig att orsaken i främsta rummet var att söka i tre omständigheter: en omsorgsfull ledarutbildning, användning av tekniska medhjälpare, vilket gav ledarna tid till personlig omsorg om arbetarna och en viss bestämmanderätt för ledaren och hans lag i en del interna frågor. I ledarutbildningen hade man under 20 år ägnat särskild omsorg åt ledarnas förmåga att bemästra "mänskliga situationer" och i synnerhet framhållit följande regler:

Var lugn! Lyssna! Undvik känsloutbrott! (hos andra) Till lyssnandet hör också, att man håller inne med sina egna råd och *hjälp medmänniskan att ge sig själv goda råd*. (En regel, vars värde bekräftades i Western Electric-intervjuerna.)

3. Skilj på saklighet och känslotänkande (sentiment) hos både Dig själv och andra!

Med detta för ögonen har man ställt sig själv inför en svår men intressant självuppföstran. Det är lätt för en ledare att använda sin auktoritet. Men han får noga se till att det görs för sakens skull och inte av sårad stolthet. En god ledare visar stor försiktighet i omdömesfrågor. Han låter sina underordnade komma till tals och just i omdömesfrågor, där sentimenten spelar största rollen, kan kompromissen ha en välgörande verkan.

Till frågan om saklighet och sentiment hör också, att den som vill bli aktad, från fall till fall klart skiljer på vad han vet och på vad han bara tror sig veta. Att bluffa är att undergräva sin egen ställning. Detta hör intimt ihop med en felaktig uppfattning, som i synnerhet unga människor släpar på. De tror, att en ledare måste framstå som fullkomlig. Kunnighet och rik erfarenhet är bra, men det är också av

största värde att man kan erkänna misstag och begränsning.

Det är inte ovanligt att ledare i alltför stor utsträckning "vädrar" sina sentiment genom att klandra eller kritisera. En del tycks ha fått för sig att det är den enda riktiga formen för ledarskap. Självfallet hör också tillrättavisningar till en ledares uppgifter, men om en underordnad uppträder och arbetar på ett sätt som endast är klandervärd, då är felet med all säkerhet på ledarens sida. Den klandrade är i behov antingen av en omplacering eller också av — beröm. Ärligt beröm hotas inte av inflation på våra arbetsplatser, och ändå öppnar det en av de kortaste vägarna genom sentimenten in till en människas hjärta!

Det brukar också framhållas, att en ledare måste vara rättvis. Det är sant, men det kräver ett tillägg. Att favorisera är att reta människor på både en själv och varandra. Rättvisa är nödvändig, men det finns en viss matematisk rättvisa, som är orättvis, ungefär som om barnbidrag skulle delas ut till varje familj efter medeltalet på orten och inte efter det verkliga antalet i varje familj. Det finns arbetare, som behöver mera hjälp, mera uppmuntran än andra för att bli positiva. Ledaren måste — för att tala med Aristoteles — tillämpa en proportionell rättvisa, men med omtänksamhet, så att han inte sårar de "mindre gynnade."

Men under alla ansträngningar att läka sentimenten måste man minnas, att de är fasta och att det tar tid att ändra dem. En god väg ur känsloträsket heter förtroende.

4. Skapa positiva människor och grupper genom att ge förtroende!

När det gäller att övertyga andra, använder man många olika vägar, många hotar eller öser över sin medmänniska argument. Allt detta är fåfängt. Det sätter igång de själsliga försvarsmekanismerna. Redan här måste förtroendet börja. Insikt är den enda riktiga övertygelsen. Men det kräver, att

man måste få möjlighet att inse, dvs. att ledaren är generös nog att fråga: "Vad anser Du själv?" En sådan fråga kan ge omöjliga svar, men den leder säkert — kanske i de flesta fall — till eftertanke och gryende ansvarskänsla. Frågan innebär ett förtroende. Självtrösten växer, men också självkritiken. Arbetaren är på väg att känna *för* ledaren eller *för* företaget, inte bara *mot*.

Detta är endast en början, en viktig början. Men förtroendet måste utvidgas. Storleken och arten får avgöras från fall till fall med hänsyn till arbetarens eller gruppens bärkraft. Ledaren kan ge för stora förtroendeuppdrag, men långt vanligare är nog den motsatta risken. Ett förtroendes psykologiska verkan beror naturligtvis på måttet av det förtroende som finns förut, för att delvis använda formuleringen till en psykologisk lag. Även det blygsammaste förtroende kan ge förvånande resultat.

I ett amerikanskt spinneri sänktes personalomsättningen per år från 250 % till 5—6 % och produktionen steg med 10—15 %, efter att pauser införts och arbetarna själva fingo förtroendet att ha kontrollen över dem.

Givetvis kan dessa resultat bero på speciella amerikanska förhållanden, men förtroendetanken står sig. I själva verket är den ofrånkomlig i ett sunt demokratiskt samhälle. Många arbetare har förtroendeuppdrag i olika organisationer och i samhället och alla är mer eller mindre starkt påverkade av det omgivande samhällets idéer om jämlikhet och medinflytande. Därmed får man inte förledas att tro, att alla människor vill ha uppdrag och ansvar. En del följer med passivt och nöjer sig med det. Det är inte egendomligt med tanke på intelligensfördelningen. Men behovet av uppskattning och hänsyn tycks vara jämnare fördelad än intelligensen.

Vad ledarskap av den här ovan skisserade typen kan betyda för den enskilde framgår med tydlig skärpa i följande

ord av ett butiksbiträde: "I en av butikerna övervakade butiksforestandaren på diktatoriskt sätt allt som skulle ut-rättas. En invändning från någon av de anställda kom honom att blekna av raseri och se rött! Vi arbetade och utförde det nödvändiga, ledo i tysthet och fasade för varje ny dag. De enda tillfällen vi erforo arbetsglädje var när butiksforestandaren var frånvarande.

I en framtidsdröm såg jag mig själv, då som butiksforestandare, i färd med att hunsas och regera de yngre anställda. Jag kände sadism och längtade efter en ställning som diktator, kanske var det hämndbegär.

Så fick jag förflyttning. När forestandaren på den nya platsen visade mig omkring, talade han om att arbetet fördelades så rättvist som möjligt samt att han var tacksam för råd och anvisningar. Och det blev skillnad! Där fick jag se hur en butik skulle skötas, forestandaren kunde dela med sig av förtroendeuppgifterna, vi turades om med olika uppgifter, allt efter kunnighet och intresse. Bara för att det fanns demokrati kunde man vid behov arbeta över i timmar, allt gick lekande lätt. Alla i butiken hade samma strävan; vi delade ansvaret, vi delade svårigheterna och framgångarna och kände oss som ett allesammans. Min sadistiska framtidsdröm försvann snabbt och mitt ideal för en arbetsledare blev något helt annat."

Av dessa belysande ord framgår också att ett "kraftutlösande", och man skulle vilja tillägga ett läkande ledarskap kan ha genomgripande inverkan på gruppen.

5. Sök skapa vi-känsla i arbetsgruppen!

Här är det främst en uppgift, som kräver uppmärksamhet: ledaren måste se till att *alla* är med. Det händer ofta att man glömmar — eller ännu värre — utesluter vissa kategorier. Springpojken kan på så sätt ställas utanför, när forestan-

daren och den övriga personalen konfererar i någon fråga och diversearbetaren räknas ofta inte riktigt till laget. Det är av särskild vikt, att just de eftersatta kommer med. De har det ändå svårast. Och det kan vara nyttigt för de överlägsna att få "tänka om".

I detta sammanhang spelar tilltalsordet en inte oväsentlig roll och fråga är, om inte tiden är mogen för en framstöt mot värdighetsmyten kring titlar och Ni-former. Naturligtvis måste det bli fråga om en frivillig inställning till en allmän Du-form på arbetsplatsen, men klimatet skulle säkert mildras avsevärt och det målet vore det värt att sträva efter.

Men detta ledarskap, som möjliggör bättre kontakt vertikalt genom hela företaget och bidrar till att företaget blir en arbetsgemenskap, kräver, som nämnts, en allsidig utbildning. Svenska arbetsledarinstitutet har här gjort en betydande insats och bl. a. tillämpat de s. k. "determinerade diskussionerna", ett fritt utbyte av erfarenheter i ledarfrågor. Arbetsgivareföreningens skola i Yxtaholm skall tjäna samma syfte.

Företagsdemokrati

En god ledare kan lyckas att väl överbygga klyftan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Han säkrar företagets "blod-cirkulation". Utvecklingen har också i många avseenden skapat andra förutsättningar för förhållandet mellan de olika parterna. Arbetaren i de flesta industriländerna är idag radikalt annorlunda än i industrialismens barndom, då klyftan kom till. Han har relativt god skolunderbyggnad, han har gjort vissa idéer om mänskliga rättigheter och demokrati till sina. Många har också fått en vidare fostran i organisationer och där vant sig vid att umgås på lika fot med representanter för andra socialgrupper. Han har sin rösträtt, precis som ar-

betsgivaren, och han börjar bli medveten om arbetets värde för produktionen.

Det är självklart, att en arbetarstam med denna bakgrund tidigt ställt krav på demokrati i arbetslivet. Man har kanske oftast tänkt sig lösningen i någon form av socialism, men ett ökat inflytande har nu kommit på den fackliga vägen genom ett avtal mellan arbetsmarknadsparterna om företagsnämnder (augusti 1946).

Bakom avtalet ligger givetvis också en förändring i arbetsgivarens inställning. Den patriarkaliska hållningen på gott och ont har fått ge vika för en mera demokratisk. Bakom denna sinnesändring hos båda parterna spårar man den maktförskjutning, som ägt rum under de senaste decennierna, men också en allt klarare och djupare insikt om det gemensamma. Jag anför några ord av den engelske industriledaren G. S. Walpole: "Som läget nu är, komma vi under de närmaste åren att få bevittna upprinnelsen till en ny industriell epok — det må vara lyckligt eller olyckligt. Den epokens mest utmärkande drag blir att arbete och kapital bli fullt jämställda, och att det från arbetarhåll otvivelaktigt kommer att begäras att detta förhållande erkännes."

Avtalet om företagsnämnder är ett erkännande i den riktningen. Nämnderna skall "verka för goda produktions- och arbetsförhållanden vid företaget" och trots att man haft många svårigheter att övervinna i startén och trots att olycksprofeter inte saknats, har man kunnat notera icke oväsentliga resultat. Många ändringsförslag i fråga om hygien, trevnad och rationalisering har realiserats, i det senare fallet med premier åt förslagsställaren. Likaså har personalmötsättningar kunnat avhjälpas och nämnderna har medverkat till ett rikare fritidsliv genom att ta initiativ för att ordna lokalér till samkväm, föredrag och filmföreläsningar. På programmet står också frågor om semesterhem och semesterstipendier.

Även om alla dessa åtgärder kan föra många steg fram emot en djupare arbetsgemenskap, står säkerligen ändå informationen och diskussionen om företagets centrala verksamhet i förgrunden. Det är här de djupaste misstankarna är rotade och det är till detta de största förhoppningarna är knutna. Nämnderna är visserligen endast rådgivande, men en insyn i de centrala problemen kan ge uppslag åt företagsledningen och ge de anställda en konkretare uppfattning både av möjligheter och av svårigheter. Därtill krävs emellertid att företagsledningen vill underlätta insynen genom att ställa nödigt material till förfogande och göra det i en så förståelig form som möjligt. Att undanhålla ett företags verksamhetsberättelse "är inte industriell demokrati, det är dumhet", skriver Industria.

Det är inte heller lagligt, i fråga om företag med aktiebolagskaraktär. Den nya lag för aktiebolag, som trädde i kraft den 1 januari 1948, stadgar nämligen en viss insyn i sådana företag. Men insynsfrågan är mycket komplicerad och en statlig utredningskommitté har tillsatts för att söka ge riktlinjer för en lösning. "Lösningarna på detta område är lika litet som på andra områden självklara, utan det fordras samverkan mellan alla parter för att problemen skall kunna lösas. Det kan inte förbises att företagarparten på detta område har ganska starka skäl för att avböja en alltför detaljerad insyn. Såväl konkurrenssynpunkterna som aktieägarnas samt de anställdas krav på företaget kan i vissa lägen stå i strid mot en klok och förnuftig utveckling inom det ekonomiska livet", skriver landsorganisationens socialekonom Nils Källgren. Frågan kräver vilja till samförstånd från alla parter och dessutom — för att åter citera nyssnämnda källa — "vissa allmänna kunskaper om företagsekonomi och företagsledning, som ännu inte finns inom arbetarleden."

En gynnsam utveckling av nämndernas verksamhet kan

underlättas på många sätt. Det finns exempel på företagsledningar, som i hög grad bidragit till samförstånd genom att visa, att de räknar med nämndledamöterna, som goda representanter för sitt företag. Ledamöterna har sålunda på initiativ av företagsledningen fått tillfälle att delta i konferenser med representanter för andra företag och i studieresor till andra arbetsplatser. Sådana uttryck för förtroende är givetvis effektiva medel för att befrämja en positiv inställning i och utanför nämnden från de anställdas sida. Samma strävan har också kommit till uttryck från arbetarhåll genom att många företagsledare inbjudits till arbetarsammanskomster för att där redogöra för och diskutera aktuella problem inom produktionen. Allt detta skapar förutsättningar för en vi-anda i nämnderna och därmed för större villighet att inse det gemensamma.

Men vi-andan måste prägla hela företaget. Nämnden får inte bli en isolerad "ö" bland de anställda. Att skapa positiva nämnder kan vara en relativt lätt uppgift, men det är ofta svårare att övervinna negativitet och misstänksamhet hos menige man på arbetsplatsen. Kontakten med hela personalen är därför en förstahandsangelägenhet för nämnden. Åtskilliga kanaler har också tillkommit för att säkerställa förbindelsen. Protokollen från nämndernas sammanträden är tillgängliga för de anställda och dessa informeras dessutom på olika sätt av ledamöterna.

En företagstidning kan också bli ett viktigt instrument för en intimare kontakt mellan nämnden och de anställda. Men den måste då läggas upp, så att den kan väcka allas intresse. Det skulle säkert ha god psykologisk verkan, om redaktionskommittén sammansattes av personer ur alla kategorier i företaget. Därigenom kunde tidningen få ett allsidigare innehåll. Den skulle på så sätt utöver sin uppgift som kontaktorgan också kunna bli ett forum, där långt flera finge möj-

lighet att delta i och följa diskussionen i företagsdemokratiska och andra frågor. På liknande sätt skulle en högtalaranläggning kunna användas.

Men det kan ifrågasättas, om inte ännu flera vägar måste prövas för att hos så många som möjligt av de anställda bygga upp varaktigt intresse och vilja att bidra med både uppslag och saklig kritik. Man får givetvis akta sig för att överskatta människors vilja att ta ansvar, men å andra sidan vet man inte hur djupt passiviteten är rotad, så länge man inte gjort några allvarigare försök att skaffa den ur världen.

Det förefaller viktigt, att diskussion om trivselfrågor — både i samband med och vid sidan om företagsnämndens verksamhet — underlättas, genom att mindre enheter på arbetsplatsen får möjlighet att samlas till tankeutbyte eventuellt i någon nämndledamots närvaro. Vid Höganäsbolaget har det "lokala" intresset understötts genom att företagsdemokratien byggts på smäråd, som representerat en mindre arbetsstyrka och som därför haft lättare att få förbindelse med alla, men andra former av mer eller mindre fast organisatorisk karaktär skulle säkert kunna prövas.

Den kontakt som på många håll knutits mellan de anställdas familjer och företaget genom samkväm och besök på arbetsplatsen, bidrar säkert till att vidga och stärka vi-andan. Kontakten kan inverka positivt inte enbart på de besökande familjemedlemmarna utan också på de anställda, som får tillfälle att visa sin arbetsplats, något som också underlättar en förståelse för den anställdes problem vid samtalen i hemmet.

Det har ofta omvittnats av representanter för alla parter, att nämndverksamheten kan bli av utomordentlig betydelse för arbetsglädjen. Redan något över två år efter avtalets födelse var 2 120 nämnder och 467 ombud i verksamhet och det ligger inom möjligheternas gräns, att inemot 150 000 personer i vårt land kan bli direkt engagerade som ledamöter,

ombud och ersättare. Inte utan skäl har det talats om en ny folkrörelse, en folkrörelse egenartad både till sammansättning och syfte, men en rörelse, som ställer större anspråk på den enskilde än någon annan.

Det saknas dock inte skeptiska iakttagare. Anmärkningarna riktas i främsta rummet mot att nämnderna är enbart rådgivande och inte medbestämmande. Det skulle alltså — menar man — inte vara fråga om demokrati utan endast om en form av upplysning och utbyte av erfarenhet. För klarhetens skull kan det därför ha sitt värde att få begreppet industriell demokrati klarlagt. Därmed menas "en sådan gestaltning av förhållandet inom industriella och andra jämförliga företag mellan företagets ägare, produktionens tekniska ledare och de inom företaget anställda arbetarna, varigenom dessa sistnämnda grupper beredes ett legalt inflytande på företagets förvaltning."

Om denna definition accepteras, är det försvarligt att kalla nämndverksamheten en form av industriell eller företagsdemokrati. Den innebär möjlighet till ett mer eller mindre betydande legalt inflytande. Att demokratin genom nämnderna inte är genomförd i samma utsträckning som i våra samhällliga representationer är däremot klart. Nämnden har ingen beslutanderätt i fråga om företagets förvaltning och dess sammansättning bygger inte på allmän omröstning bland de anställda utan på hänsyn till olika kategoriers representation och dessutom har varken den enskilde eller nämnden något inflytande på tillsättningen av styrelse eller organisatorisk ledare för företaget.

Företagsnämnderna innebär alltså endast ett steg på demokratisk mark och många menar att arbetsglädjen inte kan bli allas egendom, förrän det följts av flera och viktigare steg. Med andra ord: det skulle vara nödvändigt att helt lägga ett företags verksamhet i händerna på de anställda. Om vi går

emot en sådan utveckling och om fullständig industriell demokrati kommer att medföra en mera allmän och fördjupad trivsel i arbetet, vet strängt taget ingen. Vad detta enda steg, som nu tagits, har medfört är bl. a. en klar insikt om att industriell demokrati — lika litet som ekonomisk demokrati — är någon trollformel, som löser alla problem lekande lätt, utan ett komplex av problem, som fordrar noggrann undersökning, innan man gör ingreppen.

Det är omöjligt att överblicka och söka analysera alla de svårigheter, som måste övervinnas på vägen till industriell demokrati. Frågor som fördelningen av inflytandet mellan kapital och arbete, förhållandet mellan specialister och demokratisk majoritet och många andra måste här förbigås. Jag vill endast antyda två ofta förbisedda hinder.

Det första är, vad jag skulle vilja kalla distansproblemet. (Det antyddes i avsnittet om ekonomisk demokrati.) Det innebär, att känslan av medbestämmande avtar med det växande avståndet till ledningen. Ett företag får med andra ord inte vara för stort, om det verkligen skall kännas, att man har medbestämmanderätt. Ingenting talar för, att de anställda vid våra statliga företag känner större trivsel, därför att de arbetar i "sitt eget" företag. Den konsumentkooperativa rörelsen brottas säkert också med de vanliga trivselproblemen, trots delägarskap och indirekt representation. Med detta problem hänger också ett annat nära samman, nämligen att glädjen över medansvar minskar, om många skall dela det.

Mycket talar alltså för, att en verklig "trivselindustri" måste byggas upp av relativt små enheter med så oinskränkt självbestämmanderätt som möjligt. Således någonting i stil med kommunal självstyrelse. Detta innebär icke en lösning vare sig i anarkistisk eller syndikalistisk riktning. Centrala organ kommer säkert att vara nödvändiga bl. a. för samordning, planering, produktionsledning och försäljning framför

allt inom exportindustrien med den tilltagande konkurrensen på den internationella marknaden. Men den skulle innebära frihet inom helhetens ram, dvs. varje arbetare, liksom varje arbetslag, skulle uppmuntras till att själv gestalta och planera på sitt område i samarbete med sina arbetskamrater så långt företagets välfärd i dess helhet medgav det. Hur en sådan "självstyrelse" skulle utformas, kunde knappast avgöras annat än efter ingående undersökning i varje särskilt fall. I det stora antal småföretag, som finns i vårt land är problemen givetvis av annan art.

I detta sammanhang måste också påpekas, att många tycks hysa en alltför onyanserad tilltro till socialismens möjlighet att skapa trivsel i arbetet. Det beror på vad man lägger in i begreppet. Socialism kan i det närmaste vara motsatsen till industriell demokrati. Men om man betänker, att ordet kommer av det latinska socius (=kamrat), och utformar samhället efter den innebörden, borde man kunna komma långt på väg mot industriell demokrati och allmän trivsel. Jag menar, att socialism är en samhällsform, som genom central planering och dirigering av väsentliga ekonomiska och kulturella krafter möjliggör största trygghet och gemensamma nytta för alla samhällets människor.

Styrkan i socialismen ur trivselsynpunkt ligger i att den markerar det gemensamma, att den tar med alla. Risken däremot är, att centralplaneringen och dirigeringen kan hindra självstyrelsen — liksom den privata företagsledningen nu kan göra det beträffande företagets olika grupper och avdelningar. I de fall där socialismen skulle medföra ett förstatligande av företag undgår dessa företag på intet sätt de trivselproblem, som våra nu förstatligade organ brottas med; såvida man inte vidtar mera direkt trivselbefrämjande åtgärder. Man kommer inte ifrån distansproblemet enbart genom att överföra ett företag i statens ägo.

En trivselskapande utveckling inom arbetslivet kommer i hög grad att bero på den psykologiska insikten hos dem som utformar olika organ och föreskrifter, men också i lika hög grad på en sådan insikt hos dem som skall träda in i och tillämpa de nya formerna. Hela frågan om industriell demokrati och trivsel i arbetslivet ställer till sist de ansvariga och ansvarskännande inför en djupgående och omfattande uppfostringsuppgift. Det gäller att på alla sätt stödja utvecklingen av en människotyp, som kan ta hänsyn till både den enskilde individens och kollektivets behov.

Därmed har jag också berört det andra hindret som ofta glöms bort. Det gäller de personliga relationerna i en industriell demokrati. Många tycks tro, att själva organisationsformen automatiskt säkerställer god kontakt mellan människorna. Naturligtvis kan en mera demokratisk form underlätta samarbetet, men den är ingen osviklig garanti för en sådan utveckling. Den kan t. ex. ge möjlighet att tillsätta lämpliga ledare och avsätta mindre lämpliga, men den kan också bana väg för karriäristen till poster, där han genom sitt odemokratiska uppträdande åstadkommer vantrivsel. En vantrivsel, som inte lättas av tanken på att man arbetar på en demokratiserad arbetsplats.

Det är alltså av största vikt, att man i diskussionen om industriell demokrati också tar med dessa och andra problem, som annars kan leda till missräkningar.

Sammanfattning

De två senaste decennierna visar mycket motstridiga tendenser i fråga om utvecklingen inom arbetslivet ur trivselsynpunkt. I vissa avseenden har vi närmat oss målet — en fulltonigare arbetsglädje — men i andra har vi fjärrat oss.

Vi har närmat oss genom höjda löner och en mänskligare anda mellan olika kategorier på arbetsplatsen. Vi har närmat oss också, genom att man byggt och inrett trivsamma lokaler för arbete och fritidsbruk, och vi har kommit ytterligare en bit på väg genom företagsnämnderna och ett gryende intresse för människan rent psykologiskt.

Men vi har fjärrmat oss i andra avseenden. Enformigheten har tilltagit genom en rationalisering, som ofta präglats mera av teknisk än psykologisk insikt. Samtidigt har arbetstakten och kontrollen över den enskilde ökat avsevärt. Därtill har ackordssystemet skapat ett förhållande mellan individerna på många arbetsplatser, vars alla konsekvenser ännu inte kan överblickas, men som med säkerhet inte kommer att bli enbart trivselfrämjande.

Bakom detta har givetvis också stått centralt mänskliga intressen. Det har varit av vikt att säkerställa levnadsstandarden och eftersträva en höjning, i synnerhet med tanke på de folkgrupper som ännu lever under snåla betingelser.

Så långt har effektiviteten sitt stora värde, men den kan lätt förvandlas till en börda, om den formas och drives fram av krafter, som är mer eller mindre blinda för människans djupare behov. Den ekonomiska syn som nu är ett av de starkaste motiven och som präglar vida kretsar bland alla parter i arbetslivet, är en garanti för ett sunt näringsliv i yttre mening, men kan — som påpekats i annat sammanhang — vara liktydig med kortsynhet, om den inte kompletteras med psykologisk insikt. Jag har redan framhållit, att det som den ekonomiske bedömaren kallar effektivitet, i psykologens ögon klart kan framstå som nedslitande ineffektivitet. Till detta kan läggas andra allvarliga problem, som tillkommit i främsta rummet på grund av en onyanserad ekonomisk syn.

Man talar ofta om levnadsstandard. Den skall säkras och

höjas. Resonemanget verkar vara det självklaraste och påtagligaste av alla. Men frågar man, vad människorna menar med levnadsstandard, blir svaren svävande. En del menar möjligheten att tillfredsställa vissa minimibehov, främst materiellt, andra har långt mera vittgående krav. Denna oklarhet är emellertid inte det viktigaste. Det är allvarligare att många tycks tro, att större inkomster skall leda inte bara till en förnuftig användning av pengarna och till förnöjsamhet, när man kommit till en viss nivå, utan också att de ökade inkomsterna automatiskt medför ökad lycka.

Detta är ingalunda säkert. Den ensamme finner inte verkliga vänner enbart genom större inkomster. Tvärtom ökas risken för falska vänner och sådana är ingen verklig bot för ensamheten. Den desillusionerade finner inte heller alltid tillvaron mera meningsfull, om han får en ökad summä på avlöningsdagen. Den kan i stället förleda honom till en extra krogrond. Sådana öden är ingalunda ovanliga och de kan bli än vanligare, om vi envisas med att öka den enskildes inkomster utan att samtidigt söka ge honom hjälp att använda dem på ett sätt som ger större tillfredsställelse. I denna situation träder också andra människor med ensidiga ekonomiska intressen till. De erbjuder mer eller mindre lyxbetonade varor och förströelser, som lätt kan förleda till en levnadsstandard med slagsida, dvs. till ett överdrivet intresse t. ex. för nöjen och kläder på bekostnad av både mat och bostadsstandard.

Detta har inte framförts för att väcka en opinion mot ökade inkomster, men för att väcka till insikt om, att ökade inkomster inte alltid medför de goda resultat, som man ofta tycks utgå ifrån. Frågan är nämligen av vital betydelse för utvecklingen på arbetsplatsen. Många — också i övrigt insiktsfulla ledare — kan nu med en oklar uppfattning om höjd levnadsstandard och dess verkningar bidra till en effek-

tivisering i arbetet, som kanske inte medför den väntade tillfredsställelsen i fritiden, men åstadkommer större vantrivsel i arbetet, en vantrivsel, som i många fall också kommer att förvärra "slagsidan" i många människors fritid.

Tron att någon sorts förnöjsamhet automatiskt skall inträda vid en viss standardnivå, för tanken till en annan uppfattning av liknande art, som man ofta möter bland anställda. Den uppfattningen går ut på att de egoistiska tendenser som ofta kommer till uttryck i ackordssystemet, skall upphöra vid en viss inkomstnivå och ersättas av samarbetsvilja. Det är en uppfattning med liten eller ingen verklighetshalt. Den egoistiska hållningen — man frestas att kalla den miniatyrkapitalism — ter sig också egendomlig i ljuset av de ideal som egoisten i andra sammanhang bekänner sig till. Denna skriande motsättning mellan ideal och verklighet, som för övrigt förekommer rikligt bland alla parter, kan knappast inverka förmånligt på arbetsglädjen, vare sig för den som vinner eller den som förlorar på egoismen.

Vägen till en rikare arbetsglädje går, som vi sett genom en snårskog av vanföreställningar och förenklingar. Det blir nödvändigt med ett grundligare röjnings- och nydaningsarbete. Men i allt detta måste människans reaktioner och *alla* hennes behov stå i centrum, annars riskerar vi att gå vilse. Fördomar och överdrifter finns i alla läger och ett samarbete med saklig och positiv kritik är därför den säkraste vägen.

Många grundstenar till ökad samverkan har också redan lagts av arbetsmarknadens parter. Avtalen och de gemensamma organen för behandling av olika arbetsproblem är sådana fundament. Många ledare inom alla läger börjar också studera arbetslivets och samhällets problem ur psykologisk synpunkt.

Det är den vägen som måste breddas. Att ledare kan samlas till sakliga diskussioner, tyder på att också människor i

"lägre" ställningar skulle kunna mötas i samma syfte. Det kan vara värdefullt, att t. ex. arbetare eller förmän var grupp för sig studerar hithörande problem, men en riktig insikt vinner man inte, förrän anställda i olika ställning, naturligtvis även företagsägare, samlas till gemensamt studium.

Samarbetet har också inletts med fackpsykologer. Arbetsmarknadens parter och representanter för psykologisk vetenskap söker för närvarande skapa ett organ, där man gemensamt kan dryfta och utforma åtgärder för att i arbetslivet säkerställa största möjliga hänsyn till människans behov.

Det finns anledning till bekymmer men också till glädje. Om den internationella situationen ger arbetsro, kan vi snart vara inne i ett skede, där undersökningar, experiment och diskussioner för oss ett gott stycke på väg mot en allmän och fulltonig arbetsglädje.

Vi har — för att travestera den engelske industriledaren Harold Whitehead — lärt oss att förtjäna vårt levebröd, nu måste vi lära oss att leva. Och det gäller oss alla i alla miljöer, inte minst i arbetslivets miljö.

Litteraturanvisningar

Till grund för den föregående framställningen om Arbetsglädjens problem har legat dels en del grundläggande industripsykologiska arbeten främst utländska dels en rad artiklar i olika svenska tidskrifter. Debatten i dessa frågor pågår alltjämt livligt och de nya synpunkter och resultat som framkommer skymtar vanligtvis i tidskriftsartiklar, medan sammanfattande verk ännu är mer sällsynta. Bland de viktigaste tidskrifterna kan nämnas:

Affärsekonomi *Industria*
Fackföreningsrörelsen *Tiden*.

De viktigaste tryckta arbetena är:

- Carlson, Sune: Företagsledning och företagsledare. Nordisk Rotogravyr, Stockholm 1945.
- Fromm, Erich: Flykten från friheten. Natur och Kultur, Stockholm 1945.
- Ghiselli, E. E. — Brown, C. W.: Personal and industrial psychology, Mc Graw-Hill Book Co., New York 1948.
- Horney, Karen: Den neurotiska nutidsmänniskan. Natur och Kultur, Stockholm 1948.
- Karlbom, Torvald: Blodprov på arbetsglädje. Kooperativa Förbundet, Stockholm 1949.
- Mayo, Elton: The Social Problems of an Industrial Civilization. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston 1945.
- Psykologisk-Pedagogisk Uppslagsbok. Natur och Kultur, Stockholm 1944.
- Roethlisberger, F. J.: Management and morale, Cambridge Massachusetts, Harvard University Press 1947.
- Roethlisberger, F. J. — Dickson, William J.: Management and the worker, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts 1947.
- Russel, Bertrand: Samhället och individen. Natur och Kultur, Stockholm 1949.
- Sjöwall, Björn: Världen är mitt verktyg. Industritidningen Nordens förlag, Stockholm 1949.
- Thörnberg, E. H.: Folkrörelser och samhällsliv i Sverige. Bonniers, Stockholm 1943.
- Walpole, G. S.: Samarbete på arbetsplatsen. Natur och Kultur, Stockholm 1948.
- Whitehead, Harold: Att vara företagsledare. Nordisk Rotogravyrs Förlag, Stockholm 1949.
- Om nattskift och nattarbete. Undersökning utförd av Statens institut för folkhälsan. SOU 1948: 51.
- Protokoll från Arbetsmarknadens Yrkesråds konferens om lärlingsutbildningen i Saltsjöbaden 1948.